

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/2775/2013-FPUBL

ATA/871/2014

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 11 novembre 2014**

dans la cause

**Madame X\_\_\_\_\_**

représentée par Me Pascal Pétroz, avocat

contre

**ÉTABLISSEMENTS PUBLICS POUR L'INTÉGRATION**

---

### EN FAIT

- 1) Madame X\_\_\_\_\_, née le \_\_\_\_\_ 1963, a été engagée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2004 en qualité d'auxiliaire à durée indéterminée à la fonction – non permanente, d'une durée maximale de trente-cinq mois – d'assistante sociale à 90 % par l'Hospice général (ci-après : l'hospice). La classe définie pour sa fonction était la classe 15 et elle était engagée en classe 14 position 7 de l'échelle des traitements.
- 2) À compter du 1<sup>er</sup> décembre 2004, elle a acquis le statut d'employée à durée indéterminée.
- 3) À partir du 1<sup>er</sup> août 2007, elle a réduit son taux d'activité à 80 %.
- 4) Dès le 1<sup>er</sup> novembre 2009, Mme X\_\_\_\_\_ a été transférée à la T\_\_\_\_\_ de l'hospice (ci-après : la maison) en qualité d'éducatrice référente à 90 %, percevant un salaire adapté aux nouvelles coordonnées ainsi qu'une indemnité de rémunération complémentaire de CHF 285.50 par mois, en raison des tâches et responsabilités supplémentaires engendrées par sa nouvelle fonction.
- 5) Le 20 octobre 2010, l'intéressée a fait l'objet d'un entretien d'appréciation et de fixation d'objectifs, le bilan global étant qualifié de bon. Elle s'était acquittée de sa fonction de responsable de la couverture horaire avec sang-froid et talent. Ses relations avec le reste des collaborateurs de la maison étaient bonnes.
- 6) Le 31 décembre 2010, l'hospice lui a délivré un certificat de travail. Elle avait participé à la création de son propre poste et su dépasser l'aspect de contrôle pour le faire évoluer vers une fonction de lien entre les pensionnaires, l'équipe éducative et les autres collaborateurs de la maison.
- 7) Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les Établissements publics pour l'intégration (ci-après : EPI) ont repris son contrat de travail. Sa situation en classe 15 avec indemnité de CHF 285.50 par mois et son taux d'activité de 90 % restaient inchangés et ses années d'ancienneté à l'hospice étaient prises en compte.
- 8) À compter du 1<sup>er</sup> mars 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a été promue, à titre d'essai, pour une période de vingt-quatre mois, au poste de cheffe du secteur des ressources humaines des travailleurs (ci-après : RHT) à 90 %, en classe 18 annuité 9.

À la prise de ses nouvelles fonctions, l'équipe RHT était composée de Madame Y\_\_\_\_\_, d'une ancienneté de vingt ans et travaillant à 70 % à l'exclusion du mercredi, de Madame Z\_\_\_\_\_, ayant rejoint les EPI deux ans auparavant et dont le taux d'activité était de 70 %, et de Madame A\_\_\_\_\_,

travaillant aux EPI depuis trois ans – sans compter la période en tant qu'auxiliaire –, son taux étant de 80 %.

- 9) Par courriel du 30 mai 2011, l'intéressée a confirmé à Monsieur B\_\_\_\_\_, directeur du service des ressources humaines (ci-après : RH), que Mme A\_\_\_\_\_ remplissait son cahier des charges. Elle était favorable à une augmentation de classe dès le 1<sup>er</sup> juin 2011.
- 10) Par réponse du même jour, M. B\_\_\_\_\_ a donné son accord au passage de Mme A\_\_\_\_\_ de la classe 7 à la classe 9.
- 11) Par courriel du 29 juillet 2011, Mme Y\_\_\_\_\_ a souhaité de très bonnes vacances à sa supérieure hiérarchique.
- 12) Par courriel du 17 octobre 2011 à Monsieur C\_\_\_\_\_, chef du secteur RH, Mme X\_\_\_\_\_ a appuyé la demande de réévaluation de son cahier des charges faite par Mme Z\_\_\_\_\_. Cette dernière remplaçait Mme Y\_\_\_\_\_ depuis mi-septembre 2011 et effectuait des tâches de gestionnaire. Le cahier des charges de secrétaire 2 en classe 11 ne correspondait plus à son activité actuelle. Elle souhaitait une reconnaissance de son travail et de son investissement au sein du secteur RHT et était disposée à suivre une formation qualifiante dès 2012.
- 13) Par courriel du 8 novembre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a indiqué à M. B\_\_\_\_\_ qu'il serait judicieux d'octroyer une prime à Mme Z\_\_\_\_\_ pour les mois de novembre et décembre 2011. Elle remplaçait Mme Y\_\_\_\_\_, qui était en long arrêt maladie, et s'était montrée très motivée, assumant toutes les tâches demandées et faisant preuve d'initiative pour le bon fonctionnement du secteur et pour le bien-être des travailleurs.
- 14) Par réponse du même jour, M. B\_\_\_\_\_ a consenti à l'octroi de la prime.
- 15) Le 16 novembre 2011, le secteur de la formation continue des EPI a certifié que Mme X\_\_\_\_\_ avait suivi la formation sur le rôle de cadre aux EPI, d'une durée de trois jours, organisée en 2011.
- 16) Le 1<sup>er</sup> décembre 2011, Mme Z\_\_\_\_\_ a procédé à une demande de changement de poste de travail, indiquant qu'elle souhaitait s'ouvrir à des nouveaux horizons professionnels et relever de nouveaux défis.
- 17) Par courriel du 31 janvier 2012, Mme Y\_\_\_\_\_ a informé Mme X\_\_\_\_\_ de sa reprise de travail le lundi 6 février 2012 à 50 %. Elle se réjouissait d'avance de revenir car le temps commençait à être long.
- 18) Le 6 février 2012, Monsieur D\_\_\_\_\_ a rejoint le secteur RHT en tant que travailleur dans le cadre d'un programme de suivi socioprofessionnel. Ses

compétences devaient être évaluées jusqu'au 26 février 2012, afin d'examiner la possibilité qu'il intègre un poste en emploi adapté.

- 19) Le 27 février 2012, M. D\_\_\_\_\_ a été engagé en emploi adapté à la formation continue des usagers à compter du 1<sup>er</sup> mars 2012.
  - 20) En avril 2012, Mme A\_\_\_\_\_, transférée, a quitté l'équipe du secteur RHT.
  - 21) Le 1<sup>er</sup> mai 2012, Monsieur E\_\_\_\_\_ a commencé à travailler dans le secteur RHT en qualité de secrétaire.
  - 22) En mai 2012, Mme Z\_\_\_\_\_ a à son tour été transférée, quittant le secteur RHT.
  - 23) Le 24 mai 2012 a eu lieu un entretien réunissant M. B\_\_\_\_\_, Mme X\_\_\_\_\_, Madame F\_\_\_\_\_, cheffe du secteur juridique, et Mme Y\_\_\_\_\_, cette dernière l'ayant sollicité.
  - 24) Au début du mois de juin 2012, suite à un transfert, Mme Y\_\_\_\_\_ a également quitté le secteur RHT.
  - 25) Le 20 juin 2012, Madame G\_\_\_\_\_ a rejoint l'équipe du secteur RHT en tant que secrétaire.
  - 26) Le 22 août 2012, M. B\_\_\_\_\_ et Monsieur H\_\_\_\_\_, directeur général des EPI, ont rédigé un certificat intermédiaire de travail à la demande de Mme X\_\_\_\_\_.
- Appréciée pour sa conscience professionnelle, son engagement, ses compétences sociales et sa connaissance du réseau social genevois, elle entretenait d'excellents rapports avec les usagers, ses collaborateurs, ses collègues cadres et la direction des EPI.
- 27) Par décision du 27 septembre 2012, l'association faîtière suisse pour les examens professionnels et supérieurs en RH a informé Mme X\_\_\_\_\_ du fait qu'elle avait échoué à l'examen d'assistante en gestion du personnel auquel elle s'était présentée le 3 septembre 2012.
  - 28) Par courriel du 3 octobre 2012, Madame I\_\_\_\_\_, cheffe de secteur, a confirmé à Mme X\_\_\_\_\_ que M. D\_\_\_\_\_ revenait travailler au sein du service socioprofessionnel dès le lundi 8 octobre 2012, du fait que son état de santé ne lui permettait plus de poursuivre à son poste actuel.
  - 29) Par courriel du 5 octobre 2012, l'intéressée a exprimé sa surprise et son désaccord quant au transfert de M. D\_\_\_\_\_. Il n'avait à aucun moment abordé ce départ, qui entraînait de grandes difficultés pour le secteur formation, dans lequel

il était très impliqué. Elle était consciente des difficultés de M. D\_\_\_\_\_ et en avait toujours tenu compte dans sa prise en charge et dans son suivi.

- 30) Par réponse du même jour, Mme I\_\_\_\_\_ a expliqué que M. D\_\_\_\_\_ avait sollicité en début de semaine un entretien confidentiel, lequel avait eu lieu le matin même en présence de sa référente, Madame J\_\_\_\_\_, et avait été précédé par une discussion le 3 octobre 2012. Durant ces deux entretiens, M. D\_\_\_\_\_ avait démontré être dans un état de stress très important lié à son travail. Pour des raisons de santé, il avait besoin d'un environnement qui le protège du stress, de sorte que son poste actuel n'était plus adapté.
- 31) Le 2 novembre 2012 s'est déroulé un entretien réunissant M. B\_\_\_\_\_ et Mme X\_\_\_\_\_.
- 32) Par courriel du même jour, faisant suite à l'entretien, M. B\_\_\_\_\_ a confirmé à Mme X\_\_\_\_\_ la suspension de ses tâches de gestion du secteur RHT ainsi que la tenue prochaine d'un entretien de service. Il avait pris bonne note de son accord d'être transférée au sein du service socioprofessionnel en tant que maître de réadaptation dès le 1<sup>er</sup> décembre 2012. Les faits dont il avait eu connaissance ne lui permettaient pas d'avoir la confiance nécessaire au maintien de ses responsabilités.
- 33) Par courrier du 6 novembre 2012, suite à l'entretien du 2 novembre 2012, M. B\_\_\_\_\_ a confirmé à Mme X\_\_\_\_\_ son transfert au service socioprofessionnel dès le 1<sup>er</sup> décembre 2012, à la fonction de maître de réadaptation à 80 % au secteur évaluation et formation 2. La décision était toutefois réservée et pourrait être revue à l'issue de l'entretien de service.
- 34) Par courrier du 20 novembre 2012, M. B\_\_\_\_\_ a convoqué l'intéressée à un entretien de service le 17 décembre 2012 en sa présence et celle de Mme F\_\_\_\_\_ en raison de divers événements qu'il avait constatés ou qui lui avaient été rapportés concernant son attitude et ses propos irrespectueux envers l'équipe RHT, son mode de communication inadéquat avec les personnes travaillant sous sa responsabilité et les travailleurs des EPI ainsi que son échec à l'examen d'assistante RH. Elle pouvait se faire accompagner de la personne de son choix.
- 35) Par courrier du 28 novembre 2012, Mme X\_\_\_\_\_ a demandé des éclaircissements quant à la nécessité d'un entretien de service ainsi que la mise à disposition du dossier.

Il n'était pas possible de la suspendre. Le courrier du 6 novembre 2012 indiquait que la décision n'était pas définitive, de sorte qu'elle ne savait pas où elle devait offrir sa prestation dès le 1<sup>er</sup> décembre 2012. Un changement de travail avant l'entretien de service était exclu. La loi ne permettait pas aux EPI de choisir

la présence d'une personne supplémentaire à l'entretien de service, encore moins celle de la cheffe du secteur juridique. Son dossier ne contenait aucune trace de manquements.

- 36) Par courrier du 29 novembre 2012, M. B\_\_\_\_\_ a confirmé le maintien de la décision d'affectation de Mme X\_\_\_\_\_ au service socioprofessionnel dès le 1<sup>er</sup> décembre 2012 et de l'entretien de service du 17 décembre 2012. La procédure avait été scrupuleusement respectée.
- 37) Par courrier du 6 décembre 2012, l'intéressée, en arrêt de travail, a informé les EPI qu'elle se présenterait à son poste actuel le 10 décembre 2012, jour de sa reprise.
- 38) Par courrier du 11 décembre 2012, dont Mme X\_\_\_\_\_ a refusé de prendre connaissance, M. B\_\_\_\_\_ lui a confirmé, suite à l'entretien du 10 décembre 2012, qu'elle était libérée de son obligation de travailler jusqu'à la date de l'entretien de service et que la question de sa nouvelle affectation restait en suspens en attendant l'issue de cet entretien. Sa présence dans les locaux serait considérée comme une faute professionnelle.
- 39) Le 17 décembre 2012 a eu lieu l'entretien de service.
- a. Mme F\_\_\_\_\_ a indiqué que la direction générale avait souhaité sa présence dans ce cas particulier du fait que l'intéressée était rattachée au service RH.
- b. M. B\_\_\_\_\_ a exposé les faits reprochés.

Lors d'un entretien le 24 mai 2012, Mme Y\_\_\_\_\_ s'était plainte de l'attitude de Mme X\_\_\_\_\_, leurs rapports rendant la situation professionnelle impossible. En ayant informé cette dernière, il avait indiqué qu'il n'admettrait plus ce genre d'attitude. Parmi les neuf points qui lui avaient été rapportés figuraient l'humiliation et les brimades devant les collègues, l'absence de reconnaissance du travail accompli et la remise en cause constante de l'organisation mise en place. Venue à plusieurs reprises dans son bureau, Mme X\_\_\_\_\_ lui avait demandé de transférer par étape les collaboratrices de l'ancienne équipe. Le transfert rapide de Mme A\_\_\_\_\_ l'avait surprise et satisfaite. M. B\_\_\_\_\_ l'avait prévenue de son absence de tolérance de nouveaux dysfonctionnements avec la nouvelle équipe, dont elle avait choisi les membres. Le 18 octobre 2012, M. D\_\_\_\_\_ s'était plaint de la manière humiliante dont elle le traitait de façon régulière. Parmi six situations reprochées figuraient la menace de licenciement ainsi que le traitement humiliant et dégradant. Selon un rapport qui lui avait été transmis, M. D\_\_\_\_\_ subissait un stress important dans son emploi adapté, ce qui menaçait sa santé.

Le certificat intermédiaire de travail avait été rédigé alors qu'il n'avait pas encore connaissance des faits reprochés. Il n'y avait aucune pièce écrite au dossier

car il avait toujours soutenu l'intéressée et lui avait fait confiance, leurs échanges prenant la forme d'entretiens oraux. Elle avait été d'accord avec le transfert au service socioprofessionnel et le lui avait confirmé lors de l'entretien du 2 novembre 2012.

Elle l'avait informé tardivement, le 2 novembre 2012, de son échec à l'examen d'assistante en gestion du personnel. La politique institutionnelle n'exigeait pas d'avoir la formation requise pour le poste mais requérait de s'engager à la suivre pour acquérir les compétences nécessaires. Dans leurs discussions, l'objectif était d'aller jusqu'au brevet fédéral RH.

Elle était libérée de l'obligation de travailler jusqu'au 21 janvier 2013, date à laquelle une décision sur la suite lui serait communiquée.

c. Mme X\_\_\_\_\_, assistée de son conseil, a indiqué qu'on lui avait demandé que le secteur travaille le mercredi alors que l'ancienne équipe ne travaillait pas ce jour de la semaine. Mme Y\_\_\_\_\_, avec laquelle elle avait toujours eu de bons contacts, n'avait pas supporté le départ de ses deux collègues. Lors de l'entretien du 24 mai 2012, cette dernière avait indiqué que sa supérieure ne comprenait pas l'état dans lequel elle se trouvait et n'avait pas confiance en elle. Mme X\_\_\_\_\_ avait eu de très bons rapports avec M. D\_\_\_\_\_. Elle avait toujours entretenu de bonnes relations avec les collaborateurs de la nouvelle équipe, ne les avait jamais humiliés et les avait soutenus en cas de problèmes. Lors d'un colloque, elle leur avait demandé s'ils avaient des reproches à lui faire sur son fonctionnement en tant que cheffe de secteur. Ils avaient répondu par la négative, sous réserve de la charge de travail. Elle les avait informés de l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice en novembre. Lorsqu'elle avait reçu, en octobre 2012, les plaintes d'une collaboratrice relatives au comportement autoritaire d'une autre collaboratrice de la nouvelle équipe, elle avait abordé la question avec l'équipe et n'avait pas parlé de licenciement, de sorte que le problème avait été aplani.

Son certificat de travail intermédiaire était très bon. Elle n'avait pas fait l'objet d'avertissements écrits ou de blâmes. Elle contestait totalement les faits reprochés. Elle n'avait pas consenti au transfert proposé et n'acceptait pas un poste en classe inférieure, ni une perte de salaire, ni le changement de son statut.

Le fait de réussir l'examen d'assistante en gestion du personnel, qu'elle avait raté d'un point, ne constituait pas un objectif pour occuper son poste. Elle avait annoncé tardivement son échec du fait de la grande pression subie par M. B\_\_\_\_\_, qui ne l'avait jamais soutenue, l'avait humiliée ainsi que rabaissée constamment et n'avait jamais fait preuve d'empathie à son égard.

- 40) Par courrier du 18 décembre 2012, M. B\_\_\_\_\_ a confirmé à l'intéressée sa libération de son obligation de travailler jusqu'au 21 janvier 2013 et lui a communiqué le procès-verbal de l'entretien de service.

- 41) Par courrier du 11 janvier 2013, Mme X\_\_\_\_\_ a formulé ses observations relatives à l'entretien de service.

M. B\_\_\_\_\_ avait proféré de graves accusations à son encontre sans disposer d'aucune preuve à leur appui. Le certificat de travail intermédiaire et le courriel de Mme Y\_\_\_\_\_ du 31 janvier 2012 contredisaient ces accusations. Le courriel du 5 octobre 2012 concernant M. D\_\_\_\_\_ ne la mettait pas en cause. L'obtention du diplôme d'assistante en gestion du personnel n'avait jamais été une condition du poste et elle avait clairement fait état de sa volonté de repasser l'examen. Elle avait légitimement refusé le poste proposé, dans la mesure où, n'ayant rien à se reprocher, elle ne souhaitait pas être sanctionnée par la prise d'un emploi impliquant des responsabilités inférieures. M. B\_\_\_\_\_ l'avait suspendue en l'absence de base légale l'y autorisant et avait tenté de l'obliger à prendre un poste de statut inférieur avant l'entretien de service. S'agissant de graves manquements, la capacité de ce dernier à occuper son poste était douteuse.

- 42) Par courrier du 22 janvier 2013, M. H\_\_\_\_\_ a informé l'intéressée qu'il lui communiquerait sa détermination d'ici au 31 janvier 2013, date jusqu'à laquelle elle restait libérée de son obligation de travailler.

Plusieurs entretiens avaient eu lieu entre M. B\_\_\_\_\_ et Mme X\_\_\_\_\_ à propos des difficultés relationnelles avec ses collaborateurs. Lors de l'entretien de service, elle avait nié l'intégralité des faits reprochés en soutenant que les rapports avec son équipe avaient toujours été bons. L'inexistence de traces écrites ne permettait pas de conclure à l'absence de manquements professionnels.

- 43) Par courrier du 24 janvier 2013, Mme X\_\_\_\_\_ a accusé M. H\_\_\_\_\_ de faire preuve d'une étonnante partialité.

Elle avait toujours contesté l'ensemble des faits reprochés et sa position n'avait jamais varié. Il n'existait aucun témoignage ni moyen de preuve la mettant en cause. Les affirmations de M. B\_\_\_\_\_ ne constituaient pas « le moindre commencement de début de preuve ». Le « protégé » de M. H\_\_\_\_\_ s'était montré totalement inapte à exercer son poste.

- 44) Par décision du 29 janvier 2013, en raison de la contestation des faits reprochés et en l'absence de pièce permettant de les établir, les EPI ont ordonné l'ouverture d'une enquête administrative sur les faits exposés à l'intéressée lors de l'entretien de service, prolongé la libération de son obligation de travail pendant la durée de l'enquête et refusé d'entrer en matière sur les allégations de partialité de la direction générale.

- 45) Par décision du même jour, les EPI ont également prononcé la suspension provisoire de Mme X\_\_\_\_\_.

Au vu des manquements professionnels reprochés et dans le contexte d'une enquête administrative, la poursuite de son activité de cheffe du secteur RHT n'était pas possible et elle refusait d'occuper, en attendant, un poste de maître de réadaptation.

- 46) Par courrier du 5 février 2013, M. H\_\_\_\_\_ a fait part à l'intéressée de l'absence de fondement de ses allégations de partialité.

Il avait simplement constaté l'absence de contestation de la tenue de plusieurs entretiens entre Mme X\_\_\_\_\_ et M. B\_\_\_\_\_ concernant des difficultés relationnelles, la négation de l'intégralité des faits par cette dernière et l'inexistence de toute trace écrite.

- 47) Par courrier du 7 février 2013, les EPI ont confirmé à Madame K\_\_\_\_\_, juge au Tribunal civil, qu'ils lui confiaient la conduite d'une enquête administrative relative aux manquements reprochés à Mme X\_\_\_\_\_ lors de l'entretien de service.

- 48) Par décision du 21 février 2013, prise sous réserve du résultat de l'enquête administrative, en fonction de laquelle elle pourrait être révisée, les EPI ont prononcé l'absence de confirmation de la promotion de l'intéressée au poste de cheffe de secteur RHT à l'issue de la période d'essai de vingt-quatre mois.

- 49) Le 8 mars 2013 a eu lieu une première audience menée par l'enquêtrice administrative, en présence de Mme F\_\_\_\_\_, représentant les EPI, et de Mme X\_\_\_\_\_.

a. M. B\_\_\_\_\_ a indiqué que, contrairement à l'usage, l'intéressée avait été nommée cheffe de secteur RHT sans concours, du fait de la suppression de son poste de coordinatrice administrative. Il était d'usage d'accepter des cadres sans les certificats nécessaires. Ils devaient ensuite suivre les formations requises.

À l'arrivée de Mme X\_\_\_\_\_, l'équipe n'avait pas eu de chef depuis six mois. En relation avec le transfert des trois collaboratrices, elle avait indiqué que la collaboration ne se passait pas bien, tant sur le plan humain qu'au niveau de leurs compétences. Accordant une confiance particulière aux dires des cadres, il n'avait pas mis en doute ses doléances et n'avait procédé à aucune investigation. Mme A\_\_\_\_\_ avait exprimé le souhait de changer de poste afin d'avoir un travail plus proche de son domicile. Il avait lui-même constaté des fautes dans les courriers de cette dernière, sa cheffe lui reprochant également des téléphones privés à répétition. Selon sa supérieure, Mme Z\_\_\_\_\_ manquait de confiance réciproque et omettait de transmettre des informations importantes. Le 24 mai 2012, Mme Y\_\_\_\_\_ avait fondu en larmes, de sorte qu'il avait décidé de s'entretenir seul avec elle. Elle lui avait décrit ce qu'elle-même – tout comme ses collègues – avait subi de la part de sa cheffe, soit un traitement irrespectueux et

des brimades et reproches incessants. Elle était sous médicaments pour travailler. Il avait été très surpris de ces révélations, dont il avait informé Mme X\_\_\_\_\_, laquelle avait contesté tous les reproches. Mme Y\_\_\_\_\_ ne supportait pas l'idée d'une confrontation avec sa supérieure, de sorte qu'il ne l'avait pas forcée à l'affronter.

Les membres de la nouvelle équipe ne se connaissaient pas avant de la rejoindre. M. C\_\_\_\_\_ lui avait rapporté en octobre 2012 les plaintes des collaborateurs et leur refus de continuer à travailler avec leur cheffe. Chaque collaborateur lui avait ensuite rapporté des faits concordants. L'intéressée les avait menacés de licenciement, leur faisait subir des reproches et brimades constants, y compris concernant leur personnalité, et ne démontrait aucune reconnaissance du travail accompli. Ils avaient subi des changements organisationnels constants. Un climat de peur prévalait au sein de l'équipe. Il n'avait pas confronté la supérieure hiérarchique à son équipe car les collaborateurs avaient indiqué que toute discussion était impossible.

Lors d'un rendez-vous le 18 octobre 2012, M. D\_\_\_\_\_ s'était plaint de la dévalorisation systématique de son travail par Mme X\_\_\_\_\_, de menaces de diminution de salaire et de licenciement, d'humiliations, y compris devant des tiers, et de l'incohérence de ses instructions.

Durant l'entretien du 2 novembre 2012, l'intéressée avait contesté tous les éléments en bloc.

Le certificat de travail du 22 août 2012 avait été établi au début du mois d'août 2012. S'il avait connaissance des doléances de la première équipe, il n'était pas au courant de l'ensemble de la situation et avait confiance dans les dires de Mme X\_\_\_\_\_, de sorte qu'il avait estimé normal de rédiger un tel certificat.

Il avait discuté avec cette dernière du déplacement de la T\_\_\_\_\_ à La U\_\_\_\_\_, afin de réunir l'entier du service RH dans ce dernier lieu. Il n'y avait à son sens pas eu de problème avec le déménagement. Deux collaboratrices de l'ancienne équipe étaient ensuite retournées à la T\_\_\_\_\_. Le travail le mercredi avait été instauré à son initiative, en discussion avec Mme X\_\_\_\_\_.

b. M. C\_\_\_\_\_ avait des contacts de travail quotidiens avec l'intéressée depuis sa prise de fonction en septembre 2011. Les trois chefs de secteur avaient entretenu d'excellentes relations. Courant février 2012, il avait eu deux entretiens avec Mme A\_\_\_\_\_, un avec Mme Z\_\_\_\_\_ et deux avec Mme Y\_\_\_\_\_. Elles s'étaient toutes les trois plaintes individuellement de leur difficulté avec le style de direction, trop autoritaire, et le ton de leur cheffe à leur égard. Il avait rapporté tous les éléments à M. B\_\_\_\_\_. Mmes A\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_ avaient déclaré avoir l'intention de s'adresser au groupe de confiance. Malgré ses suggestions, M. B\_\_\_\_\_ n'avait jamais réagi. Le 10 mai 2012, Mme Y\_\_\_\_\_ était venue le

voir dans un tel état émotionnel et moral qu'il lui avait dit de rentrer chez elle. Il n'avait pas participé à l'entretien du 24 mai 2012 en raison de son absence pour cause de service civil jusqu'en septembre 2012. Aucune mesure n'avait été prise en relation avec les doléances des trois collaboratrices, à part les entretiens de transfert.

En septembre 2012, M. B\_\_\_\_\_ avait dit à Mme X\_\_\_\_\_ que la nouvelle équipe devait fonctionner à satisfaction. Le 15 octobre 2012, les collaborateurs lui avaient présenté une liste de doléances à l'égard de leur supérieure – parmi lesquelles des menaces de licenciement, un manque de soutien et des incohérences au niveau de la direction – qu'il avait transmise à M. B\_\_\_\_\_, lequel était alors intervenu et avait assumé la gestion de la situation.

Les doléances exprimées par les deux équipes étaient globalement concordantes. Il n'avait jamais été témoin d'une situation les confirmant.

c. Mme Y\_\_\_\_\_ a indiqué que, d'octobre 2010 à mars 2011, en l'absence de chef de secteur, les collaboratrices du secteur RHT avaient assumé l'opérationnel de manière autonome. Elle avait fait une demande de changement de poste avant l'arrivée de Mme X\_\_\_\_\_. Au début, cette dernière était à La U\_\_\_\_\_ et les collaboratrices à la T\_\_\_\_\_. L'intéressée n'avait aucune connaissance en RH, de sorte que Mme Y\_\_\_\_\_ lui avait tout expliqué et montré.

Mme X\_\_\_\_\_ avait toute de suite commencé à tout contrôler, y compris les horaires des trois collaboratrices – leur reprochant tant les arrivées anticipées que tardives –, et leur avait retiré toute autonomie. Elles ne pouvaient plus rien signer. Le 20 avril 2011, lors du déménagement à La U\_\_\_\_\_, elle leur avait imposé leur place. Elle les rabaisait et se comportait en « dictateur ». Elle avait rapidement indiqué que les collaboratrices, toutes mères de famille, devaient travailler chacune à tour de rôle le mercredi, les avaient rencontrées individuellement avec interdiction de se parler entre elles et avait totalement ignoré leurs remarques. Elle interrompait toute « rigolade » au sein du bureau ou toute visite de collègues. Lorsque Mme A\_\_\_\_\_ avait écrit à M. B\_\_\_\_\_, il lui avait répondu que sa cheffe était Mme X\_\_\_\_\_. Les collègues de Mme Y\_\_\_\_\_ avaient souffert durant son arrêt maladie, de sorte qu'elle avait voulu les décharger à son retour. Mme X\_\_\_\_\_ l'avait convoquée et lui avait enjoint de s'en tenir strictement aux horaires, devant même s'arrêter au milieu d'un téléphone ou d'un dossier. Lors de la séance de mise au point relative à 2011 du 13 mars 2012, l'intéressée avait formulé de nombreux reproches et avait indiqué qu'elle n'avait aucune confiance dans ses collaboratrices. Elles avaient répondu en lui reprochant son comportement de « dictateur » et la dévalorisation les ayant menées à perdre confiance en elles-mêmes, et Mme Y\_\_\_\_\_ avait exprimé son souhait de changer de poste. Elle n'avait plus le moral et pleurait constamment. C'était une « torture » d'aller travailler. Elle était allée voir M. C\_\_\_\_\_ en l'absence de sa cheffe. Constatant que ce dernier ne pouvait rien faire et que M. B\_\_\_\_\_ ne

faisait rien, les collaboratrices avaient eu une séance de plus de trois heures avec le groupe de confiance le 25 avril 2012. Quelques jours après le départ de Mme Z\_\_\_\_\_, convoquée par Mme X\_\_\_\_\_, Mme Y\_\_\_\_\_ s'était énervée, personne ne connaissant le travail et la situation étant très difficile. Elle était alors allée voir M. C\_\_\_\_\_ et s'était effondrée. Il lui avait dit de rentrer chez elle. Lors de l'entretien du 24 mai 2012, Mme Y\_\_\_\_\_ n'avait pas réussi à parler en présence de sa responsable. Seule avec M. B\_\_\_\_\_, elle lui avait indiqué être persuadée qu'il la couvrait. M. B\_\_\_\_\_ lui avait promis un transfert rapide et le lendemain, elle était informée de son retour à la T\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> juin 2012.

Lorsqu'elle avait écrit son courriel du 31 janvier 2011, Mme Y\_\_\_\_\_ avait été absente pendant plus de quatre mois, commençait à trouver le temps long et se réjouissait de retrouver ses collègues, qu'elle savait surchargées. La phrase indiquant qu'elle se réjouissait de revenir n'était qu'une formule de politesse. Le fait qu'elle avait, par courriel du 29 juillet 2011, souhaité de bonnes vacances à sa supérieure, n'était pas incompatible avec ses déclarations. Elle avait toujours incité ses collègues à être positives.

50) Le 22 mars 2013 a eu lieu la seconde audience tenue par l'enquêtrice administrative, en présence de Mmes F\_\_\_\_\_ et X\_\_\_\_\_.

a. Mme Z\_\_\_\_\_ a déclaré que l'intéressée, qui était à La U\_\_\_\_\_, leur avait rapidement retiré le droit de signer les courriers, ce qui leur avait compliqué le travail. Elle s'était très vite sentie contrôlée en permanence, leur cheffe voulant toujours savoir où les collaboratrices étaient et ce qu'elles faisaient. Les bureaux à La U\_\_\_\_\_ leur avaient été attribués d'autorité, sauf à Monsieur L\_\_\_\_\_ à son arrivée. L'une des tâches principales de Mme Z\_\_\_\_\_, les salaires, avait été transférée à ce dernier, ce qui avait engendré des tensions. M. B\_\_\_\_\_ avait confirmé que les salaires seraient faits par M. L\_\_\_\_\_ et avait indiqué à Mme Z\_\_\_\_\_ qu'il ne fallait pas s'adresser à lui, sa supérieure étant Mme X\_\_\_\_\_. Cette dernière avait convoqué les collaboratrices séparément concernant le travail le mercredi, leur interdisant d'en parler entre elles. Il y avait eu « une quantité de remarques désagréables et de brimades ». Une fois, l'intéressée s'était moquée de Mme Z\_\_\_\_\_ alors qu'elle avait reçu des félicitations de Monsieur M\_\_\_\_\_, directeur du service socioprofessionnel, avec copie aux collaborateurs.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2011, Mme Y\_\_\_\_\_ était partie en congé maladie et elle avait dû la remplacer. Elle avait demandé à Mme X\_\_\_\_\_ à la mi-septembre 2011 une réévaluation de son poste, compte tenu de ses responsabilités, et sollicité la possibilité de suivre une formation en RH. M. B\_\_\_\_\_ avait refusé la réévaluation au motif qu'elle n'avait pas de diplôme. Elle avait par contre reçu une prime en novembre et décembre 2011. Sa demande de formation n'était jamais arrivée au secteur formation. En décembre 2011, la situation était vraiment devenue difficile. Elle avait fait une demande de

changement de poste. Lors d'une discussion, sa cheffe lui avait reproché d'être désagréable et avait laissé entendre que d'autres personnes s'étaient plaintes d'elle, déclarant soudain qu'il s'agissait d'un entretien de service. En janvier 2012, Mme X\_\_\_\_\_ lui avait déclaré ne plus la considérer comme un membre à part entière de l'équipe en raison de sa demande de transfert. Mme Z\_\_\_\_\_ avait très mal vécu cette situation, aimant son travail et n'ayant pas l'intention d'aller ailleurs.

Elle était allée voir M. C\_\_\_\_\_ en l'absence de sa supérieure, ayant peur d'effectuer cette démarche, et lui avait déclaré accepter n'importe quel autre poste au sein des EPI. Les collaboratrices n'avaient réellement personne à qui parler. Au début du mois d'avril 2012, elle s'était effondrée à la cafétéria, et son médecin lui avait prescrit des anxiolytiques et cinq jours d'arrêt de travail. M. B\_\_\_\_\_ l'avait convoquée en présence de Mme X\_\_\_\_\_ et l'avait informée qu'elle était déplacée dans le secteur commercial. Elle avait eu quatre jours pour former son successeur. De peur de faire une faute, elle avait établi un guide de trente pages.

Depuis son transfert, elle avait retrouvé un climat de travail serein et ne travaillait plus la « boule au ventre ».

b. Mme A\_\_\_\_\_ était titulaire d'un certificat fédéral de capacité dans le domaine de la vente, et les EPI lui avaient donné la chance de se former dans le secrétariat. Le secteur RHT avait été sans chef pendant plusieurs mois. Elle n'avait pas été très en confiance avec l'intéressée pratiquement dès son arrivée. Cette dernière observait constamment les collaboratrices, cherchait à les monter les unes contre les autres et leur avait enlevé toute autonomie, ce que Mme A\_\_\_\_\_ avait très mal vécu. En février 2012, alors qu'elle suivait une formation en RH, M. B\_\_\_\_\_ lui avait proposé un « poste en or » à la route des Jeunes. Elle en avait informé sa cheffe, qui lui avait ordonné de ne rien dire à ses collègues. Mme X\_\_\_\_\_ avait ensuite annoncé son départ alors qu'elle-même n'avait rien dit, ce qui avait été assez mal pris. En réalité, à sa grande déception, elle avait été transférée à un poste de réceptionniste. Sa supérieure hiérarchique l'avait souvent rabaissée en lui reprochant des fautes d'orthographe. Elle était arrivée en Suisse à l'âge de quatorze ans et le français n'était pas sa langue maternelle. L'intéressée avait interdit aux collaboratrices de parler avec les autres chefs de secteur et ne tolérait pas de plaisanteries entre elles. Deux ou trois mois après le déménagement à La U\_\_\_\_\_, elle était allée voir M. B\_\_\_\_\_, qui lui avait indiqué que sa cheffe était Mme X\_\_\_\_\_. Cette dernière était toujours d'humeur variable, un jour désagréable, puis un jour souriante. Mme A\_\_\_\_\_ avait été victime de réactions allergiques, se traduisant par des taches sur le corps. Madame N\_\_\_\_\_ l'avait recueillie plusieurs fois en pleurs. Elle avait parlé à M. C\_\_\_\_\_. Le jour de son départ, Mme X\_\_\_\_\_ ne lui avait pas dit au revoir et ce dernier l'avait trouvée en pleurs. Après son transfert, les trois collaboratrices s'étaient adressées au groupe de confiance, qui leur avait conseillé d'aller voir la

direction, ce qu'elles avaient fait en s'adressant à M. H\_\_\_\_\_. À présent, elle n'avait plus confiance en elle et se sentait « nulle » en permanence.

Elle avait été d'accord de travailler le mercredi.

c. M. D\_\_\_\_\_ était arrivé aux EPI après avoir perdu l'usage d'une jambe à la suite d'une infection nosocomiale avec septicémie et arrêt cardiaque. Ses relations avec l'intéressée s'étaient déroulées en deux périodes distinctes.

Jusqu'au 17 décembre 2012, ils entretenaient des relations normales. Interrogé par elle, il lui avait répondu que son côté « piquant » et « tranchant » ne le dérangeait pas.

Après cette date, elle avait changé radicalement d'attitude, l'invectivant du matin au soir. Elle lui avait demandé de préparer le catalogue des formations 2013 en l'espace de vingt-quatre heures. Il avait travaillé de manière continue jusqu'à onze heures du soir puis pendant son jour de congé. En voulant rouvrir le document à son retour, il avait réalisé que Mme X\_\_\_\_\_ l'avait muni d'un mot de passe, de sorte qu'il ne pouvait plus y accéder. Depuis ce moment-là, elle l'avait traité « de tout », notamment d'incapable. Lorsqu'il avait dit à l'intéressée qu'il lui était difficile d'effectuer autant d'heures, notamment en raison de sa santé, elle lui avait répondu, à plusieurs reprises, que ce n'était pas son problème. Compte tenu du stress subi depuis le 17 septembre 2012, il avait pris de la morphine – qui lui était administrée en raison de ses problèmes de santé – presque de manière continue et prenait des calmants et des somnifères. Elle lui avait donné des instructions « délirantes », telles que porter des archives ou se baisser pour ranger des documents à un niveau beaucoup trop bas pour lui, l'avait menacé d'une baisse de salaire et lui avait dit qu'elle ne pouvait pas continuer à travailler avec lui. Le poste, censé être adapté, était donc devenu « une sorte de piège ». Lors d'un rendez-vous, auquel Mme J\_\_\_\_\_ n'avait pas assisté, Mme X\_\_\_\_\_ lui avait notamment parlé de la mauvaise qualité de son travail et de son incompétence et avait instauré un mode de communication d'instructions précises par courriel. Tremblant, il avait informé Mme I\_\_\_\_\_ du fait qu'il était licencié, laquelle lui avait déclaré que Mme X\_\_\_\_\_ n'avait pas cette compétence. Cette dernière avait modifié l'horaire indiqué par l'appareil de pointage. Il avait immédiatement changé de travail pour sa protection.

Il prenait toujours des médicaments, dont il devait se sevrer et avait par moment des « flashes ». Il lui faudrait du temps pour se remettre.

d. M. E\_\_\_\_\_ a déclaré qu'à son arrivée, la situation était assez difficile, deux collaboratrices, Mmes Z\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_, étant sur le départ. Il avait été formé par un stagiaire de manière rapide et sommaire. Il avait été informé qu'il y avait eu des problèmes avec la précédente équipe. Lors de colloques réguliers, l'intéressée faisait part aux collaborateurs du caractère insatisfaisant de leur travail

ainsi que des plaintes des autres chefs de secteurs. Elle leur disait qu'ils n'avaient pas la « fibre RH » et faisait des réprimandes à tous. Elle reprochait aux collègues de M. E\_\_\_\_\_ de faire trop de fautes d'orthographe. Détenteur d'un diplôme en français, il avait contrôlé les courriers, qui ne contenaient pas de fautes alarmantes. L'attitude de Mme X\_\_\_\_\_ mettait une grande pression sur les collaborateurs. Lorsqu'il avait tenté de résister à une attaque, le ton était monté et elle avait utilisé des mots grossiers, notamment « putain ».

En août 2012, il avait reçu un certificat médical attestant d'une incapacité totale alors que, selon le pointage, la personne travaillait de manière régulière. Lorsqu'il avait envoyé un courriel à l'atelier pour signaler l'anomalie avec copie à sa cheffe, cette dernière lui avait fait des reproches sérieux car il avait outrepassé ses devoirs et n'avait pas le droit de mettre en doute un certificat médical. L'atelier avait répondu que le médecin avait commis une erreur de date.

Les trois collaborateurs avaient demandé à être reçus par le service RH et avaient rencontré M. C\_\_\_\_\_, qui s'était adressé à M. B\_\_\_\_\_, conduisant à la suspension de l'intéressée, laquelle venait à son bureau malgré tout.

51) Une troisième session d'auditions s'est tenue le 28 mars 2013, en présence de Mmes F\_\_\_\_\_ et X\_\_\_\_\_.

a. Madame O\_\_\_\_\_, secrétaire de M. B\_\_\_\_\_, avait partagé un bureau avec l'intéressée à son arrivée, laquelle avait ensuite eu le bureau d'à côté. Elles n'entretenaient pas réellement de relations, Mme O\_\_\_\_\_ prenant simplement le procès-verbal lors des colloques de service. Elles entretenaient des relations sporadiques mais cordiales.

Mme O\_\_\_\_\_ n'avait pas vraiment connu la première équipe. À un moment donné, Mme Y\_\_\_\_\_ avait sollicité un entretien avec M. B\_\_\_\_\_. Ce dernier avait ensuite indiqué vouloir parler à Mme X\_\_\_\_\_ pour connaître son point de vue et avait trouvé une solution, déplaçant Mme Y\_\_\_\_\_ à la T\_\_\_\_\_.

Dès février 2012, Mme O\_\_\_\_\_ avait partagé un bureau avec M. D\_\_\_\_\_, lequel avait eu des problèmes avec l'intéressée à partir de septembre 2012. Elle avait entendu des éclats de voix dans le bureau de cette dernière à l'occasion d'une réunion avec M. D\_\_\_\_\_. Mme X\_\_\_\_\_ était ultérieurement venue dans leur bureau et avait fait des reproches à M. D\_\_\_\_\_ concernant la qualité de son travail et des erreurs commises, parlant « assez durement » avec lui. Ce dernier avait des problèmes de santé et était facilement stressé. Il avait un matin sollicité auprès d'elle un rendez-vous avec M. B\_\_\_\_\_ car sa cheffe lui avait enlevé certains accès informatiques et avait modifié ses heures travaillées. M. B\_\_\_\_\_ lui avait demandé d'indiquer à M. D\_\_\_\_\_ d'aller voir sa référente, laquelle avait déclaré qu'il était en état de détresse et qu'un éloignement du bureau était nécessaire.

Elle avait reçu des plaintes de la deuxième équipe concernant des conflits et des propos blessants de l'intéressée. Elle n'avait jamais assisté personnellement à un conflit ou à des remarques telles que rapportées.

b. M. M\_\_\_\_\_ avait accompagné Mme X\_\_\_\_\_ lors de ses premiers mois dans ses nouvelles fonctions avec Mme I\_\_\_\_\_. Elle avait repris une unité dont il était chargé auparavant. La reprise s'était relativement bien passée. Leur relation était fonctionnelle et il n'y avait pas eu de conflit entre eux.

Il n'avait pas vécu directement les difficultés survenues entre l'intéressée et sa première équipe. À un moment donné, M. B\_\_\_\_\_ lui avait demandé d'examiner les possibilités de remplacement des trois collaboratrices au sein des EPI. Elles étaient toutes trois satisfaites de leur nouveau travail et donnaient satisfaction à leur supérieur hiérarchique. Il avait vu la semaine précédente une copie du rapport confidentiel du groupe de confiance. Il avait également remplacé un autre collaborateur, Monsieur P\_\_\_\_\_, qui n'était pas à l'aise dans ses relations avec Mme X\_\_\_\_\_. Les relations avec ce dernier n'étaient pas aisées en raison des problèmes liés à son handicap. Il avait aussi remplacé M. D\_\_\_\_\_, qui souffrait des relations avec l'intéressée alors qu'il avait besoin d'un encadrement particulier. La nouvelle équipe, composée de deux collaborateurs, était actuellement provisoirement rattachée à M. B\_\_\_\_\_, donnait satisfaction et était contente de son travail.

c. Mme I\_\_\_\_\_, qui n'avait pas de formation en RH, avait été cheffe de secteur ad interim pendant deux ans. Son secteur avait ensuite été divisé en deux, Mme X\_\_\_\_\_ ayant repris le secteur RHT. Elles avaient beaucoup collaboré et les choses s'étaient bien passées.

Lorsqu'elle-même dirigeait la première équipe, l'ambiance de travail avec les trois collaboratrices et la qualité de leur travail étaient bonnes. Elles lui avaient fait part de leur insatisfaction quant au déménagement à La U\_\_\_\_\_ et à leurs relations avec leur cheffe. Cette dernière lui avait confié ses propres insatisfactions concernant ses relations avec ses subordonnées. Elle savait que les relations n'étaient pas bonnes non plus avec la nouvelle équipe, l'un des collaborateurs s'étant plaint auprès d'elle. M. D\_\_\_\_\_ avait travaillé dans le secteur RHT pendant quelques mois, ce qui avait engendré un grand stress pour lui, de sorte qu'elle avait dû le reprendre dans son service. Il était à présent retourné à son poste dans le secteur RHT.

d. Madame Q\_\_\_\_\_, cheffe du secteur financier aux EPI, avait très peu collaboré avec l'intéressée, avec laquelle elle entretenait de bonnes relations. Elle avait entendu des rumeurs concernant les difficultés avec la première équipe, Mme X\_\_\_\_\_ lui en ayant également parlé dans les grandes lignes.

e. Mme G\_\_\_\_\_ a indiqué que la situation avait été difficile dès le premier jour. Elle n'avait pas eu d'accès informatique durant deux jours, car, selon Mme X\_\_\_\_\_, venant de l'extérieur, elle ne pouvait en avoir un immédiatement. Elle avait eu un accès très limité le troisième jour. L'intéressée lui avait confié comme première tâche l'établissement d'un procès-verbal d'une réunion à laquelle elle n'avait pas assisté au moyen de notes illisibles, lui impartissant une heure à cet effet. Avec l'aide de ses collègues, le travail lui avait pris une journée. Mme X\_\_\_\_\_ avait déclaré inadmissible que cela lui ait pris autant de temps. Elle n'avait ensuite pas eu de véritables attributions. Elle-même, dotée de six ans d'expérience en RH, et ses collègues, dépourvus de toute expérience ou formation en la matière, avaient posé de nombreuses questions, n'obtenant que très peu de réponses. De par la pression imposée et en l'absence de clarté quant à la répartition du travail, l'ambiance était mauvaise. Elle-même et ses collègues ne s'étaient pas plaints de la situation auprès d'un supérieur hiérarchique.

f. Monsieur R\_\_\_\_\_, socio-éducateur, avait eu des relations de travail avec Mme X\_\_\_\_\_ par rapport à la formation des usagers. La collaboration avait été bonne et constructive.

g. M. L\_\_\_\_\_ travaillait aux EPI depuis 2008. Son supérieur était M. C\_\_\_\_\_. Venant du secteur financier, il avait travaillé dans la première équipe de Mme X\_\_\_\_\_ de mi-mai à fin juillet 2011, partageant le bureau avec les collaboratrices, dans l'idée de reprendre les salaires, dont Mme Z\_\_\_\_\_ s'était occupée pendant une brève période. Ses relations avec l'intéressée étaient normales. Elle avait fait l'attribution des postes de travail à La U\_\_\_\_\_ et il avait pris le bureau disponible à son arrivée. Il était reparti après deux mois et demi car le rattachement à deux secteurs n'était pas une solution adéquate. Il avait continué à travailler avec Mme X\_\_\_\_\_, leurs contacts étant limités et leurs relations restant normales. Lors de son passage au secteur RHT, il n'avait pas observé de comportement inadéquat de l'intéressée vis-à-vis de ses subordonnées.

52) Dans son rapport d'enquête du 6 mai 2013, Mme K\_\_\_\_\_ a abouti à la conclusion que les manquements graves et répétés dans la direction de quelques collaborateurs ainsi que dans la prise en charge de travailleurs fragilisés s'opposaient au maintien de Mme X\_\_\_\_\_ à son poste à l'issue de la période probatoire de deux ans, devaient conduire à son affectation à un poste sans responsabilité hiérarchique, avec diminution de traitement découlant du changement de poste, et imposaient une sanction disciplinaire, un blâme et une suspension d'augmentation du traitement pendant une durée déterminée étant recommandés.

Bien qu'informée dans le détail des griefs portés à son encontre, l'intéressée n'avait tiré aucun enseignement du départ collectif de sa première équipe de collaboratrices. Elle avait non seulement reproduit les mêmes comportements tyranniques avec sa deuxième équipe, mais avait gravement failli dans son rôle de

responsable RHT vis-à-vis d'une personne en réadaptation, l'ayant soumise à une pression provoquant une aggravation de son état de santé et disqualifiant le travail effectué. Son comportement était incompatible avec l'éthique de base que devait présenter un supérieur et était particulièrement choquant au regard du but social des EPI. Elle avait engendré des dégâts humains considérables. La manière d'agir de Mme X\_\_\_\_\_ était par ailleurs nuisible au bon fonctionnement du service. Elle avait donc échoué à satisfaire aux exigences de son poste à l'issue de sa période probatoire et devait être affectée à un poste sans responsabilité hiérarchique et comportant un minimum de contacts avec des personnes en situation de handicap, de faiblesse ou de dépendance. Dans ces circonstances, le grief d'échec à l'examen du certificat d'assistante RH était sans intérêt.

Sans l'omission de M. B\_\_\_\_\_ de prendre les mesures qui s'imposaient objectivement, les comportements reprochés n'auraient pu se produire après le mois de mai 2012 ou du moins pas avec une telle intensité, le certificat de travail intermédiaire équivalant dans ce contexte à un blanc-seing pour poursuivre une manière de fonctionner inacceptable. La défaillance de la hiérarchie empêchait toute sanction allant au-delà du blâme et de la suspension d'augmentation du traitement.

- 53) Par courrier du 16 mai 2013, les EPI ont transmis à l'intéressée le rapport d'enquête, lui ont imparti un délai au 21 juin 2013 pour leur communiquer ses observations et lui ont indiqué que, dès réception de ses écritures, une décision quant à la suite de la procédure serait prise.
- 54) Dans ses observations du 21 juin 2013, Mme X\_\_\_\_\_ a conclu à son maintien au poste de cheffe de secteur ou, subsidiairement, à ce qu'il lui soit donné acte de son engagement à accepter un autre poste similaire dans l'administration cantonale dans un autre secteur pour autant qu'elle soit maintenue en classe de traitement 18.

Les collaboratrices de la première équipe n'avaient pas supporté le déménagement à La U\_\_\_\_\_ et avaient mis en place un véritable stratagème, en prétextant avoir des relations difficile avec Mme X\_\_\_\_\_, afin de retourner sur le site de la T\_\_\_\_\_. Elles avaient fait « porter le chapeau » à leur supérieure pour des décisions dont elle n'était que la messagère, telles que le travail le mercredi et le déménagement. Par ailleurs, le but des trois collaboratrices, non dirigées pendant plus de six mois, était de l'écarter, afin de se trouver à nouveau sans supérieur. Les déclarations des membres de la seconde équipe ne concordaient pas avec leur comportement. Ils ne s'étaient pas plaints auprès d'un supérieur hiérarchique, ce qui démontrait qu'il n'existait pas réellement de problème. Les doléances formulées auprès de M. C\_\_\_\_\_ étaient dénuées de tout fondement. Les déclarations de M. D\_\_\_\_\_ étaient outrancières. Il s'agissait d'une vengeance mesquine d'un travailleur ne supportant pas les remontrances de la part d'une cheffe.

M. B\_\_\_\_\_ n'avait pas agi de manière appropriée, avait failli à l'application des règles de procédure les plus élémentaires, et tentait désespérément de masquer ses propres manquements en « chargeant » Mme X\_\_\_\_\_.

Cette dernière était consciente qu'il lui serait très difficile de réintégrer son poste de cheffe du secteur RHT, le lien de confiance étant irrémédiablement rompu.

- 55) Par décision du 26 juin 2013 exécutoire nonobstant recours, le conseil d'administration des EPI a prononcé le licenciement de Mme X\_\_\_\_\_ avec effet au 30 septembre 2013.

Les arguments de l'intéressée reposaient soit sur ses propres déclarations durant les enquêtes, soit sur les témoignages de personnes avec lesquelles elle n'avait pas de lien hiérarchique. L'analyse portait sur ses relations avec ses subordonnés. Elle n'avait pas apporté d'éléments susceptibles de mettre en doute l'existence des faits confirmés par l'enquête administrative. La gravité des faits était de nature à rompre le lien de confiance nécessaire à la poursuite des rapports de travail, cette rupture étant du reste confirmée par Mme X\_\_\_\_\_ elle-même. Il n'existait aucun poste au sein des EPI sans contact avec des personnes en situation de handicap, de faiblesse ou de dépendance.

- 56) Par acte du 28 août 2013, Mme X\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre cette décision, concluant préalablement à la restitution de l'effet suspensif et principalement à l'annulation de la décision attaquée, à sa réintégration, à ce qu'il lui soit donné acte de son engagement à accepter un autre poste similaire dans l'administration cantonale dans un autre secteur avec maintien en classe de traitement 18, à ce que ses droits à réclamer une indemnité en l'absence de réintégration soient réservés et à l'allocation d'une indemnité de procédure.

Les chances de succès au fond étaient sérieuses et le retrait de l'effet suspensif par les EPI ne reposait sur aucun motif clair et convaincant. L'institution s'était écartée des conclusions de l'enquête administrative, laquelle n'était qu'un prétexte pour pouvoir licencier Mme X\_\_\_\_\_, et avait violé « de manière crasse » toutes les règles procédurales. L'intérêt des EPI, qui n'avaient jamais respecté les règles procédurales et les dispositions légales, ne pouvait prévaloir par rapport à l'intérêt de Mme X\_\_\_\_\_ à pouvoir continuer à percevoir son salaire et réintégrer un poste lui ayant été enlevé illégalement.

Elle avait toujours contesté avoir des relations difficiles avec sa hiérarchie et ses collaborateurs, n'avait jamais fait l'objet d'un avertissement ni d'un blâme durant sa carrière à l'État et avait collectionné les certificats élogieux et les

promotions, ce qui démontrait la qualité de son travail. Aucun crédit ne devait être donné aux témoignages des membres des première et seconde équipes ni à celui de M. D\_\_\_\_\_. Mme X\_\_\_\_\_ ne faisait que payer pour les manquements de sa hiérarchie, lesquels étaient la cause des dysfonctionnements du secteur RHT. En recourant à une mesure constituant l'ultima ratio alors qu'elle n'était pas nécessaire, les EPI avaient violé le principe de la proportionnalité.

- 57) Dans leurs déterminations sur effet suspensif du 13 septembre 2013, les EPI ont conclu au déboutement de Mme X\_\_\_\_\_ de ses conclusions en restitution de l'effet suspensif.

La restitution de l'effet suspensif revenait à admettre l'illégalité du congé et à contraindre les EPI à poursuivre la collaboration avec l'intéressée. La décision était intervenue à l'issue d'une longue procédure d'enquête, durant laquelle elle avait été libérée de son obligation de travailler, et constituait une décision de dernier ressort. Elle reconnaissait elle-même que le lien de confiance était irrémédiablement rompu. Les EPI n'avaient aucune intention de poursuivre la collaboration avec Mme X\_\_\_\_\_ et ne procéderaient en aucun cas à sa réintégration. La restitution de l'effet suspensif revenait à imposer une relation contractuelle pour laquelle une décision au fond ne pouvait être rendue. L'intérêt public des EPI l'emportait.

- 58) Par décision du 16 septembre 2013, la présidence de la chambre administrative a refusé de restituer l'effet suspensif au recours et a réservé le sort des frais de la procédure jusqu'à droit jugé sur le fond.

Les EPI avaient clairement indiqué qu'ils n'entendaient pas poursuivre les relations de travail avec l'intéressée. Une décision de restitution de l'effet suspensif irait au-delà des compétences au fond de la chambre administrative. Il n'y avait dès lors pas lieu de procéder à une pesée des intérêts.

- 59) Le 8 octobre 2013, les EPI ont conclu au rejet du recours.

Au vu des témoignages et des pièces au dossier, les manquements reprochés à Mme X\_\_\_\_\_, lesquels constituaient des motifs fondés de licenciement, ne pouvant être tolérés au regard de la mission d'intégration sociale de l'institution, avaient été prouvés. Les EPI avaient respecté la procédure légale en matière de licenciement ainsi que le droit d'être entendu de l'intéressée.

Elle avait refusé le poste de maître de réadaptation proposé au 1<sup>er</sup> décembre 2012 et persistait à prétendre à un poste de cadre hiérarchique en classe 18. Il n'existait pas, au sein des EPI, un poste correspondant à sa formation sociale et sans contact avec les usagers en situation de handicap. L'ampleur du conflit relationnel avait eu pour effet que le lien de confiance était

irréremédiablement rompu, de sorte qu'aucune mesure moins incisive ne pouvait être exigée de l'institution. Le principe de la proportionnalité était respecté .

- 60) Dans sa réplique du 22 novembre 2013, Mme X\_\_\_\_\_ a persisté dans l'intégralité de ses conclusions.

Le fait que les EPI n'avaient pas suivi les recommandations de l'enquêtrice alors qu'ils avaient eux-mêmes sollicité l'enquête administrative en disait long sur leurs véritables intentions à son encontre. Les EPI ne lui avaient jamais proposé un reclassement. La proposition avait été faite alors que l'entretien de service n'avait pas eu lieu et le transfert au poste de maître de réadaptation n'était pas acquis. À l'issue de l'enquête administrative, aucun poste ne lui avait été proposé. Les EPI avaient demandé à M. B\_\_\_\_\_ de partir d'ici au 31 décembre 2013, ce qui démontrait le bien-fondé de ses griefs.

- 61) Dans leurs observations du 18 décembre 2013, les EPI ont maintenu leurs conclusions.

L'intéressée avait rendu impossible toute solution de reclassement par son attitude et son refus de subir une baisse de salaire. Les manquements reprochés à M. B\_\_\_\_\_ ne devaient pas être pris en compte. C'était bien l'attitude de l'intéressée envers ses subordonnés et les manquements démontrés dans le cadre de l'enquête administrative ainsi que son attitude de déni qui fondaient le congé.

- 62) Dans ses déterminations du 17 janvier 2014, Mme X\_\_\_\_\_ a persisté intégralement dans ses conclusions.

L'institution ne lui avait pas proposé, préalablement au licenciement, un reclassement. Si M. B\_\_\_\_\_ avait fait son travail, cette dernière n'aurait pas eu autant de difficultés avec ses subordonnés pour leur inculquer une certaine discipline et une rigueur de travail.

- 63) Par courrier du 4 septembre 2014, la chambre administrative a invité Mme X\_\_\_\_\_ à lui indiquer si sa conclusion en réserve de ses droits à réclamer une indemnité en l'absence de réintégration devait être interprétée comme tendant à l'octroi d'une indemnité, avec, le cas échéant, indication du nombre de mois du dernier traitement brut demandé.

- 64) Par courrier du 9 septembre 2014, Mme X\_\_\_\_\_ a conclu subsidiairement à l'octroi d'une indemnité correspondant à vingt-quatre mois du dernier traitement brut.

Elle était âgée de 50 ans lors de son licenciement, n'avait jamais fait l'objet d'un avertissement ou d'un blâme durant toute sa carrière au sein de l'État, soit près de dix ans, et avait collectionné les certificats élogieux et les promotions. Le licenciement était dicté par le souhait de cacher les manquements de sa hiérarchie,

lesquels étaient la cause des dysfonctionnements du secteur RHT. Elle était toujours à la recherche d'un emploi et n'avait jamais reçu de proposition officielle de reclassement professionnel. Son dernier traitement mensuel brut s'élevait à CHF 7'985.70, correspondant à un taux d'activité de 90 % en classe 18, annuité 9.

- 65) Par courrier du 1<sup>er</sup> octobre 2014, les EPI ont confirmé ne pouvoir en aucun cas envisager la réintégration de l'intéressée, ont indiqué qu'il n'y avait pas lieu de considérer la fixation d'une indemnité et ont persisté intégralement dans leurs conclusions.

Ils ont repris et précisé l'argumentation développée précédemment.

Aux reproches concernant son comportement professionnel s'ajoutait l'attitude adoptée par Mme X\_\_\_\_\_ durant l'entretien de service, la procédure d'enquête et la procédure de recours, laquelle confirmait sa totale incapacité à reconnaître sa part de responsabilité. Elle était responsable de l'échec de son reclassement. Dès le 1<sup>er</sup> mars 2013, n'ayant pas été confirmée dans le poste de responsable du secteur RHT, elle avait perçu le salaire qu'elle percevait avant son affectation au poste supérieur, soit CHF 7'426.50 par mois, plus une prime de CHF 285.50, cette dernière ne devant être prise en compte dans le calcul de l'indemnité.

- 66) Sur quoi, la cause a été gardée à juger.

## EN DROIT

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 43 al. 1 de la loi sur l'intégration des personnes handicapées du 16 mai 2003 - LIPH - K 1 36 ; art. 31 al. 1 et 32 al. 7 de 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 ; 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) La recourante soutient que l'autorité intimée aurait violé « de manière crasse » toutes les règles de procédure. Il convient ainsi d'examiner si son droit d'être entendu a été respecté.
- 3) a. Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. – RS 101), le droit d'être entendu comprend le droit pour les parties de faire valoir leur point de vue avant qu'une décision ne soit prise, d'offrir des preuves pertinentes, de prendre connaissance du dossier, d'obtenir qu'il soit donné suite à ses offres de preuves pertinentes, de

participer à l'administration des preuves essentielles ou à tout le moins de s'exprimer sur son résultat, lorsque cela est de nature à influencer sur la décision à rendre (ATF 132 II 485 consid. 3.2 p. 494 ; 127 I 54 consid. 2b p. 56 ; 127 III 576 consid. 2c p. 578 ; arrêt du Tribunal fédéral 1C\_424/2009 du 6 septembre 2010 consid. 2). En tant que droit de participation, le droit d'être entendu englobe donc tous les droits qui doivent être attribués à une partie pour qu'elle puisse faire valoir efficacement son point de vue dans une procédure (ATF 132 II 485 consid. 3.2 p. 494 ; 129 II 497 consid. 2.2 p. 504 ss). L'étendue du droit de s'exprimer ne peut pas être déterminée de manière générale, mais doit être définie au regard des intérêts concrètement en jeu. L'idée maîtresse est qu'il faut permettre à une partie de pouvoir mettre en évidence son point de vue de manière efficace (ATF 111 Ia 273 consid. 2b p. 274 ; 105 Ia 193 consid. 2b/cc p. 197).

b. En matière de rapports de travail de droit public, des occasions relativement informelles de s'exprimer avant le licenciement peuvent remplir les exigences du droit constitutionnel d'être entendu, pour autant que la personne concernée ait compris qu'une telle mesure pouvait entrer en ligne de compte à son encontre (arrêts du Tribunal fédéral 1C\_560/2008 du 6 avril 2009 consid. 2.2 et 1C\_103/2007 du 7 décembre 2007 consid. 5.3). La personne concernée ne doit pas seulement connaître les faits qui lui sont reprochés, mais également savoir qu'une décision allant dans une certaine direction est envisagée à son égard (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_643/2011 du 21 juin 2011 consid. 4.3 et 8C\_158/2009 du 2 septembre 2009 consid. 5.2).

c. Selon l'art. 44 du règlement d'application de la LPAC du 24 février 1999 (RPAC – B 5 05.01), qui est une concrétisation du droit d'être entendu, un entretien de service entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique a pour objet les manquements aux devoirs du personnel (al. 1). Le membre du personnel peut se faire accompagner d'une personne de son choix et demander qu'un responsable des RH soit présent (al. 2). La convocation doit parvenir au membre du personnel quatorze jours avant l'entretien, ce délai pouvant être réduit lorsque celui-ci a pour objet une infraction aux devoirs du personnel (al. 3). La convocation précise la nature, le motif de l'entretien et les personnes présentes pour l'employeur, et rappelle le droit de se faire accompagner (al. 4). À la demande d'un des participants, un compte rendu d'entretien est établi dans les sept jours. Les divergences éventuelles peuvent y figurer ou faire l'objet d'une note rédigée par le membre du personnel dans un délai de quatorze jours, dès réception du compte rendu de l'entretien de service (al. 5).

d. La réparation d'un vice de procédure en instance de recours et, notamment, du droit d'être entendu, n'est possible que lorsque l'autorité dispose du même pouvoir d'examen que l'autorité inférieure (ATA/452/2008 du 2 septembre 2008 consid. 2b ; ATA/430/2008 du 27 août 2008 consid. 2 ; Pierre MOOR/Étienne POLTIER, Droit administratif, Les actes administratifs et leur contrôle, vol. 2,

---

3<sup>ème</sup> éd., 2011, ch. 2.2.7.4 p. 323). Tel n'est pas le cas en matière de licenciement, la chambre administrative ne pouvant revoir l'opportunité d'une telle décision et substituer, dans ce cadre, sa propre appréciation à celle de l'autorité intimée (art. 61 al. 2 LPA ; ATA/525/2011 du 30 août 2011 consid. 11).

- 4) En l'espèce, les faits reprochés ont longuement été exposés à la recourante, tant par l'autorité intimée elle-même, notamment lors de l'entretien de service du 17 décembre 2012, que par le biais du rapport d'enquête du 6 mai 2013. La recourante a par ailleurs exprimé son point de vue relatif aux manquements invoqués à plusieurs reprises, en particulier lors de l'entretien de service et dans ses observations après enquêtes du 21 juin 2013.

Toutefois, l'autorité intimée n'a à aucun moment indiqué à la recourante qu'une décision de licenciement était envisagée à son égard. En effet, à l'issue de l'entretien de service du 17 décembre 2012, les EPI ont déclaré que la décision quant à la suite serait communiquée à Mme X\_\_\_\_\_ le 21 janvier 2013, sans mentionner le fait que les manquements évoqués étaient susceptibles de conduire à un licenciement. La décision d'ouverture d'une enquête administrative du 29 janvier 2013 n'indiquait pas non plus les éventuelles conséquences d'une confirmation, par l'enquête, des manquements reprochés. Par ailleurs, le rapport d'enquête du 6 mai 2013 ne préconisait pas le licenciement, mais recommandait une réaffectation à un poste hiérarchique sans responsabilité, assorti d'une sanction disciplinaire. Il y était même expressément précisé que la défaillance de la hiérarchie empêchait toute sanction allant au-delà du blâme et de la suspension d'augmentation de traitement. Finalement, le courrier du 16 mai 2013 se contentait d'indiquer qu'une décision quant à la suite de la procédure serait prise après réception des observations de la recourante relatives au rapport d'enquête. Ainsi, le licenciement a été évoqué pour la première fois dans la décision de résiliation des rapports de service, alors même que les termes du rapport d'enquête donnaient à penser qu'une résiliation n'était pas envisagée.

Dans ses observations du 21 juin 2013, la recourante a admis être consciente de la difficulté à réintégrer son poste de cheffe du secteur RHT en raison de la rupture irrémédiable du lien de confiance. Ceci n'indique toutefois pas qu'elle était consciente du fait qu'un licenciement était envisagé à son égard avant de recevoir notification de la décision du 26 juin 2013. Il ressort au contraire du dossier qu'elle pensait s'opposer uniquement à une affectation à un poste inférieur.

Par conséquent, dès lors que l'autorité intimée n'a jamais évoqué la possibilité d'un licenciement, que le rapport d'enquête recommandait expressément des mesures autres, voire excluait, une résiliation des rapports de service et que l'argumentation de la recourante reposait exclusivement sur son refus d'un retour à une classe inférieure à la classe 18, on doit retenir qu'elle n'avait pas pu comprendre qu'un licenciement pouvait entrer en ligne de compte,

de sorte que l'autorité intimée a violé son droit d'être entendu. La décision de licenciement est dès lors contraire au droit.

- 5) S'agissant d'un vice de procédure ne pouvant être réparé en instance de recours par la chambre administrative, il convient d'examiner les conséquences de la violation du droit d'être entendu de la recourante.

a. Une décision entreprise pour violation du droit d'être entendu n'est en principe pas nulle, mais annulable (arrêt du Tribunal fédéral 2P.207/2001 du 12 novembre 2001 consid. 5a et les arrêts cités ; ATA/525/2011 précité consid. 11 ; Thierry TANQUEREL, Manuel de droit administratif, 2011, n. 916 p. 312). D'après la jurisprudence, la nullité d'une décision ne doit être retenue que si le vice dont celle-ci est entachée est particulièrement grave, s'il est manifeste ou du moins facilement décelable et si, en outre, la constatation de la nullité ne met pas sérieusement en danger la sécurité du droit (ATA/386/2011 du 21 juin 2011 consid. 6 et les références citées ; Thierry TANQUEREL, op.cit., n. 910 p. 310).

b. En l'espèce, l'autorité intimée a exposé à la recourante les manquements qui lui étaient reprochés et lui a donné l'occasion de se prononcer à leur sujet, ne l'ayant ainsi pas privée de tout exercice de son droit d'être entendu, de sorte que, malgré le caractère essentiel notoire du respect du droit d'être entendu, le vice ne peut être qualifié de particulièrement grave et ne conduit pas à la nullité de la décision attaquée.

Il s'ensuit que la décision n'est pas nulle de plein droit.

- 6) a. En matière de résiliation des rapports de service, si la chambre administrative retient que cette dernière est contraire au droit, elle peut proposer à l'autorité compétente la réintégration (art. 31 al. 2 LPAC). En cas de décision négative de l'autorité compétente, elle fixe une indemnité (art. 31 al. 3 LPAC). Ainsi, la chambre administrative ne peut ni annuler formellement le licenciement d'un fonctionnaire ni imposer sa réintégration mais uniquement proposer cette dernière à son employeur, puis, si cela n'est plus possible, traiter la question d'une indemnisation (ATA/193/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 10).

b. En l'espèce, l'autorité intimée a libéré la recourante de son obligation de travailler pendant la durée de l'enquête administrative ainsi que durant le délai de congé, a déclaré sa décision exécutoire nonobstant recours et a expressément indiqué qu'elle ne procéderait en aucun cas à sa réintégration, ce qu'elle a une nouvelle fois confirmé dans son courrier du 1<sup>er</sup> octobre 2014. L'autorité intimée a ainsi démontré une volonté de se séparer définitivement de sa collaboratrice.

L'autorité intimée n'entendant pas procéder à la réintégration de la recourante, la chambre administrative constate son refus. Il y a dès lors lieu de procéder à la fixation de l'indemnité à laquelle la recourante a droit.

7) La recourante conclut à l'octroi d'une indemnité correspondant à vingt-quatre mois de son dernier traitement brut, lequel s'élevait à CHF 7'985.70.-. L'autorité intimée s'oppose à l'octroi de toute indemnité, tout en soulignant que le dernier traitement brut de la recourante, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération, s'élevait à CHF 7'426.50 par mois.

a. La chambre administrative fixe une indemnité dont le montant ne peut être inférieur à un mois et supérieur à vingt-quatre mois du dernier traitement brut à l'exclusion de tout autre élément de rémunération. Concernant un employé, l'indemnité ne peut être supérieure à six mois (art. 31 al. 3 LPAC).

b. Est un employé le membre du personnel régulier qui accomplit une période probatoire (art. 6 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). La nomination intervient au terme d'une période probatoire de deux ans, sous réserve de prolongation de cette dernière (art. 45 al. 1 let. a et 47 RPAC).

Les promotions, soit les mutations à une nouvelle fonction de classe supérieure à celle exercée jusqu'alors, se font compte tenu des exigences de la nouvelle fonction et de son rang hiérarchique (art. 13 al. 1 de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers du 21 décembre 1973 – LTrait – B 5 15). La promotion d'un titulaire à un nouveau poste est faite à titre d'essai pour une période de douze à vingt-quatre mois (art. 8 al. 1 du règlement d'application de la LTrait du 17 octobre 1979 – Rtrait – B 5 15.01). À la fin de cette période, le titulaire est confirmé dans son nouveau poste et son traitement est situé dans la classe de la fonction (art. 8 al. 2 RTrait). Au cours de cette période, chaque partie peut renoncer à cette nouvelle affectation. Dans ce cas, le titulaire est transféré dans une fonction compatible avec ses aptitudes et son traitement est fixé selon la classe correspondant à son nouvel emploi. Le titulaire conserve toutefois le salaire acquis avant l'affectation au poste supérieur, sous réserve d'un changement de fonction avec rétrogradation (art. 8 al. 3 RTrait).

c. Dans ses derniers arrêts en matière de licenciement d'agents publics, la chambre administrative a procédé à une analyse détaillée de l'évolution de sa jurisprudence pour arriver à la conclusion que le moyen d'obtenir réparation du caractère infondé du licenciement était de ne pas faire dépendre complètement le droit à une indemnité ainsi que la quotité de celle-ci de la possibilité d'une réintégration. Il y a lieu désormais de tenir compte de l'ensemble des circonstances du cas d'espèce, et de les apprécier sans donner une portée automatiquement prépondérante à certains aspects, comme le fait d'avoir ou non retrouvé un emploi en cours de procédure (ATA/744/2014 du 23 septembre 2014 consid. 4b ; ATA/258/2014 du 15 avril 2014 consid. 8 ; ATA/196/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 12 ; ATA/195/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 12 ;

ATA/194/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 14 ; ATA/193/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 16).

Ainsi, dans deux affaires, dans lesquelles les licenciements pour suppression de poste étaient contraires au droit en raison de la violation du droit d'être entendu du fonctionnaire, la chambre administrative a fixé l'indemnité respectivement à douze et dix-huit mois, en tenant notamment compte de la durée des rapports de service, respectivement de plus de quatre et dix ans, du parcours professionnel sans reproches ainsi que de la gravité particulière de l'atteinte au droit d'être entendu, en raison du refus de réintégration en dépit de la disponibilité du recourant (ATA/196/2014 précité consid. 13 ; ATA/195/2014 précité consid. 13).

Dans une autre cause, la chambre administrative a pris en compte la gravité de la violation du droit d'être entendu de l'intéressée, l'importante péjoration de sa situation financière, n'ayant eu d'autre choix que la retraite anticipée, et de son activité de plus de vingt ans pour l'autorité intimée pour fixer l'indemnité à quinze mois (ATA/193/2014 précité consid. 17).

Dans le cas d'un fonctionnaire ayant retrouvé un emploi deux mois après son licenciement en violation de son droit d'être entendu, la chambre administrative a fixé l'indemnité à deux mois en prenant en compte le comportement du recourant, qui n'était pas exempt de reproches, ainsi que le fait qu'il n'avait jamais pu exercer son droit de s'expliquer avant que la décision soit prise à son détriment alors même qu'il n'y avait aucune urgence à mettre un terme aux rapports de service (ATA/194/2014 précité consid. 15).

Dans une affaire dans laquelle le licenciement était vicié matériellement, la chambre administrative a accordé une indemnité de douze mois au recourant. S'il avait frappé un collègue au visage, il avait agi par légitime défense. La chambre administrative a également tenu compte de la durée de rapports de service de plus de dix ans, de l'absence d'antécédents dans son parcours professionnel, du retrait d'effet suspensif à la décision de révocation par l'autorité intimée, du refus de le réintégrer alors qu'il y était disposé, de la faute de l'intéressé et du fait qu'après une période d'incapacité de travail pour laquelle il avait été indemnisé à hauteur de son traitement, il avait subi une période de chômage puis avait retrouvé un emploi à un salaire nettement inférieur pour une durée de six mois avant de subir une nouvelle période de chômage (ATA/258/2014 précité consid. 9).

Finalement, dans un autre cas de licenciement matériellement vicié en raison d'une violation des principes de la proportionnalité et de l'égalité de traitement, la chambre administrative a tenu compte de la gravité de la faute du recourant, de la violation du droit par l'autorité intimée dans le cadre du licenciement, du refus de réintégration malgré la disponibilité du recourant, de la durée des rapports de service, du fait qu'il n'avait pas retrouvé de travail ainsi que

de son âge pour fixer l'indemnité à quinze mois (ATA/744/2014 précité consid. 5).

d. La chambre administrative n'a pas pour pratique de condamner un employeur au paiement d'un montant chiffré, mais de fixer l'indemnité pour refus de réintégration à un certain nombre de mois du dernier traitement brut de l'employé, conformément à l'art. 31 al. 3 LPAC (ATA/258/2014 précité consid. 7).

8) a. L'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Elle motive sa décision. Elle est tenue, préalablement à la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnels et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé (art. 21 al. 3 LPAC). Selon l'art. 22 LPAC, il y a motif fondé lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit notamment en raison de l'insuffisance des prestations (let. a), l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ou la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).

b. Les motifs de résiliation des rapports de service ont été élargis lors de la modification de la LPAC du 23 mars 2007, entrée en vigueur le 31 mai 2007. Depuis lors, il ne s'agit plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration (MGC 2006-2007/VI A 4529). L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé, qui est une mesure administrative, ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (MGC 2005-2006/XI A 10'420).

c. Lorsque les éléments constitutifs d'un motif fondé de résiliation sont dûment établis lors d'entretiens de service, un reclassement est proposé pour autant qu'un poste soit disponible au sein de l'administration et que l'intéressé au bénéfice d'une nomination dispose des capacités nécessaires pour l'occuper (art. 46A al. 1 RPAC). Des mesures de développement et de réinsertion professionnels propres à favoriser le reclassement sont proposées (art. 46A al. 2 RPAC). L'intéressé est tenu de collaborer et peut faire des suggestions (art. 46A al. 3 RPAC). Il bénéficie d'un délai de dix jours ouvrables pour accepter ou refuser la proposition de reclassement (art. 46A al. 4 RPAC). En cas de refus, d'échec ou d'absence du reclassement, une décision motivée de résiliation des rapports de service pour motif fondé intervient (art. 46A al. 6 RPAC). Le service des RH du département, agissant d'entente avec l'office du personnel de l'État, est l'organe responsable (art. 46A al. 7 RPAC).

Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est l'une des expressions du principe de la proportionnalité. Il impose à l'État de s'assurer, avant qu'un licenciement ne soit prononcé, qu'aucune mesure moins préjudiciable pour l'administré ne puisse être prise (art. 36 al. 3 Cst. ; arrêt du Tribunal fédéral 1C\_309/2008 du 28 janvier 2009 consid. 2.2 ; ATA/806/2012 du 27 novembre 2012 consid. 4c ; ATA/223/2010 du 30 mars 2010 consid. 10 ; MGC 2005-2006/XI A 10'420).

Il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'intéressé à retrouver ou maintenir son « employabilité », soit sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Avant qu'une résiliation ne puisse intervenir, différentes mesures peuvent être envisagées. Elles peuvent prendre de multiples formes, telles qu'un certificat de travail intermédiaire, un bilan de compétence, un stage d'évaluation, des conseils en orientation, des mesures de formation et d'évolution professionnelles, l'accompagnement personnalisé, voire « l'outplacement ». Il faut ensuite rechercher si une solution alternative de reclassement au sein de la fonction publique cantonale peut être trouvée. En contrepartie, la garantie du niveau salarial atteint en cas de changement d'affectation peut dans ce cas être abrogée (MGC 2005-2006/XI A 10420 s).

Selon la jurisprudence, si aucune solution ne s'offre dans le même service ou office, les recherches de l'État employeur doivent s'étendre à tous les postes de la fonction publique correspondant aux capacités de l'intéressé (ATA/616/2010 du 7 septembre 2010 consid. 7).

- 9) En l'espèce, l'autorité intimée ayant repris en 2011 le contrat liant la recourante à l'hospice depuis 2004, soit depuis bien plus des deux ans correspondant à la durée de la période probatoire, cette dernière avait le statut de fonctionnaire au moment de son licenciement, ce que les EPI ne contestent du reste pas. À cet égard, il convient de constater que le fait que l'autorité intimée ait prononcé l'absence de confirmation de la promotion de la recourante au poste de cheffe de secteur RHT à l'issue de la période d'essai de vingt-quatre mois n'a aucune implication sur son statut de fonctionnaire. L'indemnité pourra par conséquent s'élever jusqu'à un montant correspondant à vingt-quatre mois du dernier traitement brut de la recourante.

S'agissant des rapports de service la liant à une fonctionnaire, l'autorité intimée devait fonder le licenciement sur des motifs fondés et précéder le licenciement par une procédure de reclassement. Or, les EPI ont mis un terme aux rapports de service en raison des manquements graves de la recourante, lesquels ont été prouvés par l'enquête administrative et dénotent une persistance de cette dernière dans son comportement. Elle a en effet maintenu une conduite inacceptable envers ses subordonnés même après un changement d'équipe et s'est obstinée à adopter une attitude de dénégation totale de ses manquements après

avoir eu connaissance des résultats univoques de l'enquête administrative. Les manquements et l'attitude de la recourante s'opposant au maintien de ses responsabilités au poste de cheffe de secteur RHT, et donc à la confirmation de sa promotion, l'autorité intimée lui a proposé dès le 2 novembre 2012 un transfert au service socioprofessionnel à la fonction de maître de réadaptation à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2012. La recourante a refusé ce changement de poste. Après que, par décision du 21 février 2013, l'autorité intimée a formellement refusé de confirmer sa promotion au poste de cheffe de secteur RHT, la recourante a persisté à refuser tout poste inférieur à la classe 18, alors même qu'une non-confirmation de sa promotion impliquait un retour à un poste dans une classe inférieure. L'autorité intimée n'a eu, dans ces circonstances, d'autre choix que de prononcer son licenciement.

Au vu de ce qui précède, la poursuite des rapports de service n'était pas compatible avec le bon fonctionnement des EPI, de sorte que le licenciement reposait sur des motifs fondés. Ce dernier ne pouvait par ailleurs pas être précédé par une procédure de reclassement, laquelle était vouée à l'échec en raison du refus pur et simple de la recourante des conséquences de la non-confirmation de sa promotion, soit à un retour à une fonction compatible avec ses aptitudes et à un traitement inférieur à celui perçu durant sa promotion à l'essai.

Dans ces circonstances, si la décision de résiliation des rapports de service est formellement viciée, elle est matériellement fondée, ce dont il convient de tenir compte pour fixer l'indemnité due à la recourante. Il faut également prendre en considération la gravité des manquements de la recourante, leur persistance dans le temps, son attitude de dénégation totale des faits avérés, et son opposition ferme aux conséquences légales d'une absence de confirmation de sa promotion.

Par ailleurs, bien que son droit d'être entendu ait été violé, l'autorité intimée a, à plusieurs reprises, exposé à la recourante les faits reprochés et lui a donné de nombreuses occasions de se prononcer à leur sujet, de sorte qu'elle n'a pas été privée de tout exercice de son droit d'être entendu. En outre, si les EPI ont refusé la réintégration de la recourante en dépit de sa disponibilité, ce refus apparaît justifié au regard des motifs fondés à l'origine du licenciement, qui s'opposent à son retour au sein de l'institution.

La recourante a au surplus commencé à travailler pour l'autorité intimée en 2011, après reprise de son contrat de travail avec l'hospice conclu en 2004, et le licenciement a eu lieu en juin 2013, alors qu'elle était âgée de presque 50 ans. Elle a confirmé, le 9 septembre 2014, ne pas avoir retrouvé de travail.

Au vu de ce qui précède, compte tenu de l'ensemble des circonstances et conformément à sa pratique de prononcer l'indemnité en mois de traitement, la chambre administrative fixera l'indemnité due par les EPI à Mme X\_\_\_\_\_ à deux mois de son dernier traitement brut comprenant le treizième salaire au

---

prorata du nombre de mois fixés, au sens de l'art. 2 LTrait (ATA/258/2014 précité consid. 9 et 10), à l'exclusion de tout autre élément de rémunération et sans intérêts moratoires, en l'absence de conclusion sur ce point (art. 69 al. 1 LPA ; ATA/193/2014 précité consid. 17).

- 10) Dans ces circonstances, le recours de Mme X\_\_\_\_\_ sera partiellement admis, la décision querellée déclarée contraire au droit et l'indemnité due par l'autorité intimée fixée à deux mois de son dernier traitement brut au sens de l'art. 2 LTrait, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.
- 11) Vu l'issue du litige, un émolument – réduit – de CHF 500.- sera mis à la charge de la recourante, qui n'obtient que partiellement gain de cause (art. 87 al. 1 LPA). Une indemnité de procédure de CHF 750.- sera allouée à la recourante, à la charge des EPI.

\* \* \* \* \*

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

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 28 août 2013 par Madame X\_\_\_\_\_ contre la décision des Établissements publics pour l'intégration du 26 juin 2013 ;

**au fond :**

l'admet partiellement ;

constate que la décision des Établissements publics pour l'intégration du 26 juin 2013 prononçant le licenciement de Madame X\_\_\_\_\_ est contraire au droit ;

constate que la réintégration de Madame X\_\_\_\_\_ n'est plus possible ;

dit que les Établissements publics pour l'intégration doivent verser à Madame X\_\_\_\_\_ une indemnité d'un montant correspondant à deux mois de son dernier traitement brut, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération, au sens des considérants ;

les y condamne en tant que de besoin ;

met à la charge de Madame X\_\_\_\_\_ un émolument de CHF 500.- ;

alloue une indemnité de procédure de CHF 750.- à Madame X\_\_\_\_\_, à la charge des Établissements publics pour l'intégration ;

dit que, conformément aux art. 82 ss de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF - RS 173.110), 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, s'il porte sur les rapports de travail entre les parties et que la valeur litigieuse n'est pas inférieure à CHF 15'000.- ;

- par la voie du recours en matière de droit public, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- et que la contestation porte sur une question juridique de principe ;

- par la voie du recours constitutionnel subsidiaire, aux conditions posées par les art. 113 ss LTF, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- ;

le mémoire de recours doit indiquer les conclusions, motifs et moyens de preuve et porter la signature du recourant ou de son 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 Pascal Pétroz, avocat de la recourante, ainsi qu'aux Établissements publics pour l'intégration.

Siégeants : M. Verniory, président, M. Thélin, Mme Junod,  
Mme Payot Zen-Ruffinen et M. Pagan, juges.

Au nom de la chambre administrative :

le greffier-juriste :

F. Scheffre

le président siégeant :

J.-M. Verniory

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :

