

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/1630/2025-FPUBL

ATA/251/2026

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 10 mars 2026**

dans la cause

**A**\_\_\_\_\_

représenté par Me Catarina MONTEIRO SANTOS, avocate

**recourant**

contre

**HOSPICE GÉNÉRAL**

**intimé**

---

## EN FAIT

**A. a.** A\_\_\_\_\_, né le \_\_\_\_\_ 1979, a été engagé le 20 octobre 2023 par l'Hospice général (ci-après : l'hospice) en qualité d'éducateur spécialisé à 100% rattaché à l'aide aux migrants, pour une durée indéterminée, avec le statut d'employé.

**b.** Il a été chargé du suivi des réfugiés mineurs non accompagnés (ci-après : RMNA) au centre d'hébergement collectif (ci-après : CHC) Casaï pour environ un mois, puis au CHC d'Écogia (ci-après : Écogia) dès le 1<sup>er</sup> décembre 2023.

**c.** Son responsable d'unité (ci-après : RU) à Écogia était B\_\_\_\_\_ du 1<sup>er</sup> novembre au 31 décembre 2023, puis C\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024, et enfin D\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> juillet 2024.

**d.** Il a été nommé coordinateur métier / éducateur référent.

**e.** Il ressort d'une note de l'hospice du 16 avril 2024 à A\_\_\_\_\_ que lors d'un entretien du 27 mars 2024 réunissant ce dernier, E\_\_\_\_\_, cheffe de service, C\_\_\_\_\_ et F\_\_\_\_\_, responsable ressources humaines (ci-après : RH), avaient été abordés des désaccords concernant une porte encombrée considérée comme une issue de secours fermée à clé et omise dans le plan d'évacuation du site ainsi que des difficultés de collaboration qu'il rencontrait avec un autre éducateur de l'équipe notamment autour de la mise en place d'une procédure pour la période du ramadan.

Ses responsabilités au CHC Casaï en attendant l'arrivée de C\_\_\_\_\_ ainsi que le « flou sur ses objectifs et périmètres » avaient pu mettre à mal la collaboration avec sa nouvelle RU. Il avait formulé des excuses pour le cas où ses propos avaient été ressentis comme des attaques personnelles, étant précisé que telle n'était pas son intention.

Il était attendu de lui que les questions organisationnelles soient abordées aux colloques. Les désaccords avec la RU devaient être agendés dans un bureau confidentiel. Son langage, son ton et sa posture non verbale devaient être en adéquation avec les attentes institutionnelles et les valeurs de respect, d'engagement, de collaboration et de bienveillance. Le sens du service public et de l'engagement était attendu de tout collaborateur. Il devait s'exprimer avec tact, respect et maîtrise de soi.

**f.** Le 3 juillet 2024, l'hospice lui a octroyé une indemnité pour fonction supérieure de CHF 540.70 pour avoir assumé des tâches managériales du 1<sup>er</sup> au 30 juin 2024.

**g.** Le 28 juin 2025, A\_\_\_\_\_ a communiqué à F\_\_\_\_\_, responsable au service d'autorisation et de surveillance des lieux de placement, un rapport d'incident concernant G\_\_\_\_\_, un pensionnaire du CHC né le \_\_\_\_\_ 2009.

G\_\_\_\_\_ n'était pas rentré au CHC la nuit du vendredi 7 au samedi 8 juin 2024. Il avait appelé le samedi et il lui avait indiqué qu'ils reverraient ses absences et retours

tardifs le lendemain à 11h00. Durant la nuit du 8 au 9 juin 2024, il n'était selon les gardiens pas dans son état naturel et avait fumé du cannabis avant de rentrer au centre. Comme le pensionnaire ne s'était pas présenté à l'entretien de 11h00, il était monté à 11h15 le chercher dans sa chambre, avait allumé la lumière et lui avait demandé de descendre. Comme il n'était toujours pas là à 11h30, il était remonté dans sa chambre où il l'avait trouvé endormi la lumière éteinte. Il l'avait réveillé et le pensionnaire avait eu une réaction agressive, lui criant d'appeler la police. Il était resté calme et lui avait demandé de se calmer, mais celui-ci avait refusé. Il s'était assis devant lui pour apaiser la situation. Il lui avait demandé de descendre pour discuter et était redescendu au bureau avec l'interprète.

À midi, un gardien de PROTECTAS l'avait informé que G\_\_\_\_\_ se plaignait qu'il l'avait agressé, frappé et tiré de force de son lit. Un agent avait calmé la situation. Il avait lui-même tenté de discuter avec G\_\_\_\_\_ quelques minutes plus tard, mais celui-ci était réticent. Il l'avait laissé dans le jardin.

Une collègue était arrivée et la discussion avait repris avec l'aide de l'interprète. G\_\_\_\_\_ avait accepté de lui parler et de lui dire sa perception des événements, avant d'interrompre l'entretien. Il avait laissé sa collègue et l'interprète poursuivre l'entretien et procéder à un recadrage.

**h.** Entre le 5 août et le 14 novembre 2024, l'hospice a recueilli les déclarations des collaborateurs du CHC dans le cadre d'une enquête sur le climat de travail.

- Le 5 août 2024, H\_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée ayant commencé le 20 novembre 2023, s'est plainte que A\_\_\_\_\_ et son collègue I\_\_\_\_\_ criaient lors de réunions et ne s'arrêtaient pas lorsqu'une collègue se mettait à pleurer. On ne s'écoutait pas, la discussion était impossible. Son stress avait diminué quand A\_\_\_\_\_ était parti en vacances et I\_\_\_\_\_ avait annoncé son départ. A\_\_\_\_\_ avait qualifié d'« *addict* » un jeune qui passait trop de temps sur les écrans et proposé de couper son accès à internet. Au début, en l'absence de RU, l'équipe s'était beaucoup reposée sur A\_\_\_\_\_. À l'arrivée de C\_\_\_\_\_, il avait eu de la peine à « lâcher », essayait de la devancer, la contredisait et la délégitimait. Puis la situation s'était apaisée. Elle était partie et il avait repris la fonction de RU à 50%.
- Le 5 août 2024, J\_\_\_\_\_, chargée d'accueil puis secrétaire à Écogia depuis le 2 avril 2024, a expliqué que l'équipe s'était sentie trahie lorsque C\_\_\_\_\_ avait nié que son poste était à pourvoir, avant de le quitter quelques temps après. Des collaborateurs d'Écogia avaient été affectés à d'autres structures. Il y avait une attitude de supériorité d'un clan formé de A\_\_\_\_\_ et de ses collègues, I\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_. Un jour, I\_\_\_\_\_ s'en était pris à une collègue parce qu'il était en colère. Elle n'avait pas été mal accueillie mais des collègues lui avaient dit ne pas se sentir bien. Une collègue avait présenté le cas d'un pensionnaire qui « était beaucoup sur son téléphone » et certains l'avaient traité d'« *addict* ». Des collègues s'étaient moqués d'une collègue qui ne voulait plus

être référente d'un pensionnaire du CHC. Elle avait vu des collègues en pleurs. D'autres lui avaient dit ne plus avoir confiance en l'équipe.

- Le 7 août 2024, K\_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée, a expliqué que les RU B\_\_\_\_\_ et C\_\_\_\_\_ n'étaient pas très présents, tandis que D\_\_\_\_\_ était plus présent et disponible. L'équipe s'était sentie seule et sans encadrement lors de l'emménagement à Écogia. Ils étaient sept éducateurs seulement pour 27 pensionnaires. Ils avaient dû se débrouiller seuls, assumer les tâches d'une secrétaire et d'une infirmière, et avaient eu l'impression que des ressources leur étaient retirées. C\_\_\_\_\_ les avait rassurés en disant qu'elle resterait, mais elle avait partagé son activité entre Écogia et le CHC des Augustins, avant de laisser son poste à un nouveau RU. La situation de l'équipe était tendue. Une collègue lui avait proposé de jouer à « chifoumi » pour savoir qui accompagnerait un pensionnaire, alors qu'elle lui avait demandé de la seconder. Elle avait dû effectuer l'accompagnement, qui s'était prolongé jusqu'à 19h00 alors que sa journée se terminait à 14h30 après un début à 06h00. Les instabilités constantes, les changements fréquents, le manque de management et de reconnaissance managériale avaient généré un effet de stress et d'épuisement au sein de l'équipe. Un collègue, M\_\_\_\_\_, avait été licencié peu de temps après avoir exprimé ses difficultés lors d'un colloque. C\_\_\_\_\_ avait eu une attitude méprisante envers lui. Elle craignait depuis que toute critique entraîne des représailles. Avec les collègues qu'elle connaissait depuis le CHC de l'Étoile la collaboration était fluide et constructive. D'autres étaient sur la défensive, ce qui rendait la communication compliquée.
- Le 7 août 2024, N\_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée à Écogia depuis décembre 2023, a expliqué que A\_\_\_\_\_ avait toujours fait office de responsable. L'ambiance était vite devenue pesante à cause de A\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, L\_\_\_\_\_ et K\_\_\_\_\_. I\_\_\_\_\_ avait commencé à la dénigrer au sujet d'un pensionnaire et n'avait pas apprécié qu'elle ait une autre opinion. Les autres membres de son équipe le soutenaient. Devant les personnes, A\_\_\_\_\_ et I\_\_\_\_\_ savaient se montrer très gentils, mais « dans leur dos » ils les montaient les uns contre les autres, surtout pour les faire « craquer » psychologiquement. C'était une forme de harcèlement constant et il y avait beaucoup d'hypocrisie. Elle en avait parlé à C\_\_\_\_\_ mais il avait fallu du temps avant que les ressources humaines prennent en compte les demandes. Ils s'acharnaient sur leur collègue O\_\_\_\_\_ depuis son arrivée. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ décrédibilisaient C\_\_\_\_\_. Celle-ci avait expliqué à A\_\_\_\_\_ qu'une porte devant laquelle il voulait placer un meuble était une sortie de secours devant rester libre. A\_\_\_\_\_ avait par la suite demandé aux agents PROTECTAS si cela était exact, dans le seul but de contredire la RU. Elle avait réagi en parlant à ses supérieurs, ce qui l'avait protégée de leurs comportements. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ utilisaient des pensionnaires pour atteindre le ou la collègue qu'ils avaient pour cible. Durant les colloques, l'ambiance était malveillante. Il y avait un groupe *WhatsApp* qui

la dérangeait par la manière dont I\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_ s'adressaient aux collègues. Dès que C\_\_\_\_\_ y avait été intégrée, le ton avait changé.

- Le 8 août 2024, P\_\_\_\_\_, assistante socio-éducative à Écogia depuis mars 2024, a expliqué que l'équipe manquait de cohérence, C\_\_\_\_\_ était sur deux sites et n'était pas assez disponible. Il lui arrivait même de manquer des rendez-vous. Elle s'adressait à A\_\_\_\_\_, qui réglait les problèmes au niveau opérationnel et individuel et était alors son partenaire identifié. La situation s'était améliorée avec le nouveau RU. Elle n'avait elle-même eu de conflit avec personne.
- Le 9 août 2024, Q\_\_\_\_\_, intervenant de nuit depuis juin 2024, a expliqué qu'il n'avait pas beaucoup vu C\_\_\_\_\_, qui n'était pas très disponible. Au sein de l'équipe, les interactions étaient correctes, la prise de décision était ouverte et dans les colloques l'équipe trouvait des solutions communes.
- Le 15 août 2024, S\_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée à Écogia depuis février 2024, a expliqué qu'à son arrivée, I\_\_\_\_\_ lui avait demandé des informations sur ses collègues du CHC Casai et avait critiqué plusieurs d'entre eux. Il avait insisté auprès d'elle pour qu'elle soit vigilante avec C\_\_\_\_\_, qu'il avait qualifiée d'incompétente à maintes reprises, et l'avait mise en garde à propos d'une autre collègue. Il formait avec A\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_ un groupe qui se nommait la « *team Étoile* », faisaient bloc contre les autres et préparaient à l'avance toutes les décisions des colloques. L'élément qui avait contribué à cela était la place prise par A\_\_\_\_\_ dans le CHC. Il avait une forme de prédominance et il était difficile de se positionner face à lui. Les réunions n'étaient plus des échanges. Le but était de délégitimer la RU. A\_\_\_\_\_ avait dit une fois durant un colloque à C\_\_\_\_\_ qu'elle « insult[ait] [leur] intelligence ». Il faisait la pluie et le beau temps et se comportait en RU, en sauveur, intervenant à propos de l'avenir du site, des contrats RH, des horaires, du monitoring du travail et des missions de RU. Il imposait ses positions ou les faisait approuver par K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_. Il demandait à être en copie de tous les courriels. Il avait ses cibles. En valorisant les pratiques des uns et en faisant des comparaisons avec les autres, il favorisait des comportements inappropriés. Il instrumentalisait aussi les pensionnaires. O\_\_\_\_\_ subissait un dénigrement constant. Elle avait vu A\_\_\_\_\_ déchirer le travail préparé par un collègue, R\_\_\_\_\_, sur le déroulement du Ramadan. C'était un geste violent, accompli de manière posée et volontaire. A\_\_\_\_\_ était dangereux dans sa façon d'agir, elle n'écartait pas l'idée qu'il y ait des répercussions à l'extérieur du CHC. Quand il était en colère, il lui faisait peur. Il avait les poings fermés et le regard sombre. Elle craignait pour sa sécurité physique. Enfin, il était très sexiste. Lors d'une altercation, il l'avait remise à sa place de femme. Certains pensionnaires l'appelaient le « *Rais* », soit le chef en arabe. Il assumait une forme de familiarité et de proximité qui n'allait pas avec le rôle d'éducateur. Il avait écrit à un pensionnaire auquel il avait tardé à répondre qu'il lui achetait un kebab pour se faire pardonner. Il nourrissait le conflit entre les collègues et les

pensionnaires. Lui et son équipe de fidèles parlaient souvent mal des pensionnaires. À une reprise, il avait tiré hors du lit un pensionnaire, qui s'était plaint, en pleurs, au garde PROTECTAS. Il développait, en utilisant des valeurs spirituelles, une sorte de communautarisme avec les pensionnaires, ce qui était une forme de manipulation contraire à la création d'un lien éducatif.

- Le 15 août 2025, M. T \_\_\_\_\_, intervenant de nuit à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, a indiqué que A \_\_\_\_\_ était son coordinateur, sa personne de référence, qu'ils travaillaient dans un cadre respectueux et qu'il n'y avait jamais eu de problème. Certains éducateurs qui avaient porté le projet Écogia s'étaient positionnés comme décideurs. Ils imposaient leur vision des choses sans se concerter avec l'équipe. Lorsqu'il était arrivé, l'autorité de la RU C \_\_\_\_\_ était systématiquement remise en question.
- Le 20 août 2024, L \_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée depuis octobre 2023 à Écogia, a expliqué qu'elle venait du CHC de l'Étoile et que son intégration s'était bien passée, grâce à A \_\_\_\_\_ et I \_\_\_\_\_. C \_\_\_\_\_ avait vite été absente et elle avait pu se reposer sur A \_\_\_\_\_. Celui-ci était dans son rôle de coordinateur et c'était auprès de lui qu'elle ressentait le plus de stabilité. Le climat au CHC était pesant et « insécure ». Il y avait un ressenti très pesant avec les collègues, un sentiment de méfiance dû à un esprit de compétition en raison des statuts professionnels (contrat de durée indéterminée ou déterminée), surtout depuis le début de l'enquête. Elle se sentait à l'aise avec le groupe de départ et se méfiait du reste de l'équipe, car les relations s'étaient dégradées. Les conflits étaient mal gérés par la hiérarchie. Elle n'avait jamais été impliquée directement dans des situations de tension entre collaborateurs. Les incertitudes et les changements constants étaient pesants. Les ressources n'étaient pas suffisantes compte tenu des besoins et deux collègues étaient partis pour le CHC des Augustins sans être remplacés.
- Le 23 août 2024, U \_\_\_\_\_, éducateur de nuit à Écogia depuis janvier 2024, a expliqué qu'à son arrivée, A \_\_\_\_\_ assumait le rôle de responsable et était toujours disponible. C \_\_\_\_\_ avait souvent été absente et c'était toujours lui qui prenait les initiatives pour faire fonctionner le centre. Il avait pu regrouper l'équipe qui était un peu perdue. Il travaillait de nuit et s'adressait toujours à A \_\_\_\_\_ en cas de problème ou de question. Il y avait de la cohésion dans l'équipe, toutes fonctions confondues. Il y avait des tensions avec C \_\_\_\_\_, qui avait des idées toutes faites. Il avait de bonnes relations avec L \_\_\_\_\_, I \_\_\_\_\_, A \_\_\_\_\_ et H \_\_\_\_\_. C'était moins facile avec O \_\_\_\_\_ et S \_\_\_\_\_. Quand il avait travaillé avec A \_\_\_\_\_, il avait toujours été écouté.
- Le 2 septembre 2024, A \_\_\_\_\_ a expliqué qu'il était coordinateur, ce qui impliquait qu'il devait s'occuper de la coordination et de l'animation de l'équipe, créer une cohésion, avoir un regard sur le suivi des jeunes, animer des colloques d'équipe et être une référence pour le réseau externe ainsi que les partenaires, valider les plannings et les changements, procéder aux recadrages

