du 16 novembre 1999

dans la cause

Monsieur A. P.
représenté par le Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (SIT)

contre

DÉPARTEMENT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE

---

A/1230/1998-IP

**EN FAIT**

1. Monsieur A. P., domicilié … chemin de …, 1213 Petit-Lancy/Genève, a été engagé sous contrat d'employé occupant une fonction permanente, en qualité de chef de section au service du Tuteur général (ci-après : STG), secteur adultes, section F, dès le 1er novembre 1994. Son traitement brut initial annuel s'élevait à CHF 85'878.-, traitement colloqué en classe 17, position 05 de l'échelle des traitements. La lettre d'engagement précisait qu'il était soumis à la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale ainsi que celle du règlement d'application de ladite loi.

Cette fonction, dont la mission est de "diriger, contrôler, conseiller, appuyer et motiver les collaborateurs, de telle sorte que les intérêts des pupilles soient préservés, que la meilleure qualité de vie leur soit proposée, et que leur degré d'autonomie soit développé ou maintenu" ainsi que de "gérer la section sur le plan administratif", fait l'objet d'un cahier des charges détaillé établi par le STG en date du 26 février 1992. M. P. a reçu ledit cahier des charges lors de son entrée en fonction.

2. A l'issue de la période probatoire de trois mois, les prestations de M. P. ont fait l'objet d'une analyse des prestations (ci-après : A.P.) du 24 janvier 1995 effectuée par sa supérieure hiérarchique directe, à savoir Madame Annette Pfaehler (ci-après : Mme Pfaehler ou la tutrice générale), et le directeur du STG, à l'époque M. J. Berthoud. M. P. excellait dans la tâche d'organisation de sa section. Il avait un très grand sens de l'organisation. Dans l'ensemble, les rapports professionnels étaient bons et il avait une approche sensible et nuancée des pupilles. Il s'engageait avec une grande énergie dans la tâche qui lui était confiée mais cet engagement pouvait toutefois lui faire oublier le rythme des gens et des événements. Grâce à son remarquable sens de l'analyse et en même temps à son esprit de synthèse, il avait su repérer les problèmes de la section et proposait des remèdes qui devraient se révéler efficace. Au titre de perfectionnement professionnel, il devrait pouvoir commencer la formation de nouveau cadre. Les objectifs à atteindre étaient de trouver un bon équilibre entre la mise en oeuvre des changements indispensables et les résistances qu'il

rencontrait. Ce rapport a été accepté sans commentaires par l'intéressé.

3. A l'issue de la première année d'emploi, soit le 23 octobre 1995, M. P. a fait l'objet d'une nouvelle A.P. Il était relevé que dans sa fonction d'assistant social, il avait une action correcte face aux pupilles. Dans sa fonction de chef de section, il avait su dynamiser celle-ci, mais il ne tenait parfois pas suffisamment compte de la jeunesse du service. Concernant les rapports professionnels, il était en général apprécié de ses subordonnés, mais il devait encore faire un effort pour améliorer la relation avec sa supérieure. Il était très engagé pour sa section et le STG. Son imagination et son esprit d'analyse lui faisaient prendre des initiatives intéressantes. Il devait commencer la formation de nouveau cadre (ci-après : FNC) ainsi qu'une supervision individuelle. Sous la rubrique "objectifs à atteindre", il était précisé : améliorer la relation avec la supérieure hiérarchique à tous les niveaux. Cette A.P., effectuée par Mme Pfaehler, devenue dans l'intervalle tutrice générale, a été acceptée sans remarques par l'intéressé. Le département de l'instruction publique (ci-après : le département) a noté : "vérifier en fin de deuxième année probatoire (octobre 1996) si les objectifs ont été atteints et les corrections apportées".

4. Le 25 octobre 1996, a eu lieu l'A.P. de la fin de la deuxième année d'emploi. M. P. était décrit comme un excellent organisateur, mais il ne tenait pas assez compte du rythme des collaborateurs et des clients. Il dépassait parfois les limites du tolérable dans ses actions. Les rapports professionnels s'étaient largement détériorés, tant avec ses collaborateurs, qui n'avaient plus confiance en lui, qu'avec sa supérieure hiérarchique. Il était toujours très engagé dans l'accomplissement de sa tâche, il avait atteint des résultats, notamment la réorganisation de la section; en revanche il n'avait pas atteint les objectifs fixés concernant les relations avec sa hiérarchie, voire avec ses pairs. Pour sa troisième année d'emploi, l'objectif à atteindre était de redonner le rythme aux collaborateurs, de retravailler les objectifs généraux du service dans sa globalité et de redonner le rythme à ses pupilles. M. P. a accepté ce document tout en précisant : "La qualité du travail relationnel s'est parfois détériorée au profit de la qualité administrative. Fait face avec rigueur et détermination aux efforts du service, avec un grand souci de cohérence, travaille rapidement et énergiquement et

fait preuve d'un esprit d'initiative".

En transmettant cette A.P. au directeur de la division du personnel du département SAFIS - DIP (ci-après : le directeur du personnel), la tutrice générale a relevé qu'elle avait depuis longtemps des problèmes de communication avec M. P., dont la caractéristique essentielle était "de foncer sans toujours regarder où il va". Les assistants sociaux étaient intervenus auprès d'elle pour l'informer qu'ils ne pouvaient plus avoir confiance en leur chef, notamment dans son rôle de superviseur des dossiers. L'intéressé avait été informé de l'avis de ses collègues, il avait pu parler avec eux; il s'était engagé à les respecter davantage, à être plus disponible et à s'engager auprès d'eux. La tutrice générale suggérait que soit donné à M. P. un délai à fin février 1997 pour tenter de rétablir la situation.

Le 29 novembre 1996, le directeur du personnel s'est adressé par écrit à M. P.. L'A.P. effectuée en fin de deuxième année probatoire relevait un certain nombre de qualités, mais également quelques traits qui, de toute évidence, commandaient des mesures correctrices à très brève échéance. Ce constat était aggravé par le fait que dans l'A.P. effectuée en fin de première année probatoire, sa hiérarchie lui avait fixé des objectifs précis dont il apparaissait une année après que certains n'avaient pas été atteints, notamment s'agissant de la qualité de ses relations dans le cadre de son travail. Une nouvelle A.P. intermédiaire interviendrait avant le 31 mars 1997 pour vérifier que les éléments négatifs et/ou insuffisants qui avaient été mis en évidence aient disparu au cours des mois. Si, à la date susmentionnée, la situation ne s'était pas normalisée, le département devrait alors sérieusement s'interroger sur l'opportunité qu'il y avait ou non de prolonger plus avant la relation de travail.

5. Le 24 mars 1997 a eu lieu l'A.P. intermédiaire. La qualité du travail était meilleure. M. P. avait été très secoué par la dernière analyse. Il avait pris très au sérieux les remarques qui lui avaient été faites et avait eu l'humilité d'en parler avec ses subordonnés. Il n'avait pas encore retrouvé la confiance de ses supérieurs, vu la brièveté du délai. Il restait très engagé pour le STG. Il avait commencé une supervision individuelle, grâce à laquelle ses rapports avec la hiérarchie s'aménageaient d'une autre manière. Cette A.P.

a été acceptée sans remarques par l'intéressé et le département.

6. Le 10 avril 1997, le directeur du personnel s'est adressé à M. P.. Le délai imparti ne lui avait sans doute pas laissé le temps nécessaire pour parvenir à établir un climat idéal entre ses collègues et ses supérieurs, mais la situation s'était sensiblement améliorée. A l'occasion de la prochaine A.P. établie en fin de troisième année probatoire, le département examinerait s'il convenait de prolonger dite période d'une année au maximum ou s'il pouvait soumettre au Conseil d'Etat une proposition de nomination dans la mesure où la situation était jugée satisfaisante et conforme à ce qu'elle devrait être.

7. Le 21 octobre 1997 a eu lieu l'A.P. de fin de la troisième année probatoire. La tutrice générale était remplacée à cette occasion par son directeur adjoint. La proposition de nomination était rejetée. En revanche, une période de prolongation d'un an a été proposée. M. P. n'était toujours pas en relation harmonieuse avec ses collaborateurs. Il ne tenait pas compte de leurs besoins. Concernant la communication, il était encore loin du compte. Il avait des idées brillantes, il avait atteint des résultats, mais la démesure dont il faisait preuve le mettait toujours dans des situations en porte-à-faux. Il devait continuer la supervision et trouver une formation spécifique qui l'aide à mieux encadrer ses collaborateurs dans le cadre de leur travail quotidien, au-delà de l'organisation. Pour la direction presque recomposée, il convenait de mieux cadrer M. P. qui avait eu, par la force des choses, une grande autonomie qui ne lui avait pas permis de prendre conscience des limites de ses fonctions. Ses prestations devaient être dans l'ensemble améliorées. Il devait établir une relation plus harmonieuse avec ses collaborateurs, travailler sa qualité d'écoute et sa communication verbale, assurer un réel suivi et un soutien dans la réalisation de ses initiatives et enfin avoir une attitude plus coopérative avec la direction.

M. P. a formulé deux commentaires : le premier étant de rencontrer l'évaluatrice, Mme Pfaehler, pour l'entretien d'évaluation et le second l'instauration d'une médiation concernant la procédure et le contenu de son point de vue. Il a établi deux documents, le premier intitulé "compte-rendu d'activité de novembre 1994 à octobre 1997" relatait par le menu le détail du travail effectué, des mesures prises pour la réorganisation du

STG en général et du secteur adultes en particulier, qui peut être résumé comme suit : Mesures prises pour la réorganisation de la section : briefing quotidien à 08h50, coordination par groupes professionnels à 08h30. Nouveau système des colloques visant un travail en profondeur, création d'un comité de gestion et mise en place d'ateliers de réflexion. Rapport pour Mme Martine Brunschwig Graf sur le secteur adultes STG. Expérience RMCAS. 9 CFNC plus supervision individuelle. Mise en place d'un groupe de pilotage du secteur adultes et équipe de pilotage et restructuration STG.

Le second était une A.P. remplie par ses soins et contenant une proposition de nomination.

8. Par courrier du 22 octobre 1997, le directeur du personnel a confirmé à M. P. qu'il avait un droit réel à pouvoir s'entretenir personnellement avec l'auteur de l'A.P., en l'espèce Mme Pfaehler. Cela étant, la proposition de cette dernière tendant à prolonger la période probatoire était acceptée.

9. Le 3 novembre 1997, Mme Pfaehler s'est adressée au directeur du personnel. En raison, de son absence inopinée de Genève, elle avait demandé à ses collaborateurs de bien vouloir transmettre à la direction l'A.P. de M. P.. Le document qui avait été transmis était son projet d'évaluation qui avait été retranscrit tel quel, sans qu'il y ait pu avoir de discussion entre M. P. et ses collaborateurs. Il était évident que lors de l'entretien, les termes pouvaient être nuancés et refléter une réalité plus juste. Toutefois, elle rencontrait encore des problèmes avec M. P., notamment en raison de ses difficultés à se discipliner et à bien comprendre les limites de sa fonction. Pour que la situation soit juridiquement correcte, elle rencontrerait prochainement M. P. pour refaire l'A.P. telle qu'elle aurait dû être faite le 27 octobre précédent. En tout état, la décision de prolonger la période probatoire de M. P. lui semblait adéquate.

10. Après que M. P. a été reçu par Mme Pfaehler, une nouvelle A.P. a été établie en date du 15 décembre 1997 qui a débouché sur la confirmation que la période probatoire devait être prolongée d'une année. Les évaluations et commentaires étaient pratiquement identiques à l'A.P. du 21 octobre 1997, mettant en évidence l'engagement de M. P. dans l'exercice de ses fonctions. Il ne respectait pas toujours le rythme de ses

collaborateurs et il mettait parfois une pression difficile à supporter. De même, M. P. savait tirer un cadre, mais celui-ci pouvait devenir trop rigide et peu supportable pour ses collaborateurs.

11. Par courrier du 18 décembre 1997, le directeur du personnel a confirmé à M. P. que les résultats de l'A.P. établie aux termes d'une période de trois ans avaient débouché sur la nécessité de procéder à la prolongation de la période probatoire jusqu'au 31 octobre 1998.

12. Le 30 mars 1998, Mme Pfaehler s'est adressée au directeur du personnel. Les prestations de M. P. en qualité de chef de section étaient inadéquates. Au début de son mandat, il avait pris son activité à bras le corps et avait donné une très grande impulsion à la section en la réorganisant. Toutefois, dans la durée, son attitude se révélait de plus en plus contre-productive tant dans l'accompagnement de ses collaborateurs qui avaient perdu confiance en lui que dans la gestion des ressources humaines de sa section, ou enfin dans ses actions dans le cadre de l'ensemble du service. M. P. avait une attitude de plus en plus destructrice en même temps que revendicatrice. Elle proposait de mettre fin aux rapports de service dans le délai légal, tout en encourageant l'intéressé à examiner s'il n'y avait pas au sein de l'office de la jeunesse un poste qui pourrait mieux convenir à sa personnalité.

13. Le 29 juin 1998, Mme Pfaehler s'est adressée à M. P.. Suite aux différents entretiens qu'ils avaient eu aux mois d'avril et mai 1998, soit individuellement entre eux, soit en présence d'un membre de la direction du STG, Mme Pfaehler posait le constat que M. P. dépassait les limites de sa fonction et était de ce fait en porte-à-faux avec les directives de sa hiérarchie. Il lui avait longuement parlé de son ambition à réussir pour sa section, malgré les difficultés du STG, du sentiment de devoir entreprendre à tout prix, alors que cela ne lui était pas demandé et de son inquiétude. De même, il lui avait fait part de sa qualité de concepteur qui pouvait l'entraîner au-delà des limites fixées par le système. Sa réflexion l'avait mené à examiner où les débordements incriminés s'étaient réellement passés et à les reconnaître. Elle l'encourageait à être très attentif aux remarques qui lui avaient été faites, notamment lors d'un entretien impromptu du 20 mai 1998, et à trouver les moyens de modifier ses attitudes qui lui faisaient dépasser les limites. Mme Pfaehler, en accord avec son

collaborateur, proposait la continuation de la période probatoire jusqu'au 31 octobre 1998.

14. Le 6 octobre 1998 a eu lieu l'A.P. de fin de quatrième année d'emploi. La proposition de nomination était rejetée aux motifs qu'après une année de prolongation de la période probatoire, la direction du STG était arrivée à la conclusion que malgré les qualités personnelles appréciables de l'intéressé, une collaboration entre lui et la direction du STG ne pouvait plus s'envisager en raison d'une forte incompatibilité et son impossibilité à modifier fondamentalement son attitude, ce qui le rendait inadéquat au poste de chef de section. M. P. a noté dans ses commentaires : "suite à quatre ans de service, je considère injustes et abusifs les motifs d'évaluation, juste dans le but d'empêcher ma nomination. Je ne suis pas d'accord avec les contenus. Seul le Tribunal administratif pourrait juger mes services". M. P. a rempli un formulaire d'A.P. contenant ses propres remarques et préavisant favorablement à la proposition de nomination.

A la lecture de ces documents, le directeur du personnel a fixé une audition de M. P. pour le 20 octobre 1998.

15. Par courrier du 12 octobre 1998, le Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (SIT) s'est adressé à Mme Pfaehler. L'évaluation du 6 octobre 1998 était contestée. La procédure d'A.P. contenait un vice de forme dès lors que le "formulaire bleu" (double de l'A.P. destiné à l'évalué) n'avait pas été remis au préalable à M. P.. Sur le fond, l'évaluation portait sur des reproches ou jugements négatifs d'attitude de M. P., en faisant abstraction complète des capacités et compétences professionnelles de l'intéressé portant sur les prestations et les relations avec le personnel. La mesure de non-nomination était non seulement contestée, mais elle déstabilisait aussi le STG et les collaborateurs. Le personnel s'opposait également à cette décision perçue comme arbitraire et remettant en cause un nouveau schéma de fonctionnement récemment mis en place. Dans sa réponse du 14 octobre 1998, la tutrice générale a relevé que le SIT n'apportait aucun élément nouveau qui serait de nature à modifier sa position et que la décision revenait au directeur du personnel.

16. Le 12 octobre 1998, M. P. s'est adressé au directeur du personnel. Lors de l'A.P. du 6 octobre 1998

avec Mme Pfaehler et son adjoint, il n'avait pas préalablement reçu le "formulaire bleu" qui lui donnait le droit, en tant qu'évalué, d'exprimer ses points de vue. Compte tenu de ce vice de forme, il demandait que lui soit signalée la procédure qui lui permettrait de s'exprimer "selon le principe de l'Etat de Genève".

Par courrier interne du même jour, Mme Pfaehler a confirmé au directeur du personnel qu'effectivement M. P. n'avait pas reçu "le document bleu" pour préparer l'entretien du 6 octobre dont il connaissait pourtant l'objet, et ceci malgré les indications qu'elle avait données juste avant son départ en vacances. Cela étant, elle n'avait pas fait signer à M. P. le document séance tenante comme elle le faisait d'habitude, précisément pour lui laisser le temps de répondre.

Le 13 octobre 1998, le directeur du personnel a confirmé à M. P. que, sans taxer l'incident de vice de forme, il semblait y avoir là une anomalie dans la procédure. Afin de remédier à cet état de fait, M. P. avait l'entière faculté de lui faire parvenir sa prise de position écrite avant la rencontre prévue pour le 20 octobre 1998 .

17. Le 20 octobre 1998, le directeur du personnel a rencontré M. P., assisté d'un représentant du SIT. A cette occasion, M. P. a remis au directeur du personnel quatre documents, à savoir les rapports des deux superviseurs avec lesquels il avait travaillé, M. Norbert Apter (supervisions relationnelles de l'équipe F, rapport du 16 octobre 1998), et M. Daniel Christen (supervision individuelle de février à juin 1998, rapport du 17 octobre 1998), un mémo intitulé "informations complémentaires au formulaire d'évaluation périodique et développement des cadres" ainsi que le "formulaire bleu", dûment rempli et annoté par ses soins. Au cours de cet entretien, il est apparu qu'une délégation des représentants du personnel du secteur des adultes avait demandé audience à Mme Constance de Lavallaz, directrice générale de l'office de la jeunesse. Les parties sont alors convenues de prolonger le délai butoir du 31 octobre 1998 au 15 novembre 1998.

Faisant suite à cet entretien, M. P. a écrit au directeur du personnel une longue lettre datée du 21 octobre 1998 dans laquelle il formulait des remarques sur les procédures d'A.P. de 1997 et 1998. Ses quatre ans d'emploi avaient été marqués par un manque de clarté sur

ce que l'on attendait de lui. Il avait été managé d'une manière telle que loin de pouvoir évaluer, il s'était trouvé dans un état de désorientation et de paralysie. Les objectifs de 1997 n'avaient pas été examinés dans l'A.P. de Mme Pfaehler, ce qui démontrait l'intention d'effacer de manière hâtive ce qui avait été la meilleure démonstration de ses capacités à modifier ses attitudes, et ceci pendant toute l'année. Il demandait que deux pièces complémentaires soient versées au dossier, à savoir le rapport des experts qui avaient auditionné tout le STG concernant le stress institutionnel et la gestion du stress ainsi que le compte-rendu de M. René Bourgoz concernant la violence en situation professionnelle dans le STG.

18. Dans les jours qui ont suivi, soit au début novembre 1998, le directeur du personnel a reçu plusieurs lettres de soutien en faveur de M. P., à savoir :

- une lettre de l'association suisse des professionnels de l'action sociale (ASPAS) section genevoise du 5 novembre 1998 qui exprimait son incompréhension et son étonnement quant au préavis négatif donné à la nomination de M. P.. Une telle décision jetait le trouble et créait l'insécurité dans une période où le STG avait le plus grand besoin de rassembler les forces de tous ses collaborateurs. Il convenait de reconsidérer l'évaluation qui avait été faite et la compléter avant la décision proprement dite.

- Une lettre du syndicat des services publics (SSP/VPOD) du 4 novembre 1998, impressionné par le nombre de prises de position favorables à la nomination de M. P. qui tendait à prouver la qualité de son travail.

- Une lettre du groupement des cadres de l'administration (GCA) du 12 novembre 1998, relevant une première irrégularité dans l'A.P. d'octobre 1997, puis dans celle d'octobre 1998. La volonté de rendre plus positive et constructive l'évaluation des prestations était totalement absente et au contraire cet outil avait été utilisé à des fins qui n'étaient pas les siennes. Une telle dérive était inacceptable. Il convenait d'intervenir afin que les droits de M. P. ainsi que les procédures en vigueur soient respectés.

Le directeur du personnel a accusé réception de ces différents courriers en y répondant succinctement.

19. Par décision du 13 novembre 1998, le directeur du personnel a mis fin aux relations de service de M. P. pour le 28 février 1999. Dite décision était déclarée exécutoire, nonobstant recours. Cette mesure ne constituait nullement une sanction disciplinaire réelle ou déguisée, mais bien plutôt le corollaire du constat que durant la période probatoire réglementaire de trois ans, prolongée d'une quatrième année, M. P. n'était point parvenu à démontrer qu'il était parfaitement à même de fournir certaines prestations en rapport avec les exigences du poste qui lui avait été confié le 1er novembre 1994. S'il était exact que lors de l'entretien que certains des collaborateurs du STG avait eu avec Mme de Lavallaz le 23 octobre 1998, au cours duquel les intervenants avaient apporté à l'intéressé leur soutien pratiquement sans réserve aucune, ces personnes avaient pu s'exprimer par rapport aux relations collégiales et fonctionnelles et non pas s'agissant de la qualité des relations existant avec la hiérarchie. Et c'est précisément dans ce domaine-là que les griefs les plus sérieux avaient été retenus, mettant du même coup en péril la continuation des rapports de service. Par ailleurs, les collaborateurs qui avaient pris la défense de M. P. étaient ceux-là mêmes qui, en date du 29 octobre 1996, s'étaient amèrement plaints auprès de la direction du STG des difficultés qu'ils éprouvaient à collaborer avec lui, dans son mandat d'assistant social tout comme celui de chef de section. Le département ne verrait néanmoins jamais d'obstacles à ce que M. P. puisse briguer et obtenir un autre poste au sein de l'administration cantonale genevoise.

20. Le 23 novembre 1998, le directeur du personnel a informé M. P. que, compte tenu de la publicité disproportionnée donnée à la mesure de licenciement, il était dispensé de se rendre à son lieu de travail, et ce avec effet immédiat.

Par courrier du 27 novembre 1998, le SIT s'est élevé contre cette mesure, qui constituait une grave violation des droits de la personnalité.

21. Le 8 décembre 1998, le Parti socialiste genevois (PSG), sous la plume de son président, s'est adressé à Madame Martine Brunschwig Graf pour condamner vigoureu-

sement le licenciement de M. P.. Tous les témoignages démontraient les qualités professionnelles et humaines de l'intéressé. L'ensemble du personnel qu'il avait dirigé, comme les cadres avec lesquels il avait collaboré, soulignait toutes ses qualités. Les seuls reproches motivés pour licencier M. P. étaient liés à la force de ses convictions et aux mauvais contacts qu'il avait avec sa directrice. Le PSG demandait la réintégration de M. P. aux termes d'une enquête administrative ainsi qu'une réorganisation en profondeur du STG.

Le 14 décembre 1998, Mme Brunschwig Graf a répondu au PSG. Les faits retenus contre M. P. témoignaient d'une propension sévère à la démesure et avaient été objectivement établis et reconnus comme étant de nature à commander impérativement la fin des relations de travail. Il ne pouvait être question dans le cas d'espèce d'une enquête administrative, M. P. n'ayant en réalité nullement fait l'objet d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement pour motifs objectivement fondés. La mesure qui le frappait n'était issue que du constat que la période probatoire ne s'était point déroulée normalement et que durant ladite période, il n'avait pas su démontrer qu'il était en mesure de fournir des prestations répondant totalement aux exigences de sa fonction.

22. Le 25 novembre 1998, un médecin de la Permanence médico-chirurgicale de Vermont-Grand-Pré a établi un certificat médical d'incapacité totale de travail pour M. P.. Le 21 décembre 1998, le directeur de la division du personnel du département a confirmé à M. P. que le délai de résiliation fixé dans la lettre du 13 novembre 1998 était suspendu jusqu'au moment où il aurait recouvré une pleine capacité de travail où si ce n'était pas le cas dès le 90ème jour, à compter du 25 novembre 1998. M. P. était invité à actualiser et à fournir un nouveau certificat médical toutes les deux semaines.

23. Le 15 décembre 1998, M. P. a saisi le Tribunal administratif d'un recours contre la décision de licenciement.

L'A.P. d'octobre 1997 et celle de septembre 1998 étaient entachées d'un vice de forme. Aucune faute professionnelle ne pouvait lui être reprochée et seule une incompatibilité d'humeur avec sa hiérarchie avait motivé la décision entreprise. Il a conclu à sa réintégration, cas échéant dans un autre service, et,

subsidiairement, au versement d'une indemnité de 12 mois de salaire.

24. Dans sa réponse du 29 janvier 1999, le département s'est opposé au recours.

Les irrégularités commises lors des A.P. d'octobre 1997 et d'octobre 1998 avaient été réparées, M. P. ayant eu un entretien personnel avec sa supérieure hiérarchique directe concernant l'A.P. d'octobre 1997 d'une part, et ayant pu préparer ses observations personnelles en vue d'un entretien d'A.P. qui s'était déroulé en présence du directeur du personnel, concernant l'A.P. d'octobre 1998 d'autre part. Sur le fond, M. P., sans avoir commis à proprement parlé de faute professionnelle, avait abondamment manifesté une attitude totalement inconciliable avec les responsabilités d'un chef de section sociale au STG. Malgré les nombreux avertissements qui lui avaient été adressés et la patience exemplaire qu'avait manifestée sa hiérarchie et l'autorité exécutive du département, M. P. n'avait pas su saisir où se trouvaient ses intérêts tout comme ceux du service auquel il était rattaché et il avait ainsi rompu définitivement les liens de confiance élémentaire qui étaient à la base de tous rapports de service. Son attitude était inconciliable avec les responsabilités d'un chef de section STG.

25. En marge de la procédure, les pièces du dossier contiennent plusieurs interventions des collaborateurs du STG auprès de Mme de Lavallaz dénonçant le préavis négatif à la nomination de M. P. (lettres des 16 et 30 octobre 1998).

Figurent également au dossier des notices établies par les collaborateurs de la section F du secteur adultes du STG récapitulant les événements survenus dans la section courant 1998, les doléances de ces collaborateurs eu égard à la situation de surcharge de travail du personnel, de la situation organisationnelle et de gestion du personnel déficiente, des bâtiments, équipements et matériels insuffisants ainsi qu'une résolution de l'assemblée générale du personnel du STG du 27 novembre 1998 dénonçant vigoureusement différentes atteintes aux conditions de travail dans les services et réaffirmant son soutien unanime à M. P..

26. Le Tribunal administratif a entendu Mme Pfaehler en présence des parties le 4 mars 1999.

Lors de son entrée en fonction, M. P. avait entrepris la réorganisation complète de sa section, aussi bien sur le plan fonctionnel que dans ses rapports avec ses collaborateurs. Ses initiatives ne tenaient pas toujours compte du rythme de ses collaborateurs, de leur personnalité ainsi que de la structure des locaux du service. A titre d'exemples, Mme Pfaehler a cité le fait que M. P. avait fait enlever une affiche du poste de travail d'une collaboratrice et qu'il avait installé un coin réservé aux fumeurs sous un escalier de bois. Il était arrivé que M. P. se montre violent face à un pupille, ce que Mme Pfaehler n'avait pas vu personnellement, mais qui lui avait été rapporté.

En automne 1996, la majorité des assistants sociaux de la section de M. P. était venue la trouver de façon spontanée. Ils n'avaient pas confiance en leur chef et ils avaient exprimé un certain nombre de doléances concernant l'attitude de M. P. envers les pupilles. Les griefs émis à l'encontre de M. P. avaient été consignés dans une note du 29 octobre 1996, versée aux débats sur le siège par le département.

Concernant les relations avec la hiérarchie, Mme Pfaehler a précisé que la direction du STG était composée de trois à quatre personnes. Elle a relaté un événement datant probablement de 1996 : la direction avait programmé un travail de réflexion sur l'organisation du service dans son ensemble. Un groupe de travail devait se réunir pour en discuter et trois jours avant la première réunion, elle avait reçu de M. P. toute une série de classeurs fédéraux mentionnant les diverses commissions à créer et les formulaires à cette fin. Elle n'avait pas demandé à M. P. d'agir de la sorte, le groupe de travail étant précisément créé pour cela. Dans le même ordre d'idées, elle avait dû souvent attirer l'attention de M. P. sur le fait qu'il existait bien évidemment une section F dont il était responsable, mais également le service dans son ensemble dont il fallait tenir compte. S'agissant de la notion de "tolérable", Mme Pfaehler a relaté un événement concernant un assistant social de la section F qui posait de graves problèmes tant sur le plan professionnel que sur le plan relationnel. M. P. avait réuni tous les collaborateurs du service pour faire en quelque sorte le procès public du collaborateur en question. Mme Pfaehler avait dû intervenir devant la violence des propos de M. P..

Pendant la troisième année d'emploi de M. P., elle avait à nouveau été approchée par les assistants sociaux de la section, toujours au sujet de leurs relations avec leur chef qui n'étaient pas satisfaisantes, même si elles s'étaient améliorées.

Au sujet de la démesure de M. P., Mme Pfaehler a cité l'expérience de ce dernier avec le RMCAS, expérience qu'il avait mise sur pied. L'idée en était certes bonne, mais elle avait été développée beaucoup trop rapidement de telle sorte que le service n'avait pas pu maîtriser cette expérience.

Pendant les trois ans écoulés depuis l'entrée en fonction de M. P., la direction du STG n'était composée que de deux personnes. Depuis le mois d'août 1997, une troisième personne était venue se joindre à la direction. Compte tenu de cette situation, il était exact que la direction n'avait pas eu le temps de cadrer toutes les activités de M. P.. Mme Pfaehler a encore précité qu'au moment où elle avait signifié au département la proposition de mettre fin aux rapports de service de M. P., soit en mars 1998, elle n'en avait pas averti l'intéressé.

Au cours de la quatrième année d'emploi, M. P. avait émis de plus en plus de revendications, comme par exemple l'augmentation de personnel. Il se plaignait à être le seul à être confronté à ces difficultés alors qu'il était de notoriété publique qu'à cette époque-là le STG connaissait de graves problèmes.

Suite à son courrier du 30 mars 1998 au département, elle avait eu un entretien avec M. P. en présence de son adjoint. A cette occasion, il avait été indiqué à M. P. que sans remettre en cause ses qualités personnelles, la direction estimait qu'il n'était pas en adéquation avec le poste de chef de service. M. P. s'était déclaré très surpris et avait relevé qu'aucune remarque de ce genre ne lui avait été formulée précédemment. Suite à un temps de réflexion, un nouvel entretien a eu lieu. M. P. avait alors admis qu'il pouvait avoir une énergie débordante, voire bouillonnante, qu'il pourrait utiliser à profit dans un autre secteur sans être frustré par rapport à son emploi au STG. Il avait exprimé le désir d'adapter son attitude aux besoins du service. Ayant constaté une volonté de changement de la part de M. P., elle avait renoncé à demander au directeur du personnel la résiliation des

rapports de service avant la fin de la période probatoire.

Concernant l'irrégularité de procédure entachant l'A.P. de quatrième d'emploi, il était exact que M. P. n'avait pas reçu au préalable le "formulaire bleu". Elle n'avait pas revu M. P. pour une nouvelle A.P. car ce dernier avait été reçu par le directeur du personnel le 20 octobre 1998.

Mme Pfaehler a encore précisé que l'évaluation de M. P. était intervenue sur la base du cahier des charges de sa fonction. Il lui appartenait également en tant que chef de service de procéder à l'évaluation de ses collaborateurs de concert avec son adjoint administratif. Aucune proposition pour un autre poste au sein du STG n'avait été faite à M. P.. En revanche, Mme Pfaehler lui avait signalé une possibilité dépendant de l'office de la jeunesse, à laquelle M. P. n'avait pas donné suite, car le poste proposé ne correspondait pas à son attente désireux qu'il était d'occuper une fonction de cadre.

M. P. avait été remplacé de manière intérimaire par l'un des collaborateurs de sa section. Quant au mécontentent des collaborateurs, il persistait mais il n'était pas essentiellement lié au départ de M. P..

Le département a confirmé qu'aucune proposition n'avait été faite à M. P.. En revanche, son dossier avait été transmis à l'office du personnel de l'Etat.

M. P. a confirmé n'avoir reçu aucune proposition de l'office du personnel de l'Etat. Les démarches que le SIT avait entreprises n'avaient rencontré qu'un écho très évasif de la part du chef du personnel de l'Etat, celui-ci attendant le jugement du Tribunal administratif pour prendre sa décision. M. P. a précisé que s'il recevait une proposition de la part de l'office du personnel de l'Etat susceptible de l'intéresser, il l'accepterait et renoncerait à son recours.

M. P. a versé à la procédure un certificat médical établissant une incapacité de travail partielle dès le 25 novembre 1998 et totale dès le 6 janvier 1999.

Le département a confirmé que M. P. lui avait fait parvenir régulièrement des certificats médicaux.

27. Le 21 avril 1999, toujours en présence des

parties, le Tribunal administratif a entendu Mme Constance de Lavallaz, directrice générale de l'office de la jeunesse.

Lors de son entrée en fonction au printemps 1997, elle avait fait le tour de tous les services. A cette occasion, elle avait rencontré M. P. et d'autres collaborateurs du STG. Elle avait eu l'occasion d'entendre les doléances concernant les difficultés de travail existant depuis longtemps au sein du service. Elle ne se souvenait que l'un ou l'autre des collaborateurs lui ait fait fait de difficultés personnelles avec la hiérarchie ou simplement entre eux. Par la suite, elle avait appris que des événements graves secouaient la section K du STG. Elle avait rencontré l'ensemble de cette section et avait pu constater un état de surcharge inquiétant des collaborateurs. Elle avait demandé des postes supplémentaires pour pouvoir rattraper les retards. Le STG avait ainsi bénéficié de cinq postes pendant six mois.

Par la suite, elle avait revu occasionnellement M. P., notamment au cours d'un colloque. A la demande de ce dernier, elle l'avait reçu le 18 mai 1998. Dans l'intervalle, elle avait été approchée par Mme Pfaehler qui lui avait part des difficultés qu'elle rencontrait avec son collaborateur. Elle avait proposé à M. P. un poste de collaborateur dans l'équipe du "Point" (équipe active dans le domaine de l'éducation de rue). Cette proposition avait été catégoriquement refusée par M. P. pour lequel il était exclu de retrouver un statut de simple collaborateur.

Suite au courrier du 16 octobre 1998 des collaborateurs du secteur adultes du STG, elle avait reçu une délégation d'entre eux le 23 octobre 1998. Ceux-ci venaient plaider la cause de M. P.. En substance et en résumé, M. P. avait atteint l'objectif de départ, à savoir dynamisation de la section F. Celle-ci était à nouveau efficace. Les changements imposés par M. P. à son arrivée avaient été dans un premier temps mal perçus par ses collaborateurs - d'où l'intervention de ces derniers auprès de Mme Pfaehler en octobre 1996 - mais par la suite ils s'étaient rendus compte de l'efficacité et du bien-fondé des mesures prises par M. P.. Celui-ci était quelqu'un de rapide, très exigeant avec ses collaborateurs, mais en même temps très humain dans sa gestion du personnel. Corollaire de sa rapidité, ses indications n'étaient pas toujours précises. L'impression

qu'elle avait retirée de cet entretien n'était pas incompatible avec les informations qu'elle avait reçues de Mme Pfaehler.

Ce même 23 octobre l'après-midi, elle avait reçu M. P., auquel elle avait assuré qu'elle interviendrait tant auprès de Mme Pfaehler que du directeur du personnel afin d'éviter qu'une décision arbitraire ne soit prise à son encontre.

Elle avait également été approchée par les collaborateurs du secteur mineurs, mais elle ne les avait pas reçus.

Mme de Lavallaz a encore ajouté qu'en automne 1998, elle avait tenté de trouver une solution pour M. P.. Elle avait pensé l'intégrer dans l'organisation des journées "violence". Les membres de l'équipe de ces journées avaient catégoriquement refusé de collaborer avec M. P., qu'ils avaient déjà côtoyé dans l'organisation de la journée consacrée à "l'exclusion", tout en marquant leur étonnement devant la grande disponibilité de M. P. dans le cadre de cette journée, mise en parallèle avec la surcharge de travail connue et constante du STG. Actuellement, elle ne voyait pas quel poste au sein de l'office de la jeunesse pourrait être proposé à M. P..

28. Par courrier du 23 avril 1999, M. P. a demandé au Tribunal administratif la suspension de la procédure, en raison de démarches entreprises en vue de son transfert dans un autre service et/ou établissement de la fonction publique.

Le département a acquiescé à la demande, la suspension devant toutefois être limitée au 30 septembre 1999.

29. Le 11 juin 1999, Mme Pfaehler a démissionné de son poste de tutrice générale avec effet immédiat.

30. Le 7 juillet 1999, M. P. a demandé la reprise de la procédure.

31. A la requête de M. P., le tribunal de céans a procédé à l'audition de quatre témoins. Il est ainsi apparu que :

a. M. P. était un homme d'action. Il avait développé

la solidarité et l'esprit d'équipe. Au niveau du secrétariat, il avait stimulé l'esprit d'initiative et soutenu le personnel notamment pour rationaliser le travail (témoin Landry). Lorsque M. P. avait pris ses fonctions, la section était complètement déprimée par l'atmosphère et la lourdeur. M. P. était très habile, voulant restructurer, déléguer et éclaircir les choses. Trois mois après son arrivée, la section était devenue une équipe dynamique et au bout d'une année, elle "tirait la charrette" (témoin Sartorio). M. P. avait redonné une certaine fierté, voire une dignité à une équipe qui en avait besoin. Certes, une période d'adaptation avait été nécessaire, M. P. ayant pris les choses en mains de façon très énergique, ce qui avait amené certains collaborateurs à s'adresser à la tutrice générale (témoins Sartorio et Joly). A la suite de cette démarche, M. P. avait fait des efforts pour respecter encore plus la personnalité de chacun et pour adapter son dynamisme aux personnes présentes. M. P. avait fait une équipe cohérente (témoin Sartorio). Au niveau de la rapidité des tâches à accomplir et aux délais à respecter, M. P. n'avait pas d'exigences plus importantes que d'autres chefs de section (témoin Le Duy). M. P. avait toujours des idées à proposer à l'intérieur de la section et du STG et les groupes de travail auxquels il avait participé avaient toujours abouti à des actions concrètes (témoin Le Duy). M. P. avait les qualités d'un chef de section (témoins Sartorio, Joly et Le Duy).

b. S'agissant des rapports avec la hiérarchie, une certaine tension avait pu être constatée, surtout lors des colloques et des séances plénières au cours desquels Mme Pfaehler pouvait parfois être assez sèche dans ses réponses à M. P. (témoin Landry). De même, pendant ces colloques, la direction avait "une intonation de discrédit" vis-à-vis de M. P.; la direction donnait l'impression que M. P. lui "marchait sur les pieds" (témoin Sartorio). Il n'y avait pas une bonne alchimie entre M. P. et la direction (témoin Joly). Mme Pfaehler avait montré du plaisir à travailler avec M. P. et cela pendant deux ans environ. M. P. avait à coeur de faire du secteur adultes un secteur pilote de l'institution et Mme Pfaehler le citait volontiers en exemple à l'intérieur du service. Peu à peu celle-ci avait été absorbée par sa propre charge de travail et elle était devenue plus sèche avec les chefs de section (témoin Le Duy). Ce dernier témoin, qui exerce la fonction de chef de section dans le secteur adultes, soit exactement le même poste que celui de M. P., - n'a pas remarqué de modifications dans la

qualité des relations entre Mme Pfaehler et M. P.. Ce même témoin n'a jamais remarqué que dans l'exercice de son travail M. P. ait pris des initiatives qui n'étaient pas agréées par la hiérarchie.

c. Plusieurs témoins ont relevé des carences dans la formation des personnes fonctionnant au sein du STG et étant la cause de dysfonctionnements (témoin Sartorio, Joly, Le Duy). M. P. n'était pas seul à en avoir commis (témoin Joly).

32. Les parties ont versé à la procédure les différentes pièces visées par les témoins dans leur déposition devant le tribunal.

Le département a également produit le courrier du 1er mars 1999 du directeur du personnel à M. P. constatant que le délai de protection de l'article 336 c CO était venu à échéance le 22 février 1999 et que le nouveau délai de résiliation des rapports de service était fixé au 31 mai 1999.

**EN DROIT**

1. Le Tribunal administratif examine d'office et librement la recevabilité du recours ou de la demande (A. GRISEL, Traité de droit administratif, vol. II, 1984, p. 831; ATA W. du 4 mai 1999). Le licenciement de M. P. et la présente procédure, postérieurs à l'entrée en vigueur le 1er mars 1998 de la nouvelle loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et les établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 (LPAC – B 5 05) sont donc entièrement régis par celle-ci.

a. Le Tribunal administratif n'est compétent pour connaître d'un recours ou d'une demande que dans la mesure où cette compétence lui a été expressément reconnue par le législateur (ATA AGE du 12 novembre 1996; GRISEL op. cit., pp. 1016-1017). Son contrôle juridictionnel est donc limité aux matières définies par les articles 8 et 11 de la loi sur le Tribunal administratif et le Tribunal des conflits du 29 mai 1970 (LTA – E 5 05), par le règlement transitoire d'application de la loi précitée du 3 mars 1997 (RLTA – E 5 05.03) ou encore par des lois ou des règlements spéciaux (ATA I. du 26 août 1997).

Enfin, il y a lieu d'admettre qu'un seul mémoire peut contenir un recours et une demande, fondés sur des dispositions de procédures différentes, de sorte que le tribunal de céans peut être amené à ne déclarer que partiellement recevable un recours en fonction des prétentions qu'il contient.

b. Le Tribunal administratif connaît en instance unique des actions relatives et des prestations de nature pécuniaires fondées sur le droit public cantonal qui ne peuvent pas être l'objet d'une des décisions énumérées à l'article 8 LTA, et qui découlent des rapports entre l'Etat, les communes, les autres corporations et établissements de droit public et leurs agents publics.

c. Sous réserve de la prescription et ou de la péremption du droit invoqué, l'action n'est subordonnée à aucun délai; lui sont applicables par analogie les règles de la procédure administrative concernant les recours (art. 11 al. 2 LTA). Dans les situations prévues par l'article 11 LTA, le Tribunal administratif est la seule autorité cantonale compétente pour trancher le conflit (ATF F. du 25 janvier 1987).

d. Sont des prétentions de nature pécuniaire, c'est-à-dire appréciables en argent, celles qui tendent directement à l'octroi de sommes en espèce, notamment au paiement de traitements, d'allocations, d'indemnités ou de prestations d'assurance. Rentrent aussi dans cette catégorie les droits qui sont étroitement liés à un rapport juridique appréciable en argent (RDAF 1980 p. 123; ATA N. du 29 mai 1991; G. du 30 décembre 1990 et P. du 31 octobre 1990).

2. Lorsqu'une personne est engagée pour occuper une fonction permanente au sein de l'administration cantonale, elle a le statut d'employé aux termes de l'article 6 LPAC à la fin d'une période probatoire de trois ans - qui peut être prolongée - le Conseil d'Etat peut nommer l'intéressé fonctionnaire (art. 10 al. 1 LPAC).

3. En l'espèce, M. P. a été engagé comme employé le 1er novembre 1994. Au moment du licenciement survenu le 13 novembre 1998 pour le 28 février 1999 il était encore en période probatoire, celle-ci ayant été prolongée d'une année, puis d'entente entre les parties jusqu'au 15 novembre 1998. Seules sont ainsi applicables les dispositions relatives aux employés, contenues dans les

textes précités.

4. Le Conseil d'Etat est l'autorité compétente pour prononcer la fin des rapports de service (art. 17 al. 1 LPAC). Il peut déléguer cette compétence aux services administratifs et financiers du département de l'instruction publique, pour toutes les catégories des membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire (art. 17 al. 2 i.f. LPAC).

Lorsque les rapports de service ont duré plus d'une année, le délai de résiliation est de trois mois pour la fin d'un mois (art. 20 al. 3 LPAC).

En cas de résiliation pendant la période probatoire, l'employé est entendu par l'autorité compétente; il peut demander que le motif de la résiliation lui soit communiqué (art. 21 al. 1 i.f. LPAC).

La loi ne prévoit pas d'autres conditions pour le licenciement d'employés, alors que les fonctionnaires ne peuvent être licenciés qu'en présence d'un motif objectivement fondé, dûment constaté, démontrant que la poursuite des rapports de service est rendue difficile en raison de l'insuffisance des prestations, du manquement grave ou répété aux devoirs de service ou de l'inaptitude à remplir les exigences du poste (art. 22 LPAC).

5. a. Les rapports de service sont régis par des dispositions statutaires (art. 3 al. 4 LPAC) et le code des obligations ne s'applique plus à titre de droit public supplétif à la question de la fin des rapports de service (Mémorial des séances du Grand Conseil, 1996, VI p. 6360). Le licenciement d'un employé est donc uniquement soumis au droit public et doit respecter les droits et principes constitutionnels, tel que le droit d'être entendu, l'égalité de traitement, l'interdiction de l'arbitraire et la proportionnalité (eodem loco p. 6351 et les références citées; ATA S. du 10 novembre 1998; W. du 4 mai 1999; P. du 28 septembre 1999). La technique du renvoi au code des obligations à titre de droit public supplétif en matière de fonction publique est critiquée en doctrine (P. MOOR, Droit administratif, vol III, 1992, p. 209) et ne devrait être admise que lorsqu'il existe des raisons pertinentes d'individualiser un rapport de travail, non pour créer une dualité de régimes alors que les personnes concernées remplissent les mêmes fonctions. Le Conseil d'Etat, auteur de la LPAC révisée, a d'ailleurs expressément rejeté le système

d'une application généralisée des règles contenues notamment dans le code des obligations (eodem loco p. 6351). Une application analogique demeure possible.

b. Le recourant a été licencié pour le 28 février 1999 par une lettre du 13 novembre 1998. Le délai de trois mois pour la fin d'un mois prévu à l'article 20 alinéa 3 LPAC a donc été respecté. En raison de la maladie du recourant survenue pendant le délai de congé (soit dès le 25 novembre 1998), le délai de résiliation a été suspendu pour une période de 90 jours. Le délai de protection étant venu à échéance le 22 février 1999, le délai de résiliation a été reporté au 31 mai 1999. Il s'ensuit que le licenciement respecte également le délai de protection prévu par l'article 336 c lettre b CO, applicable par analogie (art. 44 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale du 7 décembre 1987 - RLPAC - B 5 05 01).

c. Il ressort du dossier de la cause que M. P. a été entendu par le directeur du personnel, auquel il a pu au préalable exprimer son point de vue par écrit. Il a eu connaissance des reproches qui lui étaient faits, de sorte que le droit d'être entendu de l'intéressé a été respecté.

6. a. Périodiquement, l'employé fait l'objet d'une évaluation de la part de ses supérieurs (art. 13 LPAC) et les résultats de l'analyse doivent être portés à sa connaissance et discutés au cours d'un entretien avec son chef direct et le supérieur hiérarchique. La formule d'analyse de prestations doit être signée par tous les intéressés (art. 5 du règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers du 17 octobre 1979 - RALTP - B 5 15.01) et l'employé a la possibilité de rédiger une note contestant tout ou partie de l'analyse.

Le département de l'instruction publique a constitué un dossier relatif à l'entretien périodique et développement des cadres. Au niveau de la méthodologie, il est rappelé que la date de l'entretien doit être communiquée aux collaborateurs évalués en principe au moins un mois à l'avance. La préparation de l'entretien constitue une condition essentielle à une bonne appréciation et elle est effectuée de préférence au moyen de la formule officielle. La présence du supérieur

hiérarchique de l'évaluateur n'est pas nécessaire lors de l'entretien d'appréciation; toutefois, elle peut être sollicitée ultérieurement en cas de désaccord entre les partenaires. A l'occasion d'un courrier du 28 novembre 1996 adressé aux directeurs et chefs de service responsables de personnel, le directeur du personnel a rappelé aux intéressés qu'il n'était pas de bonne analyse de prestations qui n'ait préalablement fait l'objet d'une préparation, tant de la part de l'évaluateur que du futur évalué. La fin de la période probatoire de trois ans représentait un moment, dans la carrière professionnelle, où l'analyse de prestations la plus rigoureuse possible était d'une extrême importance, le collaborateur accédant en principe à sa classe de fonction.

b. En l'espèce, la procédure d'A.P. a été régulière au cours des deux premières années de l'engagement du recourant. L'A.P. de fin de troisième année a donné lieu à quelques difficultés, le rapport d'A.P. ayant été transmis au directeur du personnel sans que le recourant ait eu un entretien avec sa supérieure hiérarchique. Il a été par la suite remédié à cette irrégularité et un nouveau formulaire d'A.P. a été établi, suite à un entretien réunissant le recourant et sa supérieure hiérarchique.

L'A.P. de la fin de la quatrième année probatoire a à nouveau connu des lacunes dans sa préparation. C'est ainsi que le "formulaire bleu" n'a pas été remis au recourant. Là encore, cette carence a été réparée par la suite, le recourant ayant pu faire valoir son point de vue par écrit avant d'être entendu par le directeur du personnel.

Le Tribunal administratif constate donc que ces défaillances, pour regrettables qu'elles soient, ont été réparées. En particulier, le recourant a accepté de présenter son point de vue par écrit avant la rencontre avec le directeur du personnel consacré à l'A.P. de quatrième année probatoire de telle sorte qu'il ne peut plus invoquer devant l'instance de recours une violation de son droit d'être entendu.

Il n'en demeure pas moins que de telles négligences dans la préparation des entretiens d'A.P. sont difficilement tolérables, ce d'autant plus où comme en l'espèce il s'agit de l'A.P. de fin de période probatoire, période charnière qui appelle une analyse effectuée avec rigueur comme le rappelait fort

opportunément le directeur du personnel dans son courrier du 28 novembre 1996 cité plus haut.

7. Il convient d'examiner si le congé est arbitraire.

Le recourant conteste les griefs qui lui ont été adressés par sa hiérarchie.

a. Il résulte du dossier que le recourant, après une période d'adaptation, a rempli avec succès la tâche de chef de section qui lui était confiée. Il a su dynamiser ses collaborateurs, redonner vie et coeur à une équipe au bord du gouffre et cela dans des conditions de travail extrêmement difficiles (personnel insuffisant, changements fréquents, malades ou départs non remplacés pendant de longues périodes). Conscient des difficultés que pouvait engendrer sa personnalité fougueuse et rapide, le recourant s'est soumis à une supervision personnelle et, en parallèle, il a participé aux supervisions relationnelles de son équipe. La hiérarchie, que ce soit sa supérieure directe de l'époque ou le directeur du personnel, ont unanimement salué les qualités professionnelles du recourant, précisant qu'elles n'étaient nullement remises en cause par la décision de licenciement. Le témoin de Lavallaz s'est exprimé dans le même sens.

b. Restent les rapports avec la hiérarchie et en particulier avec Mme Pfaehler. Le motif du licenciement réside dans la forte incompatibilité du recourant avec la direction du STG.

Il apparaît que dans un premier temps, les relations du recourant avec la tutrice générale étaient excellentes (témoin Le Duy). Ces relations se sont détériorées au point que cet élément a pris de plus en plus d'importance au fur et à mesure des A.P. Ce nonobstant, les collaborateurs du recourant – fussent-ils des collaborateurs dans un rapport de subordination ou sur pied d'égalité – n'ont rien remarqué d'autre qu'une certaine tension, s'exprimant soit par des remarques acerbes, soit encore par des mots excédés. Quant aux incidents relatés par Mme Pfaehler devant le tribunal – l'épisode de l'affiche ou du coin fumeur – ils relèvent plus de l'enfantillage que des griefs que l'on peut ou doit adresser à un chef de section qui réussit à mener sa barque dans des conditions de travail unanimement décrites, y compris par la direction, comme étant extrêmement difficiles.

Certes, selon la jurisprudence du Tribunal administratif, des insuffisances d'ordre relationnel ayant pour incidence une impossibilité de travailler en équipe est susceptible de constituer des raisons graves justifiant un licenciement de fonctionnaire au sens de l'article 23 LPAC, quand bien même les compétences techniques de l'intéressé ne seraient pas mises en cause (ATA G. du 11 avril 1995, confirmé par ATF du 12 juin 1996; décision B. de la CRIP du 4 septembre 1997). De tels manquements peuvent donc fonder le licenciement d'un employé en période probatoire, mesure qui ne requiert pas nécessairement une raison grave comme celui d'un fonctionnaire (ATA C. du 24 novembre 1998; P. du 28 septembre 1999).

8. En l'espèce, les enquêtes n'ont pas permis d'établir que les prestations de M. P. étaient insuffisantes et en particulier qu'il n'était pas à même de remplir les exigences du poste qui lui avait été confié. Au contraire, il ressort des déclarations de ses collaborateurs qu'il avait toutes les capacités requises pour exercer la fonction de chef de section. Au demeurant et bien que la lettre de licenciement fasse état de ce motif, les compétences professionnelles de M. P. n'ont jamais été remises en question, que ce soit par sa hiérarchie ou par le département. L'instruction de la cause n'a pas davantage permis d'établir que les insuffisances d'ordre relationnel entre le recourant et sa hiérarchie – en particulier Mme Pfaehler – étaient à ce point profondes et essentielles qu'elles s'opposaient à la poursuite de tous rapports de travail. La collègue du recourant qui exerçait le même poste que ce dernier a relevé que dans un premier temps Mme Pfaehler appréciait la collaboration avec M. P. qu'elle citait volontiers en exemple. Peu à peu, le comportement de Mme Pfaehler avec l'ensemble de ses collaborateurs s'était modifié, pour des raisons à rechercher dans la sphère professionnelle de cette dernière plutôt qu'en relation avec la personnalité de ses collaborateurs. Concernant le recourant en particulier, et comme le tribunal de céans l'a relevé plus haut, les déclarations de Mme Pfaehler protocolées lors de son audition ne traduisent pas des oppositions fondamentales, mais bien plutôt des tensions inhérentes à des conditions de travail dans un secteur à propos duquel les responsables s'accordent à relever l'état de surcharge inquiétant des collaborateurs. Mme Pfaehler a d'ailleurs relevé que le malaise qui régnait au sein du STG et ses dysfonctionnements étaient de

notoriété publique. Au niveau de la hiérarchie, ces dysfonctionnements se sont notamment manifestés par un manque d'encadrement du personnel du service en général et du recourant en particulier. Cette lacune dans l'encadrement du personnel et notamment des cadres a été relevée par les collaborateurs du recourant entendus devant le tribunal de céans. De même, cela ressort notamment de l'A.P. de la fin de troisième année probatoire, à l'occasion de laquelle la hiérarchie s'était donnée comme objectif à elle-même de mieux cadrer M. P. "qui [avait] eu par la force des choses une grande autonomie qui ne lui [avait] pas permis de prendre conscience des limites de sa fonction". Concernant la recherche d'une amélioration des relations entre le recourant et sa hiérarchie, l'instruction du dossier a permis d'établir que M. P. avait mis en oeuvre les moyens à sa disposition pour ce faire, notamment en entreprenant une supervision individuelle, et qu'il avait tenu compte des remarques qui lui avaient été faites par sa hiérarchie en adaptant son comportement. Si la situation ne s'est pas suffisamment améliorée de l'avis de la hiérarchie, il sied de relever que toute relation est par la force des chose composée de plusieurs membres - ici deux personnes - qui doivent être animées de la même volonté de trouver une solution aux difficultés auxquelles elles sont confrontées. Or, le dossier ne contient aucun élément en faveur de démarches qui auraient été entreprises par la hiérarchie elle-même pour tenter d'aplanir les tensions. Dans ce contexte, le tribunal de céans ne saurait ignorer que l'origine même des griefs énoncés à l'encontre du recourant a disparu, Mme Pfaehler ayant démissionné ex abrupto de ses fonctions en juin 1999.

Enfin, aucun des éléments recueillis par le Tribunal administratif n'accrédite la thèse de l'attitude destructrice et/ou revendicatrice du recourant. Il se peut qu'en tentant l'impossible, à savoir d'exécuter sa tâche de chef de section d'un secteur sinistré, faute de moyens en personnel et en outils de travail, le recourant a remué le bâton dans la fourmilière et par-là même heurté sa hiérarchie. En tout état, les revendications du personnel du STG, formulées notamment en novembre 1998, ne sont pas restées lettre morte, ainsi que l'a confirmé au tribunal de céans la directrice de l'office de la jeunesse.

Des considérations qui précèdent, il résulte que le licenciement querellé viole le principe de

l'interdiction de l'arbitraire.

9. En l'espèce, M. P. a un statut d'employé en période probatoire. Dans le système genevois de la fonction publique, les voies de recours ont été ouvertes non seulement pour le personnel nommé, c'est-à-dire les fonctionnaires, mais également pour le personnel en période probatoire. Sur ce point, le tribunal de céans se doit de relever que la solution voulue par le législateur est totalement insatisfaisante. En effet, la situation des employés en période probatoire a été partiellement calquée sur celle des fonctionnaires en leur ouvrant la voie de recours au Tribunal administratif contre le licenciement. Cependant, en présence d'un licenciement d'un employé déclaré contraire au droit, le législateur n'a pas donné à l'autorité judiciaire d'autre moyen que celui de proposer la réintégration de l'employé licencié à tort.

En l'espèce, en présence d'un licenciement déclaré arbitraire, le Tribunal administratif doit donc constater que la résiliation des rapports de service est contraire au droit et, faisant usage de la faculté qui lui compète en application de l'article 31 alinéa 2 LPAC, il proposera la réintégration de M. P..

Il s'ensuit que sur ce point le recours sera admis et le licenciement déclaré contraire au droit.

10. M. P. ne peut pas prétendre au versement d'une indemnité, laquelle est réservée aux seuls fonctionnaires (art. 31 al. 3 LPAC; Mémorial des séances du Grand Conseil 1996, VI, pp. 62-63; ATA P. précité et les références citées). Ainsi dans la mesure où il est recevable, le recours sera rejeté sur ce point.

11. Vu l'issue du litige, aucun émolument ne sera mis à la charge du recourant. Il ne lui sera pas alloué d'indemnité de procédure, faute de conclusions dans ce sens.

**PAR CES MOTIFS**
**le Tribunal administratif**
**à la forme** :

déclare recevable le recours interjeté le 15 décembre 1998 par Monsieur A. P. contre la décision du Département de l'instruction publique du

13 novembre 1998;

**au fond** :

l'admet partiellement;

constate que la résiliation des rapports de service de M. P. est contraire au droit;

propose la réintégration de M. P.;

dit qu'il n'est pas perçu d'émolument, ni alloué d'indemnité;

communique le présent arrêt au SIT, mandataire du recourant, ainsi qu'au département de l'instruction publique.

Siégeants : M. Thélin, vice-président, Mmes Bonnefemme-Hurni, Bovy, M. Paychère, juges, M. Torello, juge suppléant.

Au nom du Tribunal administratif :
la greffière-juriste : le vice-président :

V. Montani Ph. Thélin

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le la greffière :

Mme M. Oranci