

N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement 4 recommandations ont été mises en œuvre et 12 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **4 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Relativement au document « demande d'emploi », ce dernier a été revu et son utilisation n'est plus obligatoire pour les candidats ayant un CV à disposition ;
- Relativement au recrutement des cadres supérieurs, une sélection de cabinets a été effectuée par la direction des ressources humaines (DRH). Par ailleurs, cette dernière a décidé d'effectuer des « assessments » dans le cadre du recrutement des cadres supérieurs.

Parmi les **12 recommandations en cours**, il est notamment relevé que :

- Relativement à la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle en matière de ressources humaines (RH), la Cour observe notamment que deux départements n'ont pas encore pris la décision de recruter un gestionnaire RH et que le niveau de compétence des gestionnaires n'est pas homogène en raison de la non-consultation de la DRH dans le processus de recrutement des gestionnaires départementaux. Par ailleurs, le département n'a pas finalisé une structure organisationnelle du recrutement et de manière générale des ressources humaines en Ville de Genève ;
- Le processus de recrutement a été formalisé mais ne tient pas compte de l'ensemble des catégories de personnel. Par ailleurs, il n'est pas encore validé et n'a pas été présenté au conseil administratif.

D'une manière générale, la Cour note un faible avancement dans la mise en œuvre des recommandations. Selon les informations fournies par la DRH, une partie de ce retard est dû aux enquêtes administratives qui ont eu lieu au sein même de la DRH.

Dans son rapport d'audit, la Cour avait utilisé l'anglicisme « management override » dans les cas où la direction utilise son pouvoir décisionnel afin de contourner les contrôles internes d'une organisation, et ce dans le cadre d'engagement de personnel. La Cour relevait que certains engagements ne présentaient pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics et correspondaient à des décisions ayant permis de contourner le processus habituel. En mars 2010, le Conseil administratif avait convenu que ces recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire. Lors de son suivi au 30 juin 2010, La Cour avait donc procédé à une vérification d'un échantillon de décisions prises à la demande du conseiller administratif en charge du département de la culture et avait relevé deux cas démontrant que le Conseil administratif n'avait pas tenu ses engagements.

Dans le cadre de son suivi au 30 juin 2011 et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers multidépartementaux, la Cour a observé que :

- Il a été procédé au recrutement d'un collaborateur, sur un contrat temporaire à temps partiel (taux d'activité 50%) pour une durée de 6 mois, renouvelé une fois, le tout au cours de la précédente législature. La Cour observe que le délai et le coût de ce contrat (environ 50'000 F en tenant compte des charges pour l'employeur) ne sont pas en adéquation avec le livrable reçu (essentiellement un fichier excel de 400 adresses avec photos). De plus, ce livrable est entaché de plusieurs erreurs et n'a pas été utilisé dans le

cadre du projet dans lequel il s'inscrivait. Par ailleurs, la Cour note que ce collaborateur est actif dans le parti politique du magistrat et du directeur concernés (au moment du recrutement et du renouvellement du contrat temporaire).

- Un poste de haut cadre a été mis au concours. Plusieurs candidatures ont été reçues mais n'ont pas été retenues. Le processus a ensuite été mis en suspens trois mois. A ce moment, le Conseil administratif n'a pas remis au concours le poste mais a décidé de recruter directement un collaborateur de la Ville de Genève dont l'expérience et la formation professionnelle ne correspondaient pas aux exigences du poste. De plus, la Cour note que des conditions de « sortie » particulièrement avantageuses ont été prévues contractuellement au cas où ledit collaborateur ne donnerait pas satisfaction ou souhaiterait quitter le poste durant la période d'essai.

Vu ce qui précède, la Cour ne peut que constater que ces pratiques de recrutement ne correspondent pas à un bon emploi des deniers publics, nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève et péjorent son attractivité pour des postes de hauts cadres.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au		Fait le
4.1.4	<p>No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève</p> <p>Recommandation 1 : La Cour invite le département des finances et du logement à proposer une structure organisationnelle du recrutement et, de manière générale, des ressources humaines, en Ville de Genève. En particulier, il conviendra de répertorier les collaborateurs intervenant dans des activités RH au sein des départements et de définir précisément les rôles et responsabilités de la DRH et des gestionnaires RH par services (ou fonction équivalente). A cet égard, le lien fonctionnel ou hiérarchique entre le gestionnaire RH et la DRH de la Ville de Genève est un élément-clé à mettre en œuvre.</p>	3	Gestionnaire carrières et compétences pour la structure organisationnelle du recrutement et des ressources humaines. Directrice des ressources humaines pour l'ensemble des aspects liés aux gestionnaires RH dans les départements et services.	31.12.2010	En cours	<p>En cours.</p> <p>De nombreuses actions doivent encore être finalisées. En effet, la Cour observe notamment que deux départements n'ont pas encore pris la décision de recruter un gestionnaire RH.</p> <p>En outre selon la DRH, le niveau de compétence n'est pas homogène en raison de la non-consultation de la DRH dans le processus de recrutement des gestionnaires départementaux.</p> <p>Par ailleurs, le département n'a pas finalisé une structure organisationnelle du recrutement et de manière générale des ressources humaines en Ville de Genève.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 : La Cour recommande à la DRH de formaliser et mettre en place un processus de recrutement harmonisé et unique dans tous les services de la Ville de Genève, en tenant compte de l'ensemble des catégories de personnel.	3	Conseillère en recrutement	31.12.2010	En cours	En cours. Le processus de recrutement a été formalisé mais ne tient pas compte de l'ensemble des catégories de personnel. Il n'est pas encore validé et n'a pas été présenté au Conseil administratif en raison des enquêtes administratives qui ont eu lieu dans le secteur concerné.
4.1.4	Recommandation 3 : La DRH devrait effectuer dans un premier temps un recensement de l'ensemble des directives, afin de pouvoir les mettre à jour ou les annuler. Pour assurer une meilleure communication de ces directives, il conviendrait de mettre à disposition des services un site intranet consultable par l'ensemble des services de la Ville de Genève.	3	Juristes de la DRH et du service juridique de la direction générale	31.12.2011	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					Commentaire
4.1.4	Recommandation 4 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un concept de gestion prévisionnelle tenant compte des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration. La DRH devrait piloter et superviser la mise en place de ce projet au sein des services.	2	Conseillère en recrutement	31.12.2011	En cours	En cours. Il convient de noter les difficultés à avancer sur ce dossier compte tenu des enquêtes administratives qui ont eu lieu dans le secteur concerné.
4.2.4	Recommandation 5 : La Cour invite, le conseil administratif à examiner l'opportunité de supprimer la mention « ce poste sera vraisemblablement repourvu en interne » lors de publications générales ou restreintes. Dans les cas de publication restreinte et pour une plus grande transparence, il s'agirait d'étudier la possibilité de modifier les bases réglementaires afin de publier directement, en lieu et place de la publication de l'annonce, la nomination du candidat choisi. La Cour est d'avis que ces cas devraient être exceptionnels et dûment documentés.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	31.12.2010	En cours	En cours Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que cette procédure génère toujours un travail administratif inutile lié à la publication de l'annonce, à la réception des candidatures et à la réponse à ces dernières alors que dans les faits le poste n'est pas libre et que les autres postulants ne sont pas pris en considération.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 : La Cour recommande de ne plus rendre obligatoire l'utilisation du document « demande d'emploi » si les candidats disposent d'un CV dûment établi. Pour les candidats n'ayant pas de CV à disposition, il s'agirait de repenser ce formulaire afin de simplifier la postulation en Ville de Genève.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Conseillère en recrutement	30.06.2010	Fait	Fait
4.2.4	Recommandation 7 : La Cour encourage notamment la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, nous invitons la direction des ressources humaines à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	3	Analyste de fonction pour la définition des minima exigibles	30.09.2010	En cours	En cours De nombreuses actions doivent encore être finalisées. En effet, la Cour observe la Ville n'a pas encore formalisé les catégories de fonction soumises à cette vérification. De plus, la procédure n'a pas été validée par le CA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					Commentaire
4.2.4	Recommandation 8 : La Cour invite la DRH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, la DRH devra également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.	3	Analyste de fonction et Conseillère en recrutement	30.09.2010	En cours	En cours La Ville de Genève a développé les grilles suivantes : -sélection des dossiers de candidatures; - canevas d'entretien; -évaluation des dossiers de candidature. L'utilisation de ces grilles sera obligatoire dès la validation du processus de recrutement par le CA.
4.2.4	Recommandation 9 : A l'instar du domaine comptable, les fonctions transversales devraient être soumises à des tests spécifiques de compétences. A cette fin, la Cour invite la DRH à définir une liste des fonctions concernées et à s'assurer de la mise en œuvre systématique de ces tests.	3	Gestionnaire de carrière	30.06.2011	En cours	En cours. En 2010, l'état d'avancement indiquait que des tests étaient déjà en place pour les comptables, les juristes et les pompiers. Il convenait de poursuivre pour l'ensemble des fonctions transversales (ex : informaticiens, RH, etc.) comme le préconisait la recommandation de la Cour. En 2011, la Cour note qu'il n'y a pas d'avancement notable quant à la mise en œuvre des tests spécifiques de compétences.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève				Commentaire
4.2.4	Recommandation 10 : La Cour encourage la DRH à mettre en place systématiquement des évaluations indépendantes de compétences personnelles pour les postes de cadres supérieurs.	3	Directrice des ressources humaines, mise en œuvre conditionnée au vote d'un budget supplémentaire	30.06.2010	Fait Une sélection de cabinets a été effectuée par la DRH. Selon la DRH, les « assessments » sont prévus systématiquement à partir de la classe 17. Dans les faits, la Cour note que la mise en application n'est pas encore totalement effective. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.
4.3.4	Recommandation 11 : La Cour invite le conseil administratif à étudier l'opportunité de mettre en place une délégation de compétences au conseiller administratif en charge de chaque département. Les embauches concernant l'engagement du personnel fixe devraient être notifiées, à titre informatif, à l'ensemble du conseil administratif. Dans une première phase, seuls les postes dits « non-cadre » pourraient faire l'objet de cette délégation de compétences.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	30.06.2011	En cours Le département des finances et du logement va proposer la mise en place d'un groupe de projet chargé de formuler des propositions au CA.
4.3.4	Recommandation 12 : La Cour recommande à la DRH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Administratrice des ressources humaines	31.12.2010	En cours Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que ces critères d'évaluation ne sont toujours pas transparents.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					Commentaire
4.3.4	Recommandation 13 : La Cour recommande à la DRH de revoir l'intégralité du formulaire d'évaluation et son utilisation. Il s'agira notamment de prévoir des critères de savoir-être. Par ailleurs, il s'agira également de s'assurer que toutes les sanctions et les avertissements sont systématiquement reportés dans le formulaire d'évaluation statutaire.	2	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	En cours. Des projets de processus et de nouveaux formulaires d'évaluation sont en cours de développement et devront être validés par le CA.
4.3.4	Recommandation 14 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les temporaires dont la période de renouvellement s'étend au-delà de 6 mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors du renouvellement de contrat par le conseil administratif.	3	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	En cours. De nombreuses actions doivent encore être finalisées. Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que ces entretiens ne sont pas systématiquement effectués.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					
5.4	<p>Recommandation 15 : La Cour invite la DRH à poursuivre son projet de réorganisation de la mobilité en Ville de Genève, tout en excluant de la mobilité les cas générant un mauvais emploi des deniers publics. Pour ce faire, la Cour invite notamment la DRH à effectuer des analyses au cas par cas afin de trouver des accords avec les collaborateurs concernés pouvant inclure des mesures d'accompagnement visant à faciliter le remplacement externe ou des indemnités de départ.</p>	3	Responsable secteur santé / sécurité, Coordinatrice santé et Juriste	30.09.2010	Fait	Fait.
5.4	<p>Recommandation 16 : La Cour invite la DRH à examiner les situations de collaborateurs travaillant à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés par le budget de la Ville de Genève afin de s'assurer du meilleur usage des deniers publics. Dans ce but, il conviendrait notamment d'envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réintégration au sein de l'administration municipale ; • Une refacturation de la mise à disposition du personnel ; • La comptabilisation d'une subvention en nature en faveur des associations en question ; <p>Le licenciement lors de motifs suffisants et appropriés.</p>	2	Directrice des ressources humaines	30.06.2010	Fait	Fait Les cas relevés par la Cour ont été réglés.