des jeunes, animer la vie du site. À l'arrivée de C\_\_\_\_\_, son rôle de coordinateur n'était pas clair pour lui et l'équipe. Il n'y avait pas de cohérence d'équipe. Il y avait des attitudes de la RU qui pouvaient susciter l'animosité, comme des traitements différenciés, autoriser des absences sans prévenir, être souple sur les horaires, donner des informations erronées sur la sécurité du site notamment les portes. Cela créait des dysfonctionnements et il l'avait vécu comme des incohérences. Il n'y avait pas d'équipe ni de projet commun. La RU était rarement présente, et elle était alors dans son bureau. Elle ne saisissait pas la mesure et l'ampleur du travail et des attentes des collaborateurs. Pendant un moment, il ne pouvait plus lui parler car il craignait sa réaction, perdait confiance et craignait des représailles. Ses collègues S\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, N\_\_\_\_\_ et O\_\_\_\_\_ le lui avaient même confirmé. Il n'en pouvait plus et prenait des antidépresseurs depuis mai 2024. Il ne se sentait pas soutenu. On le mettait à une place qui n'était pas claire. Il avait eu un différend avec un collègue en mars-avril au sujet de la procédure durant le Ramadan. Il voyait que ce collègue ne prenait pas le temps de le faire, il le lui avait demandé et celui-ci lui avait répondu qu'il stressait. Il avait récupéré la feuille qu'il avait écrite sur ce sujet et il l'avait déchirée. Il avait été reçu en entretien, ce qui l'avait rassuré sur l'hospice. Il avait demandé à quitter sa fonction de coordinateur mais sa RU et la cheffe de service l'avaient convaincu de la conserver. Il avait vu l'annonce cherchant un RU pour Écogia et avait appris que C\_\_\_\_\_ quittait le CHC. Ils se sentaient abandonnés et étaient en sous-effectifs. Il avait 200 heures supplémentaires à son actif. Il était mal vu de dire qu'on avait déshabillé Écogia pour habiller le CHC des Augustins. Il avait perçu beaucoup de difficultés pour O\_\_\_\_\_ à son arrivée. Elle avait de la peine, avait envisagé de quitter son emploi mais avait besoin d'argent. Il voyait un sentiment de persécution s'installer. Il savait qu'il ne serait pas à l'aise s'il était tout seul avec elle. Il n'avait pas été soutenu pas sa hiérarchie lors de l'incident avec un pensionnaire dans sa chambre. Celui-ci l'avait accusé de l'avoir tapé. Il avait senti qu'on avait cherché à le rabaisser et à lui créer des problèmes. Il avait appris que sa hiérarchie avait posé à des collègues des questions sur lui et ne se sentait pas libre de parler les derniers temps. Il avait entendu que C\_\_\_\_\_ avait la volonté de le mettre en difficulté. Il avait vécu la froideur croissante avec les RU comme une tentative de l'écraser. Il était sous traitement médicamenteux et avait des difficultés à dormir. Il n'était pas bien du tout les derniers jours avant ses vacances et avait dû se protéger.

- Le 3 septembre 2024, D\_\_\_\_\_, RU à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2024, a expliqué que C\_\_\_\_\_ avait été complètement délégitimée. En discutant avec ses collègues, il s'était rendu compte qu'on ne lui avait pas laissé de place pour son poste de responsable. Les fortes têtes étaient I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_. C'étaient eux qui posaient problème. K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_ étaient du même bord. On avait demandé énormément à A\_\_\_\_\_ lors de la création du site. C\_\_\_\_\_ avait commis une erreur en installant son bureau au 3<sup>e</sup> étage. Elle n'était pas

souvent présente et il n'y avait pas de proximité avec les collègues. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ avaient tout fait pour la délégitimer. O\_\_\_\_\_ était tout le temps en pleurs et il n'était pas sûr qu'elle ait « les épaules » pour ce poste. Personne parmi les RU ne voulait I\_\_\_\_\_ dans son équipe. Il avait manqué un *leadership* pour l'équipe. Il n'aurait pas fallu laisser l'équipe en « électrons libres » mais créer la confiance et « éteindre le feu » tout de suite. Lors d'un différend durant un colloque, A\_\_\_\_\_ avait haussé le ton et manqué de respect à une collègue. I\_\_\_\_\_ était néfaste pour l'équipe. A\_\_\_\_\_ s'était vu demander énormément depuis l'ouverture du site, pour le remplacement de C\_\_\_\_\_, et on pouvait comprendre certaines de ses réactions car il était « *k-o* ». On l'avait institué coordinateur alors qu'il n'y avait pas de cahier des charges. Lui-même ne savait pas ce qu'il avait à faire. C'était une erreur institutionnelle. A\_\_\_\_\_ était coordinateur et éducateur avec cinq à six jeunes en référence. Il avait fait l'objet d'un recadrage, mais après on lui avait donné à nouveau le poste de RU, cela ne pouvait pas jouer. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ diffusaient tous deux « du négatif », ils constituaient un binôme. Ils avaient délégitimé C\_\_\_\_\_ puis intimidé les collègues qui n'avaient pas adhéré à leur volonté. C'était une mauvaise mentalité. Il allait rencontrer A\_\_\_\_\_, qui était suivi par un « psy » et n'arrivait pas à dormir. L'enquête en cours touchait l'équipe. L'équipe avait beaucoup donné. A\_\_\_\_\_ avait 200 heures supplémentaires, une autre collègue 150 heures. C\_\_\_\_\_ avait manqué de disponibilité, de lien avec les collaborateurs. Le manque d'effectif avait contribué à des dysfonctionnements. « Donner les rênes » à A\_\_\_\_\_ alors qu'il avait déjà eu des soucis et avait été entendu n'était pas bien vu, mais cela avait bien arrangé qu'il soit présent sur le site. Il n'y avait pas de cohésion d'équipe et beaucoup de projets étaient tombés à l'eau. Compte tenu du vécu de l'équipe, la maintenir en place ne résoudrait pas les choses. Le rôle de coordinateur n'était pas « *ok* ». Quand on donnait une position à quelqu'un mais que le rôle n'était pas défini, on ne connaissait pas les limites. A\_\_\_\_\_ était perdu. L'enquête le désarçonnait aussi. Quand on se « donnait à fond » et qu'après on se voyait reprocher de choses, c'était dur, même s'il y avait eu de mauvais comportements. Tout le monde faisait des erreurs. Il n'avait personne pour le *week-end* et A\_\_\_\_\_ s'était proposé. Tant qu'il n'y avait pas de cahier des charges, il fallait arrêter son rôle de coordinateur. On ne pouvait lui demander des choses puis changer de posture si on ne l'avait pas évalué. C\_\_\_\_\_ n'avait pas fait les évaluations. Il n'était pas normal qu'une supervision n'ait pas encore été mise en place.

- Le 2 septembre 2024, V\_\_\_\_\_, éducateur à Écogia dès décembre 2023, a expliqué qu'il n'y avait rien de clair en termes d'accompagnement. A\_\_\_\_\_ avait assumé la fonction de coordinateur, avec la mission d'accompagner et de mettre en place le dispositif. Les pensionnaires et les collaborateurs étaient désécurisés. Deux groupes s'étaient créés : ceux qui venaient du CHC de l'Étoile et ceux qui avaient intégré l'équipe au CHC Louis-Casaï. Il faisait partie de la première équipe mais faisait le pont avec les nouveaux. Il n'y avait pas de

procédure d'accueil. Les gens de l'équipe s'étaient surinvestis. L'équipe était divisée et les tensions fortes, parfois violentes. On lui avait rapporté des situations de conflit. A\_\_\_\_\_ n'avait pas d'indemnités pour son poste de coordinateur. Il était en mission, comme eux tous. Ils étaient des soldats au front. Il avait confiance en A\_\_\_\_\_, non en C\_\_\_\_\_, qui les avait déstabilisés et s'était dégagée de tout. A\_\_\_\_\_ avait joué le rôle d'intendant, d'infirmier, de nettoyeur, faute de personnel spécialisé suffisant.

- Le 3 septembre 2024, C\_\_\_\_\_, RU à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, a expliqué qu'elle avait appris d'un collaborateur en mars 2024 que A\_\_\_\_\_ remettait en cause ses décisions managériales et « parlait dans son dos ». Il avait réuni les agents PROTECTAS et les collaborateurs du Comité international de la Croix-Rouge (ci-après : CICR) pour vérifier si une des portes était bien une sortie de secours comme elle l'avait affirmé. Il s'était mis en colère contre R\_\_\_\_\_ et N\_\_\_\_\_ parce qu'ils acceptaient ce qu'elle avait dit. Elle avait entendu I\_\_\_\_\_, qui ne voyait pas le problème. A\_\_\_\_\_ avait fait mine de ne pas comprendre, puis avait expliqué avoir déchiré les documents d'R\_\_\_\_\_ en relation avec le Ramadan. Elle lui avait dit que c'était grave et pas correct de réagir ainsi, que son geste était fort et inadéquat. Elle avait proposé une médiation en sa présence mais A\_\_\_\_\_ avait mal réagi et lui avait dit « On ne se connaissait pas C\_\_\_\_\_, mais on va apprendre à se connaître ». I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ s'étaient excusés de leur comportement avec R\_\_\_\_\_. A\_\_\_\_\_ avait finalement accepté de reprendre son rôle de coordinateur. W\_\_\_\_\_ et N\_\_\_\_\_ étaient venues lui décrire la souffrance d'R\_\_\_\_\_ et les situations de tensions régulières dans l'équipe. Elles se sentaient jugées par rapport à leurs prestations. Quatre collaborateurs – A\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_ – mettaient sous pression les autres membres de l'équipe. À tour de rôle, une victime devait se justifier de son travail. Au début, elle avait pu discuter avec A\_\_\_\_\_ des besoins de chacun dans la collaboration. Il y avait une séance bilatérale par semaine. Ensuite, elle avait continué de recevoir des messages inquiétants. Il y avait eu l'incident de mars 2024 avec R\_\_\_\_\_. Puis en juin un incident avec un jeune migrant qui accusait A\_\_\_\_\_ de l'avoir frappé. Elle avait reçu tout le monde et il était apparu que A\_\_\_\_\_ avait tiré le pensionnaire hors de son lit vivement. Elle avait également exigé de faire partie du groupe *WhatsApp* de l'équipe pour s'assurer que les relations soient correctes, pour apprendre ensuite que A\_\_\_\_\_ avait créé un second groupe l'excluant. À une occasion, A\_\_\_\_\_ s'était levé, elle n'avait pas eu peur mais l'impression qu'il voulait l'intimider. Au retour de ses vacances elle avait appris que A\_\_\_\_\_ était allé au CHC des Augustins recruter des collaborateurs pour Écogia, ce qui n'entraînait pas dans ses compétences. Il était difficile pour elle de s'assurer qu'il n'interfère pas dans sa gestion de l'équipe. Tous les collaborateurs se plaignaient, sauf les quatre formant l'équipe : A\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_.

- Le 3 septembre 2024, W\_\_\_\_\_, assistante socio-éducative à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, a expliqué qu'elle avait été mal reçue : A\_\_\_\_\_ lui avait demandé si elle se sentait bien dans l'équipe, car ce n'était pas l'avis des autres ; puis elle avait appris que c'était lui et I\_\_\_\_\_ qui avaient dit aux autres qu'elle ne s'intégrait pas suffisamment. A\_\_\_\_\_ et I\_\_\_\_\_ montaient constamment les collègues les uns contre les autres. A\_\_\_\_\_ était un manipulateur : devant une personne il se montrait bienveillant et la faisait se sentir unique et spéciale, mais ensuite il la critiquait « dans son dos ». I\_\_\_\_\_ était un harceleur qui passait son temps à critiquer et dénigrer ouvertement et qui avait pris pour cible O\_\_\_\_\_ en particulier. Avec A\_\_\_\_\_ et I\_\_\_\_\_ il y avait toujours des problèmes, alors qu'avec les autres cela se passait bien. Dans les colloques, I\_\_\_\_\_, A\_\_\_\_\_, et parfois K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_, qui étaient sous leur emprise, se permettaient de lever les yeux au ciel, de parler mal et de mettre à mal des collègues en soulignant la moindre erreur. A\_\_\_\_\_ et I\_\_\_\_\_ étaient constamment en train de critiquer et juger les autres. Elle avait vu A\_\_\_\_\_ critiquer vivement le travail d'R\_\_\_\_\_. Quand une situation ne plaisait pas à A\_\_\_\_\_, il se levait et se rapprochait de son interlocuteur. On voyait que c'était une personne très nerveuse qui pouvait exploser à tout moment. Il avait besoin d'avoir le dessus, insistait pour avoir le dernier mot, n'écoutant pas. En l'absence de C\_\_\_\_\_, il s'était donné le rôle de chef pour la décrédibiliser auprès de l'équipe. Il se voyait comme le chef tenant les marionnettes I\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_ sous son emprise. I\_\_\_\_\_ était son chien, qui exécutait sa volonté. Chaque fois que O\_\_\_\_\_ parlait en colloque, I\_\_\_\_\_ haussait les sourcils, levait les yeux au ciel et la contredisait. A\_\_\_\_\_ s'en prenait désormais à S\_\_\_\_\_ : dès qu'il était en contradiction lors d'un colloque, il détournait le sujet pour qu'elle ait tort. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ n'étaient pas là pour les jeunes, leur seul but était de briller et d'écraser les autres.
- Le 4 septembre 2024, X\_\_\_\_\_, intervenant de nuit à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, a expliqué qu'il avait interagi avec A\_\_\_\_\_, qui était très disponible et répondait systématiquement. Le climat au CHC était bon, mais les intervenants de nuit avaient peu de contact avec les collègues de jour. Il n'y avait ni difficultés ni conflits dans son équipe de nuit. A\_\_\_\_\_ faisait le lien entre les éducateurs et les intervenants de nuit.
- Le 8 août 2024, I\_\_\_\_\_, éducateur à Écogia depuis décembre 2023, a expliqué qu'à Écogia, l'équipe devait en plus gérer toutes les tâches administratives ainsi que les traitements médicaux, contrairement aux autres sites. Ils étaient toujours en sous-effectifs. Lors des colloques, les échanges avec la RU étaient verticaux, sans réflexion mais avec des injonctions. La RU n'avait jamais validé les procès-verbaux des colloques, ce qui maintenait du flou, de l'instabilité et de l'incohérence. Le travail à Écogia ressemblait aux montagnes russes. Le climat de travail était très pesant. Ils devaient constamment faire plus avec moins. C\_\_\_\_\_ lui avait proposé le poste de coordinateur aux Augustins. Elle ne l'avait pas soutenu par la suite dans un conflit avec un collègue, et il avait

décliné le poste. La RU s'était ensuite montrée distante. Il avait reçu une convocation à un entretien formel. Pour l'équipe, le coordinateur A\_\_\_\_\_ avait été très soutenant mais avait également beaucoup souffert de la situation car il avait été très sollicité. Il avait entendu que C\_\_\_\_\_ avait dénigré le travail de A\_\_\_\_\_. Il y avait un manque de cohésion, plusieurs collègues s'étaient repliés sur eux-mêmes. Les conflits les plus fréquents étaient liés à une mauvaise communication ou des difficultés de collaboration. C\_\_\_\_\_ lui avait reproché d'avoir critiqué directement R\_\_\_\_\_ pour l'absence d'avancement de son travail sur le Ramadan. Il venait au travail la boule au ventre, il était à cran, à fleur de peau, et cela nuisait à sa vie personnelle. Il se sentait délaissé et pas reconnu dans son travail. Il y avait des jugements et des injonctions paradoxales qui ne permettaient pas à l'équipe de l'exprimer librement et en toute sécurité.

- Le 6 septembre 2024, Y\_\_\_\_\_, éducatrice à Écogia depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2024, a expliqué qu'au début elle demandait souvent l'aide de A\_\_\_\_\_, moins depuis que le RU était arrivé. Lors de la transmission d'un dossier, A\_\_\_\_\_ lui avait « crié dessus » devant des collègues et elle s'était sentie infantilisée. Il l'avait faite passer pour une idiote. Il y avait un clivage dans l'équipe entre les anciens – A\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, L\_\_\_\_\_ et K\_\_\_\_\_ – et le reste de l'équipe. C'était très marqué lors des colloques. On avait un sentiment d'impuissance car on avait l'impression que tout avait déjà été discuté et décidé entre eux. Elle avait vu I\_\_\_\_\_ s'en prendre à O\_\_\_\_\_. Elle avait eu peur qu'il aille plus loin si elle n'avait pas été là.
- Le 1<sup>er</sup> octobre 2024, Z\_\_\_\_\_, RU au CHC Louis-Casaï depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2023, a expliqué que le groupe initial d'Écogia lui paraissait soudé contre l'adversité. Elle supervisait parfois les colloques, en remplacement de B\_\_\_\_\_. Mi-novembre 2023, O\_\_\_\_\_ lui avait dit qu'elle ne se sentait pas intégrée. A\_\_\_\_\_ ne lui avait pas confié de jeune en référence alors que cela faisait partie des objectifs. Elle avait dit à celui-ci de lui confier des jeunes et A\_\_\_\_\_ avait ensuite reproché à O\_\_\_\_\_ de lui avoir parlé. A\_\_\_\_\_ était assez fédérateur et n'hésitait pas à « mouiller le maillot ». Il disait toujours « je m'en occupe » mais faisait des critiques sur l'institution. Elle avait mis cela sur le compte du contexte stressant. Lors des colloques, ils se coupaient la parole et il y avait un problème global d'écoute. A\_\_\_\_\_ expliquait qu'ils avaient mis en place leur propre système et se montrait rétif aux propositions des autres. Il avait besoin d'avoir un rôle décisionnaire. C\_\_\_\_\_ avait « posé les bases » de son rôle avec lui. Au CHC Louis-Casaï il n'y avait pas de confusion des rôles lorsque le RU était présent. À celui d'Écogia, le RU était souvent absent, ce qui laissait de l'espace pour « outrepasser le rôle ». Il fallait prendre en compte la personnalité de A\_\_\_\_\_ mais aussi que les premiers mois avaient beaucoup été « dans l'urgence ». Les RU de trois sites s'étaient efforcés d'être présents à Écogia lorsque des tensions avaient été rapportées. L'ambiance au sein de l'équipe était très malaisante. Des collaborateurs lui avaient dit qu'on était soit « avec » A\_\_\_\_\_ soit « contre » lui. A\_\_\_\_\_ était venu lui dire qu'il regrettait

d'avoir déchiré le document de son collègue R\_\_\_\_\_. Avec le recul, le confirmer comme coordinateur en juin 2024 avait été une erreur, mais à l'époque la hiérarchie n'avait pas toutes les informations. Ce n'était qu'en juillet 2024 que l'historique des difficultés avec A\_\_\_\_\_ était remonté. Étant donné son long parcours dans le secteur éducatif, A\_\_\_\_\_ avait eu de la peine à reconnaître l'autorité de C\_\_\_\_\_.

- Le 4 octobre 2024, Aa\_\_\_\_\_, intérimaire intervenant de nuit en décembre 2023 et janvier 2024 puis employé à Écogia, a expliqué qu'il n'y avait pas de RU stable et qu'il s'adressait à A\_\_\_\_\_, qui était toujours disponible. Tout allait bien, il n'y avait pas de tensions. Les éducateurs leur laissaient la place pour exprimer les choses et leur demandaient des renseignements. Il n'avait jamais été impliqué dans un conflit et n'avait jamais ressenti de tensions entre collègues. Il y avait un bon climat de travail. Le manque de clarté sur l'offre d'emploi au CHC des Augustins avait été une source de tensions pour l'équipe.
- Le 11 octobre 2024, O\_\_\_\_\_, éducatrice spécialisée à Écogia depuis décembre 2023, a expliqué que son accueil avait été catastrophique. Très vite, il avait été gravé dans le marbre qu'elle était exclue de l'équipe, après qu'elle se fut plainte à Z\_\_\_\_\_. Ils lui avaient imposé L\_\_\_\_\_ comme *coach* alors que la relation entre elles ne se passait pas bien. Rien n'avait changé avec l'arrivée de C\_\_\_\_\_, qui lui avait dit qu'elle ne voulait pas de jugements dans l'équipe. Parfois, au colloque, elle avait l'impression d'être au tribunal. K\_\_\_\_\_, autoproclamée médecin-chef, lui avait demandé de faire un tableau, qu'elle avait ensuite corrigé au vu de tous, la faisant se sentir infantilisée. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ avaient voulu lui faire payer le fait qu'elle avait insisté pour avoir un pensionnaire en référence. On avait compromis sa relation avec lui. Son niveau de stress était de 9/10 lorsque I\_\_\_\_\_ était là, de 2/10 quand il n'était pas là. À chaque nouveau collaborateur I\_\_\_\_\_ parlait mal d'elle. Il était pervers et pernicieux.
- Le 14 octobre 2024, R\_\_\_\_\_, éducateur à Écogia du 2 janvier à fin mars 2024, a expliqué que tout s'était bien passé. Il avait eu L\_\_\_\_\_ comme mentor. Les interactions entre membres de l'équipe étaient négatives. Il y avait le groupe formé par A\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, L\_\_\_\_\_ et K\_\_\_\_\_, qui était responsable de l'ambiance négative, qui imposait à toute l'équipe sa vision de la manière de travailler et du fonctionnement du CHC. Ils pratiquaient la politique de la pensée unique. Il avait tenté de parler à A\_\_\_\_\_ avec une collègue, lui disant qu'il était charismatique et qu'on le considérait comme un chef, qu'on l'écoutait mais que parfois dans sa communication il était négatif. Il s'était alors levé et avait dit « Ah ouais, je ne suis pas bienveillant ? » Il avait cru qu'il allait se jeter sur lui. Il avait pris les documents qu'il avait sur le bureau et les avait déchirés et les avait jetés. Il était choqué. C'était peu avant son départ pour le CHC des Augustins. Les documents portaient sur un projet qui leur avait été confié sur le Ramadan. A\_\_\_\_\_ était très déçu de son travail. Il lui avait répondu qu'il

n'était pas son supérieur hiérarchique et A\_\_\_\_\_ lui avait alors dit « à toi, je ne te parle plus ». Il ne lui avait plus adressé la parole. Il aurait aimé que ce comportement soit stoppé. Au lieu de cela, A\_\_\_\_\_ avait été nommé RU *ad interim*.

- Le 16 octobre 2024, AB\_\_\_\_\_, éducatrice depuis le 1<sup>er</sup> juin 2024 à Écogia, a expliqué que le climat de travail n'était pas sain. Lors des colloques, des remarques dénuées de bienveillance étaient faites. Certaines personnes étaient ignorées. D'autres se voyaient couper la parole. Ce pouvait être violent. Avec I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_, elle avait l'impression d'être retombée au collège. Les décisions étaient prises sans discussion, de manière arbitraire. En dehors des colloques, c'était la même dynamique. Elle avait vu O\_\_\_\_\_ totalement épuisée psychiquement et manquer d'assurance dans son travail à force d'être dénigrée.
  - Le 7 novembre 2024, AC\_\_\_\_\_, intervenante de nuit depuis décembre 2023 à Écogia, a expliqué que son intégration avait été bonne et que l'ambiance était bonne dans l'équipe de nuit, alors qu'il y avait des tensions dans l'équipe de jour. Il était difficile de communiquer avec I\_\_\_\_\_, qui « savait » toujours.
  - Le 14 novembre 2024, B\_\_\_\_\_, a expliqué que le nombre des jeunes devant aller à Écogia avait été augmenté et qu'il avait dû créer une équipe en peu de temps. Il se déplaçait entre les CHC et avait nommé A\_\_\_\_\_ comme coordinateur à Écogia. I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ souhaitaient des collaboratrices proactives et n'avaient pas eu le temps de former O\_\_\_\_\_, qui avait atterri dans un contexte « hyper compliqué ». Il avait pu régler avec I\_\_\_\_\_ et A\_\_\_\_\_ un différend avec une collègue. Il n'avait pas eu de conflits avec eux mais de très bons rapports. Pour lui, il n'y avait pas eu de conflit d'équipe.
- i.** Le 17 octobre 2024 a eu lieu un entretien de service de A\_\_\_\_\_, qui a fait l'objet d'un procès-verbal portant la date du 31 octobre 2024.

Des plaintes de collaborateurs avaient conduit la hiérarchie à ouvrir une enquête de climat de travail, au cours de laquelle tous les collaborateurs d'Écogia avaient été entendus. Il en ressortait que A\_\_\_\_\_ aurait eu des comportements et tenu des propos inappropriés, de manière répétée à l'égard de ses collègues, de sa hiérarchie et de jeunes bénéficiaires. Les collègues avaient évoqué des situations influant sur leurs capacités professionnelles et leur intégrité personnelle en lien avec certains propos et comportements de A\_\_\_\_\_. Ce dernier avait fait l'objet d'un entretien de recadrage en mars 2024, qui avait fait l'objet d'une note interne. En juin 2024, il avait été impliqué dans un incident avec un jeune du site, qui s'était plaint de lui. L'incident avait également fait l'objet d'un entretien.

A\_\_\_\_\_ a contesté avoir haussé le ton ou avoir été directif avec Y\_\_\_\_\_. Il n'était pas dans son tempérament de crier. Durant les colloques, il avait tenu son rôle de coordinateur, sans aucune forme d'insubordination. Il n'avait jamais été dans son intention de critiquer sa hiérarchie, y compris en ce qui concernait l'issue de

secours. C\_\_\_\_\_ et lui avaient convenu qu'après le recadrage de mars 2024 ils mettraient en place des bilatérales régulières et qu'ils prépareraient à l'avance les colloques. Écogia manquait d'effectifs et les collaborateurs manquaient de soutien, mais il ne se souvenait pas d'avoir tenté de convaincre certains collaborateurs du CHC des Augustins de venir à Écogia. Il n'avait jamais dit qu'il défendrait les collègues en contrat de durée déterminée ni qu'il n'y aurait pas de suppressions de postes. Il avait certes réagi lors de l'annonce de la fermeture d'Écogia, mais dans une démarche constructive. Il avait parlé à sa hiérarchie des difficultés de O\_\_\_\_\_. Il en avait également parlé avec elle. Cela le dépassait d'entendre qu'il l'aurait dénigrée. Elle lui avait parlé de deux clans qu'il y aurait à Écogia, lui disant qu'il avait « le cul entre deux chaises ». Elle était en souffrance et s'était effondrée. Il n'avait pas dit à une collègue qu'il était en train de la « tailler ». Il n'avait jamais été question de remettre en cause le travail de ses collègues. Il n'avait jamais usé de force ou de poings, ni été intimidant, ni tenu de propos à connotation sexiste. Il utilisait l'arabe pour parler aux jeunes et n'avait jamais donné d'objet à connotation religieuse. Les jeunes avaient appris qu'il était allé à la Mecque, sans qu'il sache comment. Il n'avait pas touché le jeune qui lui reprochait de l'avoir malmené. Il n'avait pas traité le jeune G\_\_\_\_\_ d'être malsain et hors cadre. Il était suivi psychologiquement depuis mai 2024 en raison des tensions à Écogia. Il n'avait pas osé en parler à sa hiérarchie. Il avait accepté de rester coordinateur car il avait établi une feuille de route avec C\_\_\_\_\_. Il avait travaillé trop d'heures, parfois 24 heures d'affilée. Il attendait l'arrivée du nouveau RU avec espoir et avait tenu jusque-là. C'était à D\_\_\_\_\_ qu'il avait pu se confier pour la première fois. Il souhaitait rester au service de l'institution.

L'hospice a indiqué qu'une sanction allant jusqu'à la révocation pourrait être prise.

**j.** A\_\_\_\_\_ a été en incapacité totale de travail pour cause de maladie du 17 décembre 2024 au 30 juin 2025.

**k.** Les 17 et 18 décembre 2024, A\_\_\_\_\_ a communiqué à l'hospice des observations complémentaires détaillées.

Il contestait les reproches qui lui étaient adressés. Il avait le sentiment qu'un groupe s'était ligué contre lui et son collègue en relatant des faits qui ne s'étaient jamais produits et qu'aucun élément matériel ne démontrait.

L'employeur avait failli à protéger sa personnalité. La RU était présente en « dents de scie ». Des remplaçants auraient dû être engagés, des règlements et des directives clairs transmis aux collaborateurs. Il avait dû assumer des responsabilités malgré lui, ce qui l'avait conduit à un épuisement. Il en avait fait part au nouveau RU. Il avait rempli ses fonctions de coordinateur avec enthousiasme, professionnalisme et rigueur, répondant à ses collègues durant ses jours de congé et ne comptant pas ses heures, afin d'offrir le meilleur aux pensionnaires du CHC. Selon son médecin, il présentait depuis six mois un état d'anxiété lié à son activité professionnelle, avec une aggravation progressive et devait suivre un traitement médicamenteux.

Il ne disposait pas d'un dossier complet et son droit d'être entendu avait été violé.

Un terme devait être mis à la procédure dirigée contre lui et il devait être constaté qu'il n'avait aucunement manqué à ses devoirs.

I. Par décision du 26 mars 2025, l'hospice a mis fin aux rapports de service avec effet au 30 juin 2025 et a libéré avec effet immédiat A\_\_\_\_\_ de son obligation de travailler.

Il avait commis des violences verbales contre ses collègues, en avait dénigré certains, avait tenté d'intimider ses collègues par sa posture physique et son langage verbal, n'avait pas respecté la hiérarchie et l'avait discréditée et avait adopté une posture éthique et professionnelle en désaccord avec les valeurs institutionnelles.

L'hospice se référait aux témoignages d'S\_\_\_\_\_, Y\_\_\_\_\_, R\_\_\_\_\_, N\_\_\_\_\_ et C\_\_\_\_\_.

Il était de son devoir de faire remonter d'éventuels problèmes à sa hiérarchie, qui était disponible contrairement à ce qu'il affirmait. Le taux d'encadrement approprié, d'un éducateur pour quatre jeunes, était respecté à Écogia. Son rôle de coordination opérationnelle avait été clairement défini. Il avait choisi de le conserver en toute connaissance de cause.

Il attribuait tous les problèmes à sa hiérarchie, aux ressources humaines, à son employeur, sans reconnaître l'impact de ses comportements inappropriés. Sa position était en inadéquation avec les attentes de l'institution. Son attitude et sa posture non collaborative avaient significativement contribué à la dégradation de ses relations avec ses collègues. Son comportement avait perduré malgré l'entretien de recadrage de mars 2024. Il avait enfreint ses devoirs de service, notamment d'entretenir, par son attitude, des relations dignes et correctes avec ses supérieurs, collègues et subordonnés.

**B. a.** Par acte remis au greffe le 12 mai 2025 et complété le 30 juin 2025, A\_\_\_\_\_ a recouru auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : chambre administrative) contre cette décision, concluant à son annulation et à ce que des mesures de développement et de réinsertion professionnels au sein de l'administration cantonale lui soient proposées. Subsidiatement, une indemnité de CHF 47'790.46, équivalant à six mois de salaire, devait lui être allouée. Préalablement, son audition et celle de témoins ainsi que l'apport de son dossier devaient être ordonnés.

La décision était arbitraire et violait la loi et les faits étaient incorrectement établis.

Il y avait eu un manque d'organisation à Écogia et un manque de répartition des rôles et des références. Il prenait tout en charge alors qu'il avait aussi son poste de coordinateur à gérer. Malgré tout, l'équipe était restée soudée. L'absence de chef sur place avait été un problème. Les responsabilités du coordinateur n'étaient pas exactement connues. Lorsqu'il travaillait au CHC Louis-Casaï, il avait dû gérer

davantage tout l'opérationnel pour pallier l'absence d'un RU. Il en était allé de même à Écogia.

Il produisait une lettre de recommandation d'AD\_\_\_\_\_, qui louait son professionnalisme et son implication au CHC Louis-Casaï. Il savait se montrer efficace avec les jeunes migrants et était reconnu comme une personne ressource dont les connaissances et les conseils étaient toujours avisés.

Les propos sur lesquels se fondait la décision étaient partiellement fallacieux, coupés et sortis de leur contexte. Le fait que des collègues avaient pu se sentir jugés ou intimidés ne traduisait nullement une intention négative de sa part. Or, la décision relatait principalement des ressentis, lesquels n'étaient pas factuels mais subjectifs.

Avec sa hiérarchie, il avait certes exprimé des désaccords, mais uniquement liés à des problématiques opérationnelles, toujours dans l'intérêt des jeunes et de l'institution, et dans le but de régler les potentielles problématiques rencontrées et améliorer le fonctionnement de l'institution, et non pour paraître irrespectueux. Si certaines de ses observations avaient pu paraître directes, elles n'avaient jamais le but de froisser quiconque.

Si l'ambiance pouvait s'avérer pesante, c'était à cause du manque d'effectif, de l'absence de RU et du manque de moyens. Il faisait de son mieux pour régler les situations et n'agissait jamais dans l'intention de nuire ou de manquer de respect à sa hiérarchie ou ses collègues.

Depuis qu'il travaillait pour l'hospice, il n'avait jamais été accusé de comportements irrespectueux et avait reçu des éloges pour l'excellence du travail fourni. C'était pour sa très bonne collaboration, son caractère volontaire et sa capacité à travailler même les jours de congé pour pallier les absences que B\_\_\_\_\_ l'avait choisi comme coordinateur.

Il savait se montrer efficace dans le contexte extrêmement difficile de la gestion des RMNA. Il savait se montrer à l'écoute et soucieux du respect de la mission donnée. Sa grande connaissance du domaine de l'éducation et ses qualités manifestes de *leader* faisaient de lui une personne créative, enthousiaste et résiliente capable de fédérer une équipe.

Plusieurs collègues avaient témoigné que la RU n'était pas disponible pour eux et qu'ils se reposaient sur lui.

Il était choquant que l'hospice l'ait sanctionné au lieu de régler le réel problème, soit le manque de clarté quant au rôle de chacun. Au vu du manque de RU, il s'était trouvé confronté à devoir prendre des décisions qui lui avaient par la suite été reprochées.

**b.** Le 27 mai 2025, l'hospice a indiqué au recourant avoir appris des documents reçus de la sécurité sociale française (URSSAF) qu'il avait accompli en France une

activité rémunérée alors qu'il était engagé à 100% par l'hospice et lui a demandé de lui indiquer de quelle activité il s'agissait et à quel taux il était occupé.

Le 10 juin 2025, le recourant a répondu qu'il ne travaillait pas en France. Il avait été engagé le 21 décembre 2015 par l'association ADSEA 01, puis déclaré inapte par le médecin du travail en mai 2023, avec toutefois possibilité de travailler ailleurs. Son ancien employeur n'avait pu le licencier en raison de son statut de salarié protégé. Son contrat de travail avait été suspendu. Il produisait les bulletins de paie des mois de mars à mai 2024 qui montraient l'absence de rémunération pour cause d'inaptitude ainsi qu'une attestation de l'URSSAF.

**c.** Le 27 août 2025, l'hospice a conclu au rejet du recours.

Le recourant était encore en période probatoire.

Les griefs fondant la résiliation des rapports de service étaient amplement établis par les témoignages.

Le recourant avait contrevenu à ses devoirs de service et aux art. 20, 21 et 22 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 24 février 1999 (RPAC - B 5 05.01).

**d.** Le 1<sup>er</sup> décembre 2025, le recourant a persisté dans ses conclusions et son argumentation

L'hospice indiquait avoir entendu 26 collaborateurs alors qu'il n'avait produit que 24 procès-verbaux d'auditions. Il était opportun de se demander pour quelle raison deux procès-verbaux avaient été omis.

L'hospice lui avait délivré un certificat de travail daté du 30 septembre 2025 pour le moins élogieux, qui mentionnait son adaptabilité, sa flexibilité, sa polyvalence lors de ses changements de lieux d'affectation et de la mise en place du CHC d'Écogia, démontrant un réel engagement et une bonne volonté. Il était également mentionné qu'il avait assumé un rôle de « N-1 » au CHC d'Écogia.

L'hospice reconnaissait ainsi l'existence du rôle de coordinateur. Cela faisait écho à ses déclarations selon lesquelles il n'en pouvait plus, prenait des anti-dépresseurs depuis des mois et qu'on le mettait dans une place qui n'était pas claire avant de lui reprocher des choses. Son dévouement et son professionnalisme étaient attestés par l'intimé lui-même.

Il n'y avait jamais eu d'entretien de recadrage. Il ne s'agissait que d'une réunion informelle sans la présence de la responsable RH mentionnée par l'intimé.

Il documentait le suivi psychiatrique qu'il avait entamé en avril 2025 et devait poursuivre. Son médecin attestait un syndrome d'épuisement professionnel.

La négligence organisationnelle dont l'hospice avait fait preuve avait eu de lourdes conséquences et avait gravement affecté son psychisme, le poussant jusqu'au *burn-out*.

Des omissions crasses de l'hospice, l'environnement toxique et le manque de personnel et d'organisation à Écogia avaient conduit plus d'une personne à quitter l'hospice : L\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_, V\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_ et P\_\_\_\_\_. D'autres avaient dû changer de service, comme B\_\_\_\_\_. Leur audition devait être ordonnée.

Il produisait un message élogieux que P\_\_\_\_\_ lui avait adressé, dans lequel il le remerciait pour la qualité de son accueil et de leur collaboration.

e. Le 3 décembre 2025, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger.

## EN DROIT

1. Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).
2. Le recourant conclut préalablement à son audition et celle de L\_\_\_\_\_, K\_\_\_\_\_, V\_\_\_\_\_, I\_\_\_\_\_, P\_\_\_\_\_ et B\_\_\_\_\_ ainsi qu'à la production de son dossier.

**2.1** Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst - RS 101), le droit d'être entendu comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes et d'obtenir qu'il soit donné suite à ses offres de preuves pertinentes, lorsque cela est de nature à influencer sur la décision à rendre (ATF 142 III 48 consid. 4.1.1 ; 140 I 285 consid. 6.3.1). Le droit de faire administrer des preuves n'empêche cependant pas la juge de renoncer à l'administration de certaines preuves offertes et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, en particulier si elle acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion ou si le fait à établir résulte déjà des constatations ressortant du dossier (ATF 145 I 167 consid. 4.1 ; 140 I 285 consid. 6.3.1). En outre, il n'implique pas le droit à l'audition orale ni à celle de témoins (ATF 140 I 285 consid. 6.3.1).

**2.2** En l'espèce, le recourant a pu faire valoir son argumentation et produire toute pièce utile devant l'intimé et la chambre de céans. Il n'expose pas quel élément supplémentaire utile à la solution du litige qu'il n'aurait pu produire par écrit son audition serait susceptible d'apporter.

Les témoins dont le recourant demande l'audition ont tous été entendus par l'intimé et les procès-verbaux de leurs auditions figurent à la procédure. Les omissions « crasses » de l'hospice, l'environnement toxique et le manque de personnel et d'organisation à Écogia qu'allègue le recourant et qui auraient selon lui entraîné le départ de plusieurs collègues, ce dont pourraient attester les témoins, constituent des éléments qui, s'ils étaient établis, ne modifieraient pas la solution du litige ainsi qu'il sera vu plus loin.

Enfin, l'intimé a produit un ensemble de pièces. Il n'est pas allégué qu'il aurait évalué le recourant. Ce dernier se plaint que le nombre des procès-verbaux ne correspond pas au nombre des collègues. Il sera toutefois vu plus loin que les déclarations figurant au dossier suffisaient pour fonder la résiliation des rapports de service.

Le dossier est complet et en état d'être jugé, et il ne sera pas donné suite à la demande d'actes d'instruction.

**3. Le litige a pour objet la conformité à la loi de la résiliation des rapports de service du recourant.**

**3.1** Selon l'art. 61 LPA, le recours peut être formé pour violation du droit y compris l'excès et l'abus du pouvoir d'appréciation (al. 1 let. a) ainsi que pour constatation inexacte ou incomplète des faits pertinents (al. 1 let. b). Les juridictions administratives n'ont pas compétence pour apprécier l'opportunité de la décision attaquée, sauf exception prévue par la loi (al. 2), non réalisée en l'espèce.

Selon l'art. 23 de la loi sur l'Hospice général du 17 mars 2006 (LHG - J 4 07), les relations entre l'hospice et son personnel sont régies par la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 (LPAC - B 5 05). Le recourant est également soumis au statut du personnel de l'hospice du 5 février 2007.

**3.2** Le personnel de la fonction publique se compose de fonctionnaires, d'employés, d'auxiliaires, d'agents spécialisés et de personnel en formation (art. 4 al. 1 LPAC). Est un fonctionnaire le membre du personnel régulier ainsi nommé pour une durée indéterminée après avoir accompli comme employé une période probatoire (art. 5 LPAC). Est un employé le membre du personnel régulier qui accomplit une période probatoire (art. 6 al. 1 LPAC).

La période probatoire dure en principe deux ans et précède la nomination au titre de fonctionnaire (art. 47 al. 1 RPAC).

**3.3** L'art. 21 al. 1 LPAC prévoit que pendant le temps d'essai et la période probatoire, chacune des parties peut mettre fin aux rapports de service. Le membre du personnel n'ayant pas qualité de fonctionnaire est entendu par l'autorité compétente. Il peut demander que le motif de résiliation lui soit communiqué.

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).

**3.4** Le but de la période probatoire est de permettre à l'employeur de jauger, au vu des prestations fournies par l'employé et du comportement adopté pendant celle-ci, les chances de succès de la collaboration future et pouvoir y mettre fin si nécessaire avant la nomination, s'il apparaît que l'engagement à long terme de l'agent public ne répondra pas aux besoins du service (ATA/472/2024 du 16 avril 2024 consid. 5.3).

**3.5** Durant la période probatoire, même s'il doit exister un motif justifiant de mettre fin aux rapports de service pour ne pas tomber dans l'arbitraire, l'administration dispose d'un très large pouvoir d'appréciation quant à l'opportunité de la poursuite des rapports de service. Ce large pouvoir d'appréciation permet le recrutement d'agents répondant véritablement aux besoins du service. L'administration reste néanmoins tenue au respect des principes et droits constitutionnels, notamment le droit d'être entendu, l'interdiction de l'arbitraire, le respect de l'égalité de traitement et des principes de la proportionnalité et de la bonne foi (ATA/536/2024 du 30 avril 2024 consid. 6.6 ; ATA/1145/2023 du 17 octobre 2023 consid. 7.2).

**3.6** Saisie d'un recours pour résiliation des rapports de service durant la période probatoire, la chambre administrative dispose, sauf violation des droits et principes constitutionnels, d'un pouvoir d'examen limité à l'application des délais légaux de congé, compte tenu du large pouvoir d'appréciation laissé à l'autorité compétente (ATA/472/2024 précité consid. 5.4).

**3.7** En particulier, le grief d'arbitraire ne doit être admis que dans des cas exceptionnels, par exemple lorsque les motifs allégués sont manifestement inexistantes, lorsque des assurances particulières ont été données à l'employé ou en cas de discrimination. En revanche, l'autorité de recours n'a pas à rechercher si les motifs invoqués sont ou non imputables à une faute de l'employé. Il suffit en effet que la continuation du rapport de service se heurte à des difficultés objectives ou qu'elle n'apparaisse pas souhaitable pour une raison ou une autre (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_40/2022 du 15 juillet 2022 consid. 4.4 ; 8C\_146/2018 du 7 décembre 2018 consid. 4.2 ; 8C\_577/2014 du 8 octobre 2015 consid. 2.3).

**3.8** Le principe de la proportionnalité (art. 5 al. 2 Cst.) exige qu'une mesure restrictive soit apte à produire les résultats escomptés (règle de l'aptitude) et que ceux-ci ne puissent pas être atteints par une mesure moins incisive (règle de la nécessité) ; en outre, il interdit toute limitation allant au-delà du but visé et il exige un rapport raisonnable entre celui-ci et les intérêts publics ou privés compromis (principe de la proportionnalité au sens étroit, impliquant une pesée des intérêts ; ATF 143 I 403 consid. 5.6.3 ; 142 I 76 consid. 3.5.1).

**3.9** En l'espèce, il n'est pas contesté que le recourant était en période probatoire lorsque l'intimé a résilié les rapports de service.

Il suit de là que l'intimé doit uniquement établir que la continuation des rapports de service se heurte à des difficultés objectives ou qu'elle n'apparait pas souhaitable pour une raison ou une autre.

Le recourant se plaint de l'établissement incomplet et inexact des faits.

L'intimé a toutefois versé à la procédure les procès-verbaux des auditions du personnel d'Écogia. Les déclarations du recourant et de ses collègues sont longues, précises et détaillées. Le recourant ne soutient pas qu'il n'aurait pu exposer complètement la situation d'Écogia et ses relations avec ses collègues et sa hiérarchie. Il ressort du procès-verbal de son audition qu'il a pu exposer largement

son point de vue et formuler des critiques à l'égard de sa hiérarchie et de l'intimé et de leurs arguments.

Les procès-verbaux, dont le contenu a été repris extensivement dans la partie en fait compte tenu des griefs du recourant, établissent un certain nombre de situations et d'agissements qui suffisaient à l'intimé, ainsi qu'il sera vu plus loin, pour motiver la résiliation des rapports de service en période probatoire. L'instruction, plutôt complète, conduite par l'employeur et soumise au contradictoire devant la chambre de céans, ne prête pas le flanc à la critique et n'appelle pas d'actes d'instruction complémentaires. Le fait qu'un ou deux collègues n'auraient pas été entendus ou que les procès-verbaux de leurs auditions n'auraient pas été versés à la procédure est ainsi sans portée pour l'issue du litige, les comportements reprochés étant suffisamment établis et caractérisés.

Le recourant se plaint de ce que les propos sur lesquels se fonde la décision sont partiellement fallacieux, coupés et sortis de leur contexte. Il expose que le fait que des collègues aient pu se sentir jugés ou intimidés ne traduit nullement une intention négative de sa part et que la décision relate principalement des ressentis, lesquels ne sont pas factuels mais subjectifs. Il indique qu'avec sa hiérarchie, il avait certes exprimé des désaccords, mais uniquement liés à des problématiques opérationnelles, toujours dans l'intérêt des jeunes et de l'institution, et dans le but de régler les problèmes et d'améliorer le fonctionnement de l'institution, non pour paraître irrespectueux. Si certaines de ses observations ont pu paraître directes, elles n'ont jamais eu pour but de froisser qui que ce soit.

Cependant, il ressort des déclarations concordantes et précises de certains des collègues du recourant, notamment H\_\_\_\_\_, J\_\_\_\_\_, N\_\_\_\_\_, S\_\_\_\_\_, D\_\_\_\_\_, W\_\_\_\_\_, Y\_\_\_\_\_, R\_\_\_\_\_ et AB\_\_\_\_\_, que celui-ci ne reconnaissait pas la légitimité de sa supérieure hiérarchique C\_\_\_\_\_, la contredisait et la dénigrait, peinait souvent à admettre les opinions divergentes de ses collègues, avait parfois pu se montrer dénigrant voire agressif, dans ses propos comme dans ses attitudes, entre autres à l'égard d'une collègue plus vulnérable, formait un groupe avec l'équipe originelle d'Écogia excluant les autres collègues et avait adopté des comportements manipulateurs. Le recourant a également agi sans mesure avec un pensionnaire peinant à quitter son lit et avec un collègue dont le travail ne lui convenait pas, ce qu'il a d'ailleurs admis. Il n'est pas nécessaire de distinguer les critiques portant sur son activité de RU *ad interim*, dès lors que de nombreux reproches concernent l'activité d'éducateur, pour laquelle il a été engagé, déterminants pour l'évaluation de la période probatoire.

Il est vrai que tous ses collègues n'ont pas adressé des reproches au recourant et que certains ont même fait son éloge. Il n'est pas contesté par ailleurs, et il a été reconnu par plusieurs collègues, dont le dernier RU D\_\_\_\_\_, que le recourant s'était beaucoup investi dans son travail au sein d'Écogia et qu'il avait accumulé de nombreuses heures supplémentaires.

Il a également été admis que les conditions de travail avaient pu être stressantes, sans toutefois que les reproches du recourant quant au manque d'effectif ne soient établis.

Il a été dit qu'il n'était probablement pas judicieux de placer le recourant dans la position de RU *ad interim* après l'incident avec le pensionnaire qui peinait à quitter son lit. Enfin, le recourant a documenté un arrêt de travail de longue durée attribué par son médecin traitant au surmenage professionnel.

Ces circonstances ne sont toutefois pas de nature à justifier ou à excuser les comportements problématiques du recourant rappelés plus haut, qui sont avérés et ont été qualifiés par plusieurs supérieurs de néfastes pour l'équipe et l'institution.

Le recourant se plaint des « omissions crasses » de l'hospice et de « l'environnement toxique ». Cela étant même si ces reproches étaient avérés, les éventuels manquements de son employeur ne l'ont pas empêché de se comporter de manière correcte avec les veilleurs de nuit, ses collègues proches, ainsi que B\_\_\_\_\_ et D\_\_\_\_\_, et ne justifient pas son comportement.

En période probatoire, où l'employeur public dispose d'un large pouvoir d'appréciation, l'intimé pouvait prendre en compte ces agissements pour conclure que la continuation des rapports de service n'apparaissait pas souhaitable et y mettre fin, sans que cette justification ne puisse être qualifiée d'arbitraire.

Il suit de là que la décision attaquée est conforme à la loi et ne procède ni d'un abus ni d'un excès du pouvoir d'appréciation de l'autorité.

Le recourant conclut à ce que des mesures de développement et de réinsertion professionnels au sein de l'administration cantonale lui soient proposées. Il perd de vue que les mesures de reclassement prévues par l'art. 46A RPAC ne sont applicables qu'aux fonctionnaires, de sorte qu'il ne peut être fait droit à cette conclusion.

Mal fondé, le recours devra être rejeté.

4. Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 1'000.- sera mis à la charge du recourant, qui succombe (art. 87 al. 1 LPA). Aucune indemnité de procédure ne sera allouée, l'hospice disposant d'un service juridique à même de traiter la procédure (art. 87 al. 2 LPA ; ATA/980/2025 du 9 septembre consid. 7 et la référence citée).

La valeur litigieuse au sens de l'art. 85 al. 1 let. b de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF - RS 173.110) est supérieure à CHF 15'000.-.

\* \* \* \* \*

**PAR CES MOTIFS**  
**LA CHAMBRE ADMINISTRATIVE**

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 12 mai 2025 par A\_\_\_\_\_ contre la décision de l'Hospice général du 26 mars 2025 ;

**au fond :**

le rejette ;

met un émolument de CHF 1'000.- à la charge de A\_\_\_\_\_ ;

dit qu'il n'est pas alloué d'indemnité de procédure ;

dit que conformément aux art. 82 ss LTF, le présent arrêt peut être porté dans les trente jours qui suivent sa notification par-devant le Tribunal fédéral par la voie du recours en matière de droit public ; le mémoire de recours doit indiquer les conclusions, motifs et moyens de preuve et porter la signature du recourant ou de leur mandataire ; il doit être adressé au Tribunal fédéral, 1000 Lausanne 14, par voie postale ou par voie électronique aux conditions de l'art. 42 LTF ; le présent arrêt et les pièces en possession du recourant, invoquées comme moyens de preuve, doivent être joints à l'envoi ;

communique le présent arrêt à Me Catarina MONTEIRO SANTOS, avocate du recourant, ainsi qu'à l'Hospice général.

Siégeant : Claudio MASCOTTO, président, Valérie MONTANI, Florence KRAUSKOPF, Francine PAYOT ZEN-RUFFINEN, Michèle PERNET, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière-juriste :

M. MICHEL

le président siégeant :

C. MASCOTTO

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :

