

Processus de recrutement en Ville de Genève

Rapport n°207

27 octobre 2026

SYNTHÈSE

AUDIT DE CONFORMITÉ

Au service d'une action publique performante



Cour des comptes

République et canton de Genève

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la légalité des activités et la régularité des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le champ d'application des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- l'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- les institutions cantonales de droit public ;
- les entités subventionnées ;
- les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- le secrétariat général du Grand Conseil ;
- l'administration du pouvoir judiciaire ;
- les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus publics : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un rapport annuel comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90 | info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch

Contexte général

Le recrutement constitue un levier stratégique pour les administrations publiques. Il conditionne leur capacité à attirer les compétences nécessaires au bon déroulement des activités, dans le respect des principes d'équité, de transparence et d'intégrité qui guident l'action publique.

En 2025, la Ville de Genève a recruté 830 personnes, dont 178 employées ou employés fixes et 652 auxiliaires au bénéfice d'un contrat à durée déterminée. Son processus de recrutement comporte sept étapes, allant de l'analyse du besoin à l'intégration de la personne, en passant notamment par la rédaction du cahier des charges et la nomination (ou l'engagement pour les auxiliaires). Il est fortement décentralisé, la majeure partie des étapes se déroulant au sein des services recruteurs. Les directives transversales relatives au processus de recrutement émises par la direction des ressources humaines (ci-après : DRH) constituent le socle commun applicable à l'ensemble des services.

Problématique et objectifs de l'audit

Ces dernières années, la Ville de Genève a été confrontée à plusieurs problématiques liées à son processus de recrutement, notamment en matière de gestion des conflits d'intérêts et de domiciliation des candidates et des candidats. En marge de ces problématiques, la Cour a reçu depuis 2020 une quinzaine d'alertes faisant état de soupçons de népotisme¹, d'inégalité de traitement, de conflits d'intérêts et de non-conformité au cadre légal en vigueur.

Au regard de la récurrence de ces problématiques et des alertes reçues, la Cour a décidé d'ouvrir un audit de conformité portant sur le processus de recrutement en Ville de Genève (ci-après : la Ville).

L'objectif général de cet audit est d'évaluer si le processus de recrutement de la Ville est conçu de manière à couvrir les risques identifiés, s'il est mis en œuvre conformément au cadre de référence et s'il fait l'objet d'un suivi ainsi que d'une surveillance appropriée. Un objectif spécifique porte sur l'appréciation de l'efficacité de l'organisation en place.

Appréciation générale

La Cour constate que le processus de recrutement de la Ville présente des faiblesses en matière de gestion opérationnelle, d'organisation et de gouvernance.

Ainsi, les choix de recrutements opérés par les services sont insuffisamment documentés et justifiés. Le dispositif de gestion des conflits d'intérêts présente des lacunes et le recours aux mises au concours internes est récurrent et peu encadré. Ces faiblesses exposent la Ville à des risques importants, tels qu'une dégradation de sa réputation et de son attractivité en tant qu'employeur, ou encore une incapacité de se défendre en cas de contestations de candidates ou de candidats écartés.

¹ Définition selon Le Robert : « *Abus qu'une personne en place fait de son influence en faveur de sa famille, de ses amis* ».



De plus, le processus de recrutement de la Ville est particulièrement long. Il faut compter près de six mois entre l'analyse du cahier des charges et la nomination de la candidate ou du candidat retenu. Un processus de recrutement trop long augmente le risque de voir des candidats se désister avant la fin du processus, ce qui réduit les chances d'attirer les meilleurs profils.

Ces faiblesses sont accrues par un outil informatique qui ne permet pas de suivre le processus de recrutement dans son intégralité, ainsi que par des directives transversales qui laissent une marge d'interprétation trop large aux services recruteurs.

Principaux constats

Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer le processus de recrutement

Faisant suite aux problématiques médiatisées de ces dernières années, la Ville a décidé d'entamer une refonte de sa directive générale relative au processus de recrutement. Les rôles et responsabilités de chaque intervenant ont été clarifiés, des contrôles supplémentaires ont été ajoutés et les étapes du processus ont été formalisées.

Une justification insuffisante du choix de la personne retenue

La Cour a examiné 64 dossiers de recrutement. Cet échantillon a permis d'appréhender les pratiques en matière de recrutement de tous les départements de la Ville ainsi que de 28 de ses services. Il en ressort que, dans plus de la moitié des cas, la documentation conservée ne permet pas de justifier le choix de la personne retenue. Les éléments qui devraient étayer cette décision (grille de sélection des dossiers de candidatures, tableau récapitulatif après entretien, etc.) sont inexistant, incomplets ou présentent des incohérences.

Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables

L'audit relève des différences importantes dans la manière dont les départements et les services conduisent leurs recrutements. Certaines des pratiques observées sont préoccupantes, dès lors qu'elles présentent des risques élevés, notamment de non-conformité et d'inégalité de traitement. Par exemple, les nominations d'employées ou d'employés à la suite d'une mise au concours interne à l'administration municipale ne sont pas exceptionnelles, contrairement aux exigences du statut du personnel. De plus, le formulaire de déclaration des liens d'intérêts mis en place en octobre 2025 manque de clarté quant aux modalités de suivi et n'exige aucune déclaration de la part des membres du comité de recrutement.

Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés

Le processus de recrutement est trop long (172 jours), principalement en raison des nombreuses validations requises, dont certaines ne semblent pas apporter de valeur ajoutée au processus. C'est notamment le cas des mises au concours qui doivent toutes être validées par le Conseil administratif. La méthode de fixation du traitement (salaire) initial est complexe et manque de transparence quant à certains paramètres pris en compte dans le calcul. L'outil informatique RH ne couvre pas certaines étapes et activités clés du processus de recrutement. Il ne permet notamment pas de documenter ni de suivre les activités de recrutement réalisées au sein des services, depuis la sélection des dossiers de candidatures jusqu'au choix de la candidate ou du candidat retenu.

Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement

Le processus de recrutement n'est soumis à aucune activité de surveillance structurée permettant de s'assurer qu'il fonctionne comme prévu et de détecter, par exemple, les lacunes relevées dans le présent rapport. De plus, il ne fait pas l'objet d'un pilotage fondé sur des indicateurs de performance. La capacité de la Ville à améliorer son processus est dès lors limitée.

Axes d'amélioration proposés

La Cour adresse à la Ville de Genève neuf recommandations qui sont regroupées selon trois leviers d'action.

Levier 1 : Diriger et harmoniser les pratiques des recruteurs

Un processus de recrutement fortement décentralisé doit reposer sur un socle normatif solide, précis et suffisamment contraignant, afin de couvrir efficacement les risques. Pour ce faire :

- La justification des choix de recrutement doit être formalisée et conservée ;
- La gestion des liens d'intérêts doit être renforcée ;
- Le système de mise au concours interne doit être clarifié ;
- Les directives générales relatives au processus de recrutement doivent préciser certaines exigences et attentes (par exemple, concernant l'analyse du besoin, la composition des comités de recrutement et la vérification des antécédents).

Levier 2 : Simplifier et optimiser le processus de recrutement

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans certaines fonctions et à la réactivité accrue du secteur privé, la Ville doit optimiser son processus de recrutement afin de rester compétitive et attractive. Cela passe principalement par la simplification des circuits de validation du processus de recrutement et la modernisation de ses outils informatiques. Il s'agira également de revoir le processus de fixation du salaire initial afin d'en renforcer la transparence et de réduire sa complexité.

Levier 3 : Assurer l'amélioration continue du processus de recrutement

Au regard notamment des défis et enjeux liés au recrutement, la Ville doit engager une véritable démarche d'amélioration continue de son processus de recrutement. Les recommandations de ce levier d'action visent ainsi un double objectif :

- Développer un dispositif de surveillance du processus de recrutement. Il s'agira de définir, selon une approche par les risques, les contrôles de deuxième niveau à réaliser ainsi que leurs modalités d'application (nature, étendue, fréquence, rôle et responsabilité, etc.) ;
- Doter la DRH d'un tableau de bord pour piloter le processus de recrutement. Il s'agira de définir des indicateurs liés aux objectifs de la Ville et assortis d'une valeur cible. Les indicateurs feront l'objet d'un suivi régulier et les éventuels écarts seront analysés.

Consciente du travail important à réaliser et des ressources limitées de la DRH, la Cour encourage la Ville à étudier l'opportunité de constituer un groupe de travail interdépartemental, piloté par la DRH, et à lui allouer les ressources nécessaires. Ceci constitue le facteur clé de succès pour déployer efficacement les recommandations de la Cour et améliorer durablement le processus de recrutement de la Ville.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations :	9	Niveau de priorité² :	
- Acceptées :	9	Très élevée	3
		Élevée	2
- Refusées :	-	Moyenne	4
		Faible	-

Toutes les recommandations ont été acceptées.

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Formaliser et conserver la justification des choix de recrutement	Très élevée	DRH	31.12.2027
2	Renforcer la gestion des liens d'intérêts	Élevée	DRH	31.12.2027
3	Clarifier le système de mise au concours interne	Très élevée	CA	31.12.2027
4	Préciser les attentes et les exigences relatives au processus de recrutement	Moyenne	DRH	31.12.2027
5	Faire évoluer rapidement les outils informatiques	Très élevée	DSIC	31.12.2029
6	Simplifier les circuits de validation du processus de recrutement	Élevée	DRH	31.12.2027
7	Revoir le processus de fixation du traitement initial	Moyenne	DRH	31.12.2027
8	Surveiller le processus de recrutement	Moyenne	Groupe SCI	31.12.2027
9	Renforcer le pilotage du processus de recrutement	Moyenne	DRH	31.12.2027

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effet. À cette fin, elle a invité le département des finances, de l'environnement et du logement (DFEL) ainsi que la direction des ressources humaines (DRH) de la Ville de Genève à remplir le tableau ci-dessus qui synthétise les améliorations à apporter, en indiquant le responsable de leur mise en place et leur délai de réalisation. Le niveau de priorité a été défini par la Cour.

² Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur les risques liés au recrutement (par exemple, risque de non-conformité ou d'inégalité de traitement), la performance du processus, ainsi que les aspects de gouvernance. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 5 lors de la présentation desdites recommandations.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch