

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/4310/2011-FPUBL

ATA/534/2012

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 21 août 2012**

dans la cause

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

représentée par le Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (SIT),  
mandataire

contre

**DÉPARTEMENT DES FINANCES**

---

## EN FAIT

- 1) Le 1<sup>er</sup> février 1990, Madame X\_\_\_\_\_, née le \_\_\_\_\_ 1956, a été engagée par l'Etat de Genève auprès du service du Tuteur général, rattaché au département de l'instruction publique devenu depuis le département de l'instruction publique, de la culture et du sport (ci-après : DIP), où elle a travaillé comme hôtesse d'information jusqu'au 31 décembre 2001, puis comme commise administrative 3 du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2002.

Selon son certificat de travail du 30 septembre 2002, elle y gérait le courrier de l'ensemble du service, codifiait et mettait à jour les ordonnances du Tribunal tutélaire sous la responsabilité d'une secrétaire de direction, assurait la réception et l'accueil des usagers du service et procédait à l'archivage des dossiers, à l'entière satisfaction de son employeur.

- 2) Par arrêté du 8 mai 2002, Mme X\_\_\_\_\_ a été affectée, dès le 1<sup>er</sup> juillet 2002, au service des contraventions du département de justice, police et sécurité (ci-après : DJPS) devenu le département des institutions (ci-après : DI), puis le département de la sécurité, de la police et de l'environnement (ci-après : DSPE) et désormais le département de la sécurité (ci-après : DS), en tant que commise administrative 3.

- 3) Jusqu'au 31 mars 2009, elle a successivement occupé différents postes au sein de ce département, compte tenu des besoins du service et de ses aptitudes, à savoir auprès de la gendarmerie, du bureau du corps de police, du commissariat de police, de la police de la sécurité internationale, puis de divers services de l'Etat-major de la police.

- 4) Le 17 novembre 2008, Mme X\_\_\_\_\_, assistée d'un représentant syndical, s'est entretenue avec le service des ressources humaines (ci-après : RH) du DI.

L'intéressée souhaitant travailler dans un autre environnement que celui de la police, son intégration au programme de mobilité interne a été convenue, en vue de lui proposer un autre poste correspondant à son profil.

- 5) Le 19 mars 2009, deux postes à l'office du personnel de l'Etat (ci-après : OPE) du département des finances (ci-après : DF ou le département) ont été proposés à Mme X\_\_\_\_\_, dont un au service des paies et administration du personnel.

Celui-ci consistait dans des activités de secrétariat, de réception du service, ainsi que dans des travaux administratifs liés à la paie des salaires, tels la gestion des attestations de chômage, des maternités etc. Les travaux confiés pourraient

être adaptés en fonction des compétences et du potentiel de Mme X\_\_\_\_\_, avec une possible évolution de carrière à un poste de gestionnaire RH.

L'intéressée a donné sa préférence au poste en question.

- 6) Le 1<sup>er</sup> avril 2009, Mme X\_\_\_\_\_ est entrée en fonction auprès du service des paies et administration du personnel du DF, en qualité de secrétaire 2.
- 7) Par courrier du 21 avril 2009, le service RH du DI a accusé réception de deux courriels que Mme X\_\_\_\_\_ lui avait adressés les 8 et 21 avril 2009 et dans lesquels elle indiquait que son nouveau poste ne répondait pas à ses attentes.

Des efforts dans le but de la soutenir dans la recherche d'une nouvelle affectation avaient été déployés. Ces démarches avaient permis de lui proposer trois postes à choix, dont deux au département du territoire (ci-après : DT), ainsi que celui au DF qu'elle avait choisi en toute liberté. Il était donc surprenant qu'elle laisse entendre, une semaine après son transfert, que c'était finalement l'un des deux postes au DT qui l'aurait plus intéressée. Comme elle souhaitait quitter le DI, des propositions d'affectation au sein de ce département ne lui avaient pas été faites. Passé la période d'adaptation à son nouveau poste, elle serait sans doute amenée à effectuer l'ensemble des tâches décrites dans son nouveau cahier des charges. Si tel ne devait pas être le cas, elle pourrait alors s'adresser à sa hiérarchie afin d'en comprendre les raisons.

- 8) Le 22 avril 2009, la cheffe de la police a établi le certificat de travail de Mme X\_\_\_\_\_ pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2002 au 31 mars 2009. Celle-là s'était acquittée de ses tâches administratives à l'entière satisfaction de sa hiérarchie et avait entretenu de bons contacts avec cette dernière et ses collègues.
- 9) Par courrier du 28 avril 2009, le directeur administratif et financier de l'OPE, Monsieur Y\_\_\_\_\_, s'est référé aux entretiens que Mme X\_\_\_\_\_ avait eus, le 20 avril 2009, avec Monsieur Z\_\_\_\_\_, chef du service des paies et administration du personnel, et le 21 avril 2009 avec lui-même.

Ils avaient pris note de son insatisfaction quant aux activités qui lui étaient confiées, comme du fait qu'elle estimait dévalorisant d'être introduite dans sa nouvelle fonction par une personne ayant un statut d'auxiliaire, que ses tâches ne lui procuraient aucune satisfaction personnelle et qu'elle jugeait anormal de ne pas avoir eu la possibilité de choisir sa place et ses outils de travail.

Le fait que la transmission des informations utiles et que sa formation relevaient d'une personne engagée en qualité d'auxiliaire n'avait toutefois pas d'importance en regard de l'expérience professionnelle acquise dans le poste. La personne en charge de l'activité assumait en l'occurrence sa fonction à satisfaction depuis deux ans. Les tâches confiées étaient parfaitement conformes à la description du poste de secrétaire-réceptionniste qui lui avait été présentée avant

son transfert. Le choix de la place et des outils de travail répondait à des impératifs opérationnels et organisationnels propres au service et non aux collaborateurs/trices.

Ils avaient pris bonne note qu'elle renonçait à sa nouvelle affectation auprès du DF, ainsi qu'à l'application du plan d'évolution de ses activités et charges qui lui avait été proposé avec la possibilité, à terme, d'accéder à la fonction de gestionnaire de paie et des assurances sociales. Un délai au 6 mai 2009 au plus tard lui était imparti pour se déterminer sur sa renonciation éventuelle à son actuelle affectation, compte tenu de l'incidence de cette prise de position sur la poursuite des relations de travail.

- 10) Mme X\_\_\_\_\_ s'est déterminée par courrier du 4 mai 2009.

Il était important pour elle de trouver un poste correspondant à sa classification actuelle et elle comprenait bien les impératifs de service. Elle était très intéressée par l'application du plan d'évolution, mais la possibilité d'accéder à terme à la fonction de gestionnaire de paies lui paraissait impossible, compte tenu des activités de son poste affecté à la classe 9 (nombreux appels téléphoniques, tenue de la réception et gestion du courrier). Au mois de mars 2009, il avait été question d'un poste de secrétaire 2, avec diverses tâches de secrétariat. En conclusion, elle préférait être affectée à un autre poste de secrétaire 2 correspondant mieux à sa classification 11 et ne voyait aucun inconvénient à poursuivre une activité au sein du DF.

- 11) Par courrier du 15 mai 2009, le DF a informé Mme X\_\_\_\_\_ de l'effectivité de son transfert en son sein à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009, en qualité de secrétaire 2 auprès du service des paies et administration du personnel.

- 12) En juin 2009, Mme X\_\_\_\_\_ a reçu le cahier des charges relatif à sa nouvelle fonction qui énumérait diverses activités de secrétariat, l'accueil au guichet et au téléphone, ainsi que la saisie de données dans le système informatique en cas de surcharge dans le service.

- 13) Le 15 juillet 2009, Mme X\_\_\_\_\_, assistée d'un représentant syndical, a été reçue par sa hiérarchie pour une présentation de ce cahier des charges.

Par courriel du même jour, le responsable RH, Monsieur A\_\_\_\_\_, a fait savoir à M. Z\_\_\_\_\_ que l'intéressée n'avait pas demandé de modification du cahier des charges qui lui avait été remis pour signature. L'entretien avait été constructif. Un entretien d'évaluation pour la fin du mois d'octobre 2009, afin de faire un point de situation au terme de six mois d'activité (après décompte des vacances estivales), devait être fixé. Dans l'intervalle, des formations spécifiques à la gestion des abonnements des Transports publics genevois (ci-après : TPG) et aux attestations de chômage devaient être effectuées.

14) Par courriel du 16 juillet 2009, Mme X\_\_\_\_\_ a fait part de sa position négative en raison du profil du poste et de son refus de signer le cahier des charges. Elle souhaitait modifier celui-ci s'agissant des attestations chômage qui ne relevaient pas de son domaine de compétence.

15) Le même jour, M. A\_\_\_\_\_ a répondu à Mme X\_\_\_\_\_.

Sa hiérarchie lui avait clairement indiqué qu'une adaptation de ses tâches pouvait être envisagée afin de tenir compte de ses aptitudes et/ou contraintes. Cette bonne disposition ne signifiait pas une affectation « à la carte », ni un choix des activités. La gestion des attestations de chômage était une tâche partagée par plusieurs personnes et venait en complément de son activité de réception/accueil. Une formation lui serait dispensée de manière plus poussée que l'initiation dont elle avait bénéficié à son entrée en service. Elle disposait des capacités à réaliser cette tâche qui était régulièrement confiée à des personnes en formation ou en placement temporaire. Sa hiérarchie avait donné suite à sa demande de clarification de ses activités. Son affectation au service des paies et administration du personnel demeurait valable et impliquait le respect du cahier des charges qui lui avait été présenté. Elle devait y apposer sa signature pour signifier, non pas son accord, mais sa prise de connaissance du document. Pour le surplus, il avait été convenu qu'elle poursuivrait ses recherches en vue de trouver une nouvelle affectation correspondant mieux à ses attentes, sans toutefois que cela nuise à son activité actuelle.

16) Mme X\_\_\_\_\_ a persisté dans son refus de signer le cahier des charges précité, comme dans celui de gérer les attestations de chômage.

17) Le 1<sup>er</sup> octobre 2009 s'est déroulé l'entretien d'évaluation et de développement personnel de Mme X\_\_\_\_\_ pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril au 1<sup>er</sup> octobre 2009.

L'intéressée avait un bon sens de l'accueil à la réception et faisait preuve d'une bonne disponibilité à l'égard des usagers. Sa qualité d'écoute devait être améliorée. Elle ne maîtrisait pas les connaissances professionnelles requises, n'ayant pas encore exercé plusieurs tâches du cahier des charges. Sa maîtrise de son environnement de travail devait être développée, ses cinq mois d'activité n'étant pas suffisants pour acquérir toutes les connaissances nécessaires à son poste, très diversifié. Le critère de résistance n'était pas maîtrisé, en raison de problèmes de santé liés au stress de ses activités. Elle faisait preuve d'une bonne implication personnelle à confirmer dans les mois à venir et d'un bon sens de la communication. Il était trop tôt pour évaluer les critères d'adaptabilité, de planification et d'organisation.

Parmi les objectifs convenus, figuraient la rédaction de procès-verbaux de séances du service (à mettre en place pour le 31 décembre 2009 à l'aide d'un

canevas existant), la gestion des abonnements TPG moyennant formation à la place de travail (pour le 31 décembre 2009 également), l'accomplissement de l'ensemble des tâches du cahier des charges (pour le 30 juin 2009 [recte : 2010]) et l'établissement d'une procédure de gestion des cartes de l'assurance-vieillesse et survivants (ci-après : AVS) (pour le 30 juin 2010).

- 18) Reçue par sa hiérarchie le 10 juin 2010, Mme X\_\_\_\_\_ a fait part de son insatisfaction concernant la formation qu'elle avait reçue sur sa place de travail pour la délivrance des abonnements TPG au personnel de l'Etat, ainsi que de tensions existant avec sa collègue, Madame B\_\_\_\_\_.
- 19) Par courrier du 11 juin 2010, sa hiérarchie a réfuté ses critiques quant à un manque de formation pour la délivrance des abonnements TPG, lui donnant toutefois la possibilité de poursuivre sa formation chaque jour durant une heure.
- 20) Par courriel du 18 juin 2010, Mme X\_\_\_\_\_ a été convoquée à un entretien de service, fixé au 8 juillet 2010, en raison des difficultés dont elle avait fait part et de son insatisfaction, partagée par sa hiérarchie, quant à l'activité assumée.

Cet entretien allait porter sur son aptitude à remplir les exigences du poste au sein du service des paies et administration du personnel et notamment sur son manque d'autonomie, sa difficulté d'apprentissage des règles et procédures de travail, son manque de rigueur et de précision, son orthographe, sa rédaction et sa prise de procès-verbaux.

L'intéressée pouvait se faire accompagner d'une personne de son choix.

- 21) Mme X\_\_\_\_\_ s'est présentée seule à cet entretien lors duquel les griefs mentionnés dans la convocation du 18 juin 2010 ont été détaillés par son employeur.

L'objectif de rédaction des procès-verbaux, qui lui avait été attribué à sa demande, n'était pas atteint. Cette tâche ne lui était plus confiée, car elle était trop chronophage pour un résultat insuffisant du point de vue de l'orthographe, de la capacité de synthèse comme de la compréhension. S'agissant de la gestion des abonnements TPG, la formation avait été repoussée et réalisée au retour de congé maladie de l'intéressée (soit au mois de mai 2010). Le 10 juin 2010, après trois semaines de formation, elle avait déclaré ne pas avoir acquis les bases de l'activité et avait sollicité une formation auprès des TPG, alors que la personne qu'elle devait remplacer s'était formée en une seule journée à son poste de travail. Concernant ses difficultés d'apprentissage et de relations avec Mme B\_\_\_\_\_, il apparaissait qu'elle sollicitait ses collègues comme sa hiérarchie pour assumer sa propre activité ou demander des explications sur les procédures, alors que celles-ci devaient lui être connues. Cette situation perdurait depuis son engagement et était stressante pour elle-même comme pour ses collègues. Son

manque de rigueur et de précision ne concernait pas seulement sa gestion téléphonique, mais également l'acheminement du courrier où elle commettait des erreurs.

Sa hiérarchie ne voyait pas d'issue à cette situation, dans la mesure où elle avait fait preuve de beaucoup de patience et d'efforts d'accompagnement. Les résultats n'étant pas satisfaisants, une résiliation des rapports de service pour insuffisance des prestations était envisagée.

- 22) Par courriel du 3 août 2010, Mme X\_\_\_\_\_ a été convoquée à un second entretien de service fixé au 25 août 2010.

Sa hiérarchie s'était trompée en lui indiquant par oral, lors de l'entretien du 8 juillet 2010, qu'une enquête administrative devrait avoir lieu. Cette mesure n'était en effet exigée qu'en cas de sanction disciplinaire, non pertinente en l'espèce. Lors de ce second entretien, la détermination de son employeur quant à la poursuite des rapports de service et les suites y afférentes lui seraient communiquées en présence de M. A\_\_\_\_\_, elle-même disposant d'une nouvelle occasion pour s'exprimer sur les faits qui lui étaient reprochés.

- 23) A l'entretien de service du 25 août 2010, auquel Mme X\_\_\_\_\_ s'est présentée seule, sa hiérarchie a maintenu sa position.

Rappelant qu'elle n'était pas à l'aise dans son poste actuel, l'intéressée a réitéré sa volonté de bien accomplir ses tâches. Sa hiérarchie souhaitant résilier les rapports de service pour motif fondé, soit pour insuffisance de prestations, comme indiqué le 8 juillet 2010, une mesure de reclassement devait être envisagée. Mme X\_\_\_\_\_ était, à cet effet, priée de fournir au service RH un dossier de candidature.

- 24) Le service RH du DF a, dès cette date, soutenu Mme X\_\_\_\_\_ dans ses recherches d'emploi au sein de l'administration cantonale, la rencontrant à 7 reprises entre le mois d'août et le mois de décembre 2010 pour faire un point de situation sur l'état d'avancement de leurs recherches respectives.

- 25) Le 11 avril 2011, Mme X\_\_\_\_\_, assistée d'un avocat, a participé à un nouvel entretien de service relatif aux démarches de reclassement entreprises depuis le 25 août 2010.

M. A\_\_\_\_\_ avait révisé le *curriculum vitae* et les lettres de motivation de l'intéressée, respectivement annoncé sa candidature aux RH des différents départements de l'administration cantonale. Les postulations de Mme X\_\_\_\_\_, dont certaines étaient encore ouvertes, avaient débouché sur quelques entretiens. Du 25 mars au 1<sup>er</sup> avril 2011, l'intéressée avait fait un stage à la centrale d'appel et accueil de l'administration fiscale cantonale (ci-après : AFC), en tant que commise administrative 3 et avait déclaré au responsable de ce service son intérêt

pour le poste. Elle souhaitait poursuivre dans cette nouvelle affectation dès le 12 avril 2012. Son reclassement au sein du DF en tant que commise administrative 3 a donc été envisagé, en alternative à son licenciement pour motif fondé.

- 26) Le 13 avril 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a reçu de son nouveau supérieur hiérarchique, Monsieur D\_\_\_\_\_, un extrait de son cahier des charges et ses objectifs pour les deux mois suivants. Ceux-ci consistaient à respecter les horaires de l'accueil, à être en mesure d'identifier le besoin des usagers, à connaître les emplacements des services les plus demandés (guichets), ainsi qu'à traiter les demandes simples de manière autonome ou, au besoin, à adresser les demandes plus complexes à un collègue.
- 27) Par décision du 9 mai 2011, le président du DF a prononcé le reclassement de Mme X\_\_\_\_\_ au poste de commise administrative 3 à la centrale d'appels et accueil de l'AFC. Un délai de six mois lui était imparti, à compter de sa prise d'activité effective, le 12 avril 2011, pour lui permettre d'assumer cette fonction. Le transfert impliquait une rétrogradation de la classe 11 à la classe 9, se traduisant par une baisse de salaire mensuel brut de CHF 185,85.
- 28) Le 29 juin 2011, un premier entretien d'évaluation et de développement personnel concernant la nouvelle affectation de Mme X\_\_\_\_\_ a eu lieu.

L'objectif tenant au respect des horaires de l'accueil était atteint, tandis que celui consistant à identifier les besoins des usagers ne l'était que partiellement. L'intéressée n'écoutait pas toujours attentivement les usagers, ce qui pouvait être source d'erreur. La maîtrise des connaissances professionnelles et de l'environnement de travail étaient à développer, l'intéressée étant en formation à ce propos. Elle ne maîtrisait pas encore toutes les facettes de son métier. Il n'était ainsi pas souhaitable qu'elle prenne des initiatives dans son travail. Elle peinait à gérer le stress de l'accueil et les travaux simultanés, ce qui était source d'erreurs. Elle s'impliquait toutefois dans son nouveau travail et faisait les efforts nécessaires pour s'intégrer à l'équipe, ce qui était appréciable. Il ne faisait aucun doute qu'elle était en mesure d'acquérir les connaissances et compétences requises pour le poste.

Les objectifs fixés consistaient dans la validation, d'ici le 29 août 2011, des compétences requises pour le poste à l'aide d'un test d'aptitude, dans l'amélioration, d'ici au 31 octobre 2011, du niveau des prestations et dans l'amélioration dans les six mois de l'accueil des usagers (gestion du stress, techniques d'accueil, etc.) par des efforts personnels et des cours de formation.

- 29) Par courriel du 17 septembre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a rapporté à sa hiérarchie un incident l'ayant opposé à l'une de ses collègues de l'accueil qui lui reprochait

d'avoir accompagné un usager dans les étages jusqu'au bureau de M. A\_\_\_\_\_. Elle se déclarait disponible pour occuper un autre poste en « back-office ».

Monsieur E\_\_\_\_\_, dicteur de l'AFC, lui a répondu le 19 septembre 2011, relevant qu'elle n'avait effectivement pas respecté son cahier des charges en accompagnant cet usager dans les étages.

- 30) Le 22 septembre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a été soumise à un test écrit d'aptitude initialement prévu le 29 août 2011, mais repoussé en raison du mauvais état de santé de l'intéressée et du récent deuil de deux de ses proches. Ce test comportait différentes questions sur l'orientation des usagers, l'emplacement des services, la procédure à appliquer en cas d'emprunt d'une carte TPG et la réception du courrier. L'utilisation de tous supports papier et de tous documents utiles (notes, annuaires, etc.) était autorisée.

Obtenant 19 points 1/2 sur 42, Mme X\_\_\_\_\_ n'a pas atteint le seuil de réussite du test fixé à 32 points.

- 31) Le 27 septembre 2011, sa hiérarchie l'a convoquée à un nouvel entretien de service, fixé au 12 octobre 2011, afin de faire le bilan de la mesure de reclassement dont elle avait bénéficié. La convocation lui rappelait la possibilité de se faire accompagner par une personne de son choix.

- 32) Lors de l'entretien du 12 octobre 2011, au cours duquel Mme X\_\_\_\_\_ était assistée par un représentant du Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (ci-après : SIT), sa hiérarchie a constaté qu'elle n'avait pas acquis les compétences requises pour le poste durant la période d'essai consécutive à son reclassement. Elle avait échoué au test d'aptitude du 22 septembre 2011 et faisait preuve d'une grande nervosité à sa place de travail. Ce test portait sur des connaissances minimales ne nécessitant pas de connaissances en matière fiscale et susceptibles d'être acquises au terme de trois mois d'activité à l'accueil. Il en allait de même de l'orientation des usagers et de la connaissance des services. La question de la gestion des courriers ou des cartes TPG n'était pas technique et se trouvait à la portée de tous. M. D\_\_\_\_\_ avait réalisé une visite des guichets et services du bâtiments avec l'intéressée, afin de la familiariser avec l'AFC. S'agissant de la formation, les stages dans les services devaient être réalisés pour l'apprentissage d'une activité au sein de la centrale d'appels et non pour l'accueil. L'intéressée n'avait pas pu suivre le cours sur la gestion du stress en raison de ses absences, la formation ayant donc été centrée sur l'apprentissage des connaissances immédiatement utiles à l'accueil. Dans son poste actuel, Mme X\_\_\_\_\_ ne donnait pas satisfaction au terme de la période d'essai de formation, comme cela résultait objectivement du test. Les buts convenus n'étant pas atteints, sa hiérarchie envisageait la résiliation des rapports de services pour motif fondé (insuffisance des prestations).

Mme X\_\_\_\_\_ a expliqué avoir souffert d'un déficit de formation. La période d'observation avait été trop courte, puisque sur cinq mois, elle avait été absente cinq semaines pour cause de maladie, trois semaines pour cause de vacances et une semaine en raison du décès de deux proches. Alors qu'elle avait précisé avant sa réaffectation qu'elle ne disposait pas de compétences particulières en fiscalité, elle n'avait pas bénéficié des stages prévus auprès des services de l'AFC. La formation promise en matière de gestion du stress n'avait de même pas été dispensée. L'échec au test d'aptitude ne signifiait pas qu'elle reproduisait les mêmes erreurs sur son lieu de travail.

33) Le 17 octobre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a sollicité l'assistance de M. A\_\_\_\_\_ concernant trois de ses postulations pour des postes ouverts auprès d'autres départements de l'administration cantonale. M. A\_\_\_\_\_ lui a réaffirmé son soutien jusqu'à achèvement de la procédure de reclassement et l'a invitée à lui remettre une copie de ses dossiers de postulation en vue de l'établissement de contacts avec les services RH concernés.

34) Par courrier du 27 octobre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a, par l'intermédiaire du SIT, formulé des observations complémentaires concernant l'entretien du 12 octobre 2011.

Elle a réitéré ses critiques à l'égard du test d'aptitude. Elle n'avait pas bénéficié des mesures de développement et de réinsertion professionnels exigées par la loi lors de son reclassement. Un rapide tour des services effectué le premier jour ne suffisait pas, en comparaison des stages de trois jours dans chacun des services de l'AFC initialement prévus. Compte tenu de ses dix-neuf années de bons et loyaux services au sein de différents départements de l'administration cantonale, son licenciement à trois ans d'une retraite anticipée constituerait une mesure extrêmement sévère et disproportionnée.

35) Par décision du 14 novembre 2011, remise en mains propres le 15 novembre 2011 et déclarée exécutoire nonobstant recours, le président du DF a résilié les rapports de service de Mme X\_\_\_\_\_, avec effet au 29 février 2012.

Les motifs de son licenciement lui avaient été communiqués le 12 octobre 2011. La tentative de reclassement dans un poste de commise administrative 3 à la centrale d'appels et accueil de l'AFC avait échoué en raison de l'insuffisance de ses prestations, confirmée par son échec au test de connaissances effectué le 29 septembre 2011. L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration justifiait la résiliation des rapports de service.

Dite décision était susceptible de recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative).

- 36) Le 15 novembre 2011, le DF a immédiatement libéré Mme X\_\_\_\_\_ de son obligation de travailler jusqu'à la fin des rapports de service, afin qu'elle puisse entreprendre toutes les démarches nécessaires en vue de retrouver un emploi.
- 37) Par acte du 14 décembre 2011, Mme X\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative contre la décision de licenciement du 14 novembre 2011, concluant principalement à son annulation, subsidiairement à ce que l'Etat de Genève soit invité à la réintégrer, et plus subsidiairement à ce qu'il soit condamné à lui verser la somme de CHF 162'936.- avec intérêts à 5 % l'an dès le 29 février 2012, le tout « sous suite de frais et dépens ».

Sa hiérarchie n'avait organisé qu'un seul entretien de service avant d'arriver à la conclusion qu'un motif fondé de résiliation était réalisé, alors que la loi en exigeait deux au minimum. En procédant de la sorte, soit sans avoir organisé un entretien de service de recadrage avant de prononcer le licenciement, l'Etat de Genève n'avait pas permis que la situation évolue favorablement et avait, ce faisant, violé ses obligations d'employeur, ainsi que le principe de la proportionnalité. La première partie de la procédure visant à l'établissement d'un motif fondé de résiliation n'avait pas respecté les exigences formelles et matérielles prévues par la loi. La convocation pour l'entretien de service du 8 juillet 2010 ne mentionnait pas qu'elle faisait partie d'une procédure de licenciement dans laquelle des motifs fondés devaient être établis, de sorte que l'exigence légale tenant à l'indication de la nature et du motif de l'entretien n'avait pas été respectée. Le deuxième entretien de service du 25 août 2010 n'avait pas corrigé ces manquements, s'agissant d'un entretien purement formel organisé après qu'un motif fondé de licenciement eut été mis en avant. La convocation pour ce deuxième entretien ne mentionnait par ailleurs pas son droit d'être accompagnée par une personne de son choix.

Dans la deuxième partie de la procédure relative à son reclassement, l'Etat de Genève n'avait pas non plus respecté les exigences légales et le principe de proportionnalité. Des mesures de développement et de réinsertion professionnels n'avaient pas été réellement mises en place pour favoriser son reclassement. Elle n'avait bénéficié d'aucune formation spécifique et avait dû se former « sur le tas ». Avant le test d'aptitude du 22 septembre 2011, elle n'avait pas eu le temps de prendre le ou les cours de formation évoqués lors de l'entretien du 29 juin 2011 et pour lesquels un délai de six mois avait été fixé. Il n'était en outre pas admissible de considérer que son reclassement avait échoué en se fondant uniquement sur les résultats d'un test d'aptitude d'une heure qui impliquait nécessairement du stress. L'Etat de Genève n'avait jamais eu la volonté d'assurer le succès de son reclassement, pas plus que la poursuite des rapports de travail. Il avait violé le principe de la proportionnalité en licenciant une personne qui travaillait à son service depuis 1990, avait plus de 55 ans, se trouvait à moins de

trois ans d'une retraite anticipée et n'avait que peu de chance de retrouver un emploi sur le marché du travail.

Son licenciement devait être annulé en raison de la violation de règles de forme dans la procédure visant à l'établissement d'un motif fondé et celle de reclassement, lequel n'avait pas été mené avec sérieux. La chambre administrative devrait, en tout état de cause, constater que son licenciement était contraire au droit et inviter l'Etat de Genève à la réintégrer. Si celui-ci refusait sa réintégration, une indemnité de licenciement équivalant à vingt-quatre mois de son dernier traitement brut devrait lui être octroyée, compte tenu de son âge et de ses longues années passées au service de l'Etat de Genève.

38) Le 24 février 2012, le DF a conclu au rejet du recours.

La loi n'imposait pas à l'administration d'organiser plusieurs entretiens de service avant de retenir l'existence d'un motif fondé de résiliation des rapports de service, motif que la recourante ne contestait pas en l'espèce. La disposition réglementaire en question devait s'interpréter selon son but, respectivement de cas en cas. Lors de l'entretien du 8 juillet 2010, qui faisait suite à celui informel du 10 juin 2010, il était apparu aux parties que la recourante n'était pas à l'aise dans son activité au service des paies, ce qu'elle avait déclaré dès son entrée en fonction, et que ses prestations étaient insuffisantes. La rédaction de procès-verbaux, qui lui avait été confiée à sa demande, lui avait été retirée pour ce motif. L'intéressée n'avait pas acquis les connaissances de base concernant la gestion de ses activités, avait des relations difficiles avec ses collègues et ne gérait pas son stress. Après une année et demie, elle n'était pas encore autonome dans ses activités, ce qu'elle avait admis. Il était dans ces conditions inutile d'organiser d'autres entretiens de service, l'existence d'un motif fondé de résiliation étant patente.

Une convocation à un entretien de service ayant pour objet des manquements aux devoirs du personnel devait préciser la nature, le motif de cet entretien et les personnes présentes pour l'employeur. Elle devait donc indiquer, d'une part, que l'entretien avait lieu pour manquement aux devoirs du personnel, telle l'insuffisance de prestations ou l'inaptitude à remplir les exigences du poste ou pour une cause en rapport avec le régime disciplinaire (« nature » de l'entretien), et, d'autre part, mentionner les principaux éléments constitutifs du manquement reproché (« motif » de l'entretien). La convocation du 18 juin 2010 remplissait ces exigences. Dans la mesure où le second entretien du 28 août 2010 n'avait pour but que de corriger une information erronée, qui avait été oralement donnée à la recourante le 18 juillet 2010 concernant l'ouverture d'une enquête administrative, la convocation du 3 août 2011 était correcte, bien qu'elle n'ait pas rappelé à la recourante son droit d'être accompagnée.

La formation « sur le tas » de la recourante pour ses activités à la centrale d'appels et accueil de l'AFC était adéquate et usuelle. Les activités d'une réceptionniste s'apprenaient généralement sur le terrain, afin d'assimiler concrètement les réflexes et gestes techniques permettant d'établir le contact avec les usagers. La recourante avait dû observer ses collègues, prendre des notes et écouter les demandes des usagers. Elle avait été encadrée par une collaboratrice chevronnée et avait eu plusieurs entretiens de formation avec sa hiérarchie. Dans un deuxième temps, un tour plus approfondi des services de l'AFC aurait été nécessaire, si la recourante était arrivée à ce stade de sa formation. Disposant de plusieurs années d'expérience à une réception, la recourante connaissait les activités liées à l'accueil d'usagers, ainsi que le type de formation adéquat, de sorte que sa hiérarchie était légitimée à considérer que l'intéressée disposait des capacités nécessaires pour occuper le poste.

En cas de reclassement, la loi fixait un délai de six mois pour permettre au fonctionnaire d'assumer sa nouvelle fonction. Les absences répétées de l'intéressée durant l'été 2011 n'avaient pas permis qu'elle suive des cours de gestion du stress et de techniques d'accueil dans ce délai qui ne pouvait être prolongé. Quant au test d'aptitude, d'autres collègues de la recourante l'avaient également passé, sans en contester le bien-fondé. Il portait sur les connaissances minimales, qui devaient être acquises au terme de deux mois d'activité à l'accueil, et avait permis de se faire une idée objective des connaissances acquises par la recourante, ses résultats ayant confirmé les observations de sa hiérarchie. Il s'était déroulé dans un endroit calme, à l'écart de toute sollicitation. Sa hiérarchie pouvait attendre, après six mois d'activité à l'accueil de l'AFC, que l'intéressée réponde aux exigences minimales du poste. L'échec du reclassement était imputable à la recourante qui n'avait jamais eu la volonté de le réussir, les postes au service des paies puis à l'accueil de l'AFC ne lui convenant pas pour des motifs personnels. Elle s'était montrée incapable de gérer son stress et d'acquérir les bases de son activité, lesquelles ne requéraient aucune connaissance spécifique des activités de l'AFC, alors qu'elle avait déjà exercé des activités de réceptionniste.

La législation ne prévoyait pas un droit, pour le personnel, à être reclassé dans plusieurs postes différents jusqu'à ce qu'il trouve une activité correspondant à ses exigences et capacités. L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration l'emportait et le licenciement de la recourante était conforme au principe de la proportionnalité. La responsabilité « sociale » de l'administration en tant qu'employeur ne pouvait pas se faire au détriment de sa mission de service public. La recourante avait perdu de vue les intérêts de l'administration et des administrés, au profit de ses intérêts personnels et en violation de ses devoirs.

- 39) Le 2 mai 2012, le juge délégué a entendu les parties lors d'une audience de comparution personnelle.

a. Mme X\_\_\_\_\_ a expliqué qu'elle avait reçu un accueil chaleureux au service des paies et qu'elle avait été formée par Mme B\_\_\_\_\_, une auxiliaire en place depuis deux ans et proche de la retraite. Au fil des jours, elle s'était aperçue que sa collègue ne lui transmettait pas certaines choses essentielles, tels les clefs des archives ou l'emplacement de celles-ci avant son départ en vacances. Des collaborateurs du service lui avaient laissé entendre que Mme B\_\_\_\_\_ avait peur de ne pas être nommée ou qu'elle-même lui prenne sa place. Le travail était intéressant, bien que différent de celui qu'elle avait effectué à la police. L'un des problèmes tenait à son état de santé. Elle devait transporter tous les jours du courrier représentant un poids conséquent, alors qu'elle devait subir une opération du dos. Elle avait demandé à sa cheffe de secteur, Madame F\_\_\_\_\_, d'être formée par un gestionnaire de paies, afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants du service. La difficulté résidait dans le fait de gérer le stress des téléphones et du guichet, en sus du travail administratif. Elle n'avait exercé une activité d'accueil que durant quatre années au service du Tuteur général, alors que l'informatique n'existait pas encore. Lors de son premier entretien avec le chef de service, M. D\_\_\_\_\_, il avait été convenu qu'elle pourrait effectuer un stage de deux ou trois jours dans chacun des services de l'AFC. L'un des principaux défis de ce poste consistait à aiguiller les usagers vers le bon service, parfois sur le simple vu d'une pièce sans en-tête. Ces stages devaient se dérouler en fonction des besoins du service et plus probablement au cours des périodes creuses de l'été.

b. Le représentant du département a déclaré que Mme X\_\_\_\_\_ n'avait pas été licenciée en raison de son attitude ou de ses récriminations, mais bien de prestations insuffisantes. Il avait été à l'écoute de l'intéressée dès le début. Après une semaine d'activité au sein du service des paies, Mme X\_\_\_\_\_ s'était adressée à son ancienne directrice RH, et non à sa hiérarchie, pour revenir sur un choix qu'elle avait librement effectué. Elle avait eu des discussions avec sa cheffe de service, puis avec son directeur M. Y\_\_\_\_\_, ainsi qu'avec M. Z\_\_\_\_\_. La démarche visant à la reclasser avait été menée pendant neuf mois, alors qu'habituellement une telle démarche était abandonnée au bout de deux ou trois mois. De nombreuses recherches de postes avaient été effectuées. Le nombre d'années séparant l'intéressée d'une possible retraite anticipée n'avait pas été pris en compte. Un reclassement avait, d'une part, été tenté avec des démarches plus fournies que d'ordinaire pour tenir justement compte de l'âge de l'intéressée et il n'y avait, d'autre part, pas lieu de garder un collaborateur qui ne donnait pas satisfaction sur la base de ce genre de considérations. Répondant à la question de savoir pourquoi la formation sous forme de stages ou de visites des services n'avait pas été effectuée immédiatement, le département a précisé qu'un stage de deux ou trois jours par service paraissait très long. Il convenait d'acquérir des compétences de base à l'accueil et celles-ci pouvaient ensuite être peaufinées. Mme X\_\_\_\_\_ n'avait pas pu effectuer immédiatement ces stages, car une autre personne avait été engagée au même moment à l'accueil, personne qui avait du reste acquis les connaissances de base, contrairement à la recourante. Avant son

entrée en fonction, Mme X\_\_\_\_\_ avait effectué un stage d'une semaine qu'elle aurait pu prolonger si elle le souhaitait.

c. Mme X\_\_\_\_\_ a précisé que ce collègue avait travaillé pendant deux ans à l'AFC et avait rejoint l'accueil depuis une année ou un peu moins. Le stage préalable n'avait duré que trois jours non consécutifs durant lesquels elle avait pu observer le travail des hôtesse d'accueil et prendre des notes. Les deux derniers jours étaient en mars, période chargée durant laquelle la responsable n'avait pas eu le temps de lui donner des explications. Il s'agissait d'un stage d'observation pour savoir si le poste lui convenait, plutôt que d'une période de formation.

d. Selon le département, il n'était pas d'usage, en cas de reclassement, de bénéficier d'un stage d'observation, l'intéressé étant uniquement informé par sa hiérarchie du changement de poste.

e. Mme X\_\_\_\_\_ a ajouté qu'à la police, elle avait occupé 11 postes différents en fonction des besoins du service et qu'elle avait toujours « joué le jeu ». Elle pensait donc que la mobilité était du même ordre dans les autres départements. Le DF n'avait dans son cas pas tenu compte de certains éléments de sa situation personnelle, notamment le fait qu'elle avait perdu sa mère et sa belle-mère durant l'été 2011 et que son époux avait pris sa retraite. Si elle avait envoyé un courriel à M. E\_\_\_\_\_, directeur de la logistique de l'AFC et supérieur de M. D\_\_\_\_\_, en indiquant qu'elle souhaitait changer de poste, c'était en raison, d'une part, de l'absence de M. D\_\_\_\_\_ et, d'autre part, de l'incident relaté dans le dossier au sujet de l'accompagnement par ses soins d'une personne de l'Assemblée constituante dans les étages.

f. A la question de savoir s'il s'était basé sur d'autres éléments que le test d'aptitude pour constater l'échec du reclassement et si les compétences étaient toujours évaluées à l'aide de cet outil, le département a répondu que les examens ou tests étaient toujours corrélés avec les observations de la hiérarchie sur le travail de la personne en cause. Il pouvait arriver qu'une personne ne soit pas à l'aise en situation d'examen, mais que l'observation montre que son travail donnait satisfaction. En revanche, lorsque l'observation concordait avec les résultats du test, il ne procédait pas à une instruction plus poussée. Si l'entretien subséquent n'avait porté que sur l'échec au test d'aptitude, c'était parce que celui-ci constituait un élément objectif. Les décès de personnes proches de Mme X\_\_\_\_\_ avaient été pris en compte par sa hiérarchie puisqu'elle avait pu prendre des vacances et que la date du test d'aptitude avait été repoussée.

g. Mme X\_\_\_\_\_ a précisé que ce congé n'était pas des vacances, puisqu'elle avait dû être hospitalisée d'urgence. Elle avait effectué diverses recherches d'emploi et trois de ses postulations étaient encore ouvertes. Elle devait toutefois se faire réopérer le 16 mai 2012, la caisse de chômage ayant temporairement

annulé son enregistrement à l'assurance-chômage en raison de ses problèmes de santé.

- 40) Le 13 juin 2012, Mme X\_\_\_\_\_ a déposé ses observations finales, persistant dans tous ses griefs et conclusions.

En audience de comparution personnelle, le DF avait admis la nécessité d'un stage de deux à trois jours dans chaque service de l'AFC, afin de combler son manque de connaissances en matière fiscale, carence qu'elle avait clairement signalée avant d'accepter le poste à la centrale d'appels et accueil de l'AFC. Ces stages n'avaient pas été organisés avant la décision de résiliation des rapports de services. Alors que le formulaire d'entretien du 29 juin 2011 mentionnait comme « moyens d'action et/ou formation » pour atteindre les objectifs convenus un test d'aptitude, des efforts personnels, ainsi que des cours de formation, ceux-ci n'avaient pas été octroyés, tandis que les efforts personnels ne pouvaient pas être considérés comme moyens de formation et que le test d'aptitude n'avait pas été utilisé comme tel, mais uniquement comme moyen d'évaluation des prestations. Compte tenu de ses absences pour diverses causes, elle n'avait disposé que de quatre semaines entre le 29 juin 2011 et le test d'aptitude du 22 septembre 2011 pour parfaire ses connaissances « sur le tas », sans bénéficier de formations particulières. Le constat d'échec du reclassement, en tant qu'il se fondait sur les résultats du seul test d'aptitude, était arbitraire.

- 41) Dans ses observations finales du 15 juin 2012, le DF a également persisté dans ses conclusions.

Au cours des sept années passées à la police, Mme X\_\_\_\_\_ avait occupé 11 postes différents et avait rencontré des problèmes dans tous les services qu'elle avait traversés, parce qu'elle n'avait pas eu le temps de se former, parce que le terrain était difficile ou parce qu'elle avait eu des problèmes avec sa hiérarchie. Ces difficultés s'étaient à nouveau manifestées dès le 1<sup>er</sup> avril 2009 à son arrivée au service des paies et administration du personnel.

Le fait que la recourante ait dû transporter tous les jours un poids de courrier important n'était pas contesté. Une demande d'évaluation avait toutefois été adressée au service de santé du personnel de l'Etat le 15 juillet 2009, dont les recommandations ergonomiques, soit la mise à disposition d'un caddie pour transporter le courrier, d'un repose-poignet, d'un repose-souris, ainsi que d'un porte-document, avaient été suivies le 3 décembre 2009. Si la recourante avait émis le souhait d'être formée par un gestionnaire de paies, cette demande ne se justifiait que dans le but de lui permettre d'occuper un tel poste. L'intéressée n'étant pas parvenue à assumer l'ensemble des charges relevant de son activité à l'accueil, il n'était pas question pour sa hiérarchie de donner suite à cette demande. Elle avait ensuite pu effectuer un stage d'observation à la centrale d'appels et accueil, ce qui n'était pas d'usage dans le cadre d'un reclassement.

Dans un second temps, et pour autant qu'elle eût acquis les connaissances de base à l'accueil, Mme X\_\_\_\_\_ aurait pu effectuer des stages dans les services « de front », soit auprès du registre fiscal, du recouvrement, de l'impôt à la source, de la taxation des personnes physiques, des titres et de l'immobilier, comme préambule à sa formation de téléopératrice à la centrale d'appels. Etablir une relation causale entre l'absence de stages et son échec au test de compétences était ainsi fallacieux.

Le collaborateur, qui avait acquis les connaissances de base de l'activité à la centrale d'appels et accueil contrairement à la recourante, avait été engagé en septembre 2010, après avoir travaillé au service du recouvrement de l'AFC du mois de décembre 2009 au mois de mai 2010. Il ne disposait ainsi pas d'une connaissance détaillée de tous les services de l'AFC.

La situation personnelle de Mme X\_\_\_\_\_ avait été prise en compte. Elle avait bénéficié d'un congé du 20 au 24 juin 2011 suite au décès de sa mère, avait pris trois semaines de vacances du 4 au 22 juillet 2011, puis avait bénéficié d'un nouveau congé du 2 au 3 août 2011, suite au décès de sa belle-mère. Enfin, elle avait été hospitalisée du 8 août au 9 septembre 2011, si bien que le test d'aptitude avait été repoussé au 22 septembre 2011.

Ce test avait démontré qu'après trois mois de présence effective, la recourante n'avait pas encore acquis les connaissances de base de l'accueil, alors qu'elle aurait dû les maîtriser après trois à quatre semaines d'activité. Les résultats du test concordaient avec l'observation des activités et du comportement de l'intéressée à la centrale d'appels et accueil. La tentative de reclassement de Mme X\_\_\_\_\_ avait échoué en raison de l'insuffisance de ses prestations et la décision querellée de résiliation des rapports de service était parfaitement fondée.

42) Sur ce, la cause a été gardée à juger.

## EN DROIT

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours dirigé contre la décision de licenciement du 14 novembre 2011 est recevable (art. 31 al. 1 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) Selon l'art. 61 LPA, le pouvoir d'examen de la chambre administrative se limite à la violation du droit, y compris l'excès et l'abus du pouvoir d'appréciation

(art. 61 al. 1 let. a LPA). La juridiction de céans ne peut pas revoir l'opportunité de la décision litigieuse (art. 61 al. 2 LPA).

3) Fonctionnaire à l'Etat de Genève, Mme X\_\_\_\_\_ est soumise à la LPAC.

a. Selon l'art. 21 al. 3 LPAC, l'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour 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.

b. Il existe un motif fondé au sens de l'art. 22 LPAC 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).

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). Selon l'exposé des motifs à l'appui de cette modification, « l'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale est déterminant en la matière. C'est lui qui sert de base à la notion de motif fondé qui doit exister pour justifier un licenciement dans la fonction publique. Le motif fondé est indépendant de la faute du membre du personnel. Il n'est qu'un élément objectif indépendant d'une intention ou d'une négligence. [...] 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 10420).

c. La procédure est formalisée au niveau du règlement d'application de la LPAC du 24 février 1999 (RPAC - B 5 05.01). Un entretien de service entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique, ayant pour objet les manquements aux devoirs du personnel, doit avoir lieu (art. 44 al. 1 RPAC). Le membre du personnel peut se faire accompagner d'une personne de son choix. Il peut demander qu'un responsable RH soit présent (art. 44 al. 2 RPAC). La convocation doit parvenir au membre du personnel quatorze jours avant l'entretien, ce délai pouvant être réduit lorsque l'entretien a pour objet une infraction aux devoirs du personnel (art. 44 al. 3 RPAC). Elle doit préciser la nature, le motif de l'entretien et les personnes présentes pour l'employeur, respectivement rappeler le droit pour le membre du personnel de se faire accompagner (art. 44 al. 4 RPAC). Ces prescriptions sont une concrétisation du

droit d'être entendu garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101).

d. Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité, de l'égalité de traitement, de la proportionnalité et de l'interdiction de l'arbitraire.

e. Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est l'une des expressions du principe de la proportionnalité. Il impose à l'Etat 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/223/2010 du 30 mars 2010, consid. 10 ; ATA/434/2009 du 8 septembre 2009).

Selon l'exposé des motifs présenté à l'appui de la modification de la LPAC du 23 mars 2007, l'Etat a l'obligation préalable d'aider l'intéressé et de tenter un reclassement, avant de prononcer la résiliation des rapports de service d'un agent public au bénéfice d'une nomination : « il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'intéressé(e) 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 et prendre de multiples formes. A titre d'exemples, on pense au certificat de travail intermédiaire, au bilan de compétence, à un stage d'évaluation, aux conseils en orientation, aux mesures de formation et d'évolution professionnelles, à l'accompagnement personnalisé, voire à "l'outplacement". Il s'agit ensuite de 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 a été abrogée » (MGC 2005-2006/XI A 10421). Selon la jurisprudence, les recherches de l'Etat 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).

f. La procédure de reclassement est en outre formalisée à l'art. 46A RPAC. Lorsque les éléments constitutifs d'un motif fondé de résiliation sont dûment établis lors d'entretiens de service, un reclassement selon l'art. 21 al. 3 LPAC 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 (al. 1). Des mesures de développement et de réinsertion professionnels propres à favoriser le reclassement sont proposées (al. 2). L'intéressé est tenu de collaborer et peut faire des suggestions (al. 3). Il bénéficie d'un délai de dix jours ouvrables pour accepter ou refuser la proposition de reclassement (al. 4). En cas de reclassement, un délai n'excédant pas six mois est fixé pour permettre à l'intéressé d'assumer sa nouvelle fonction (al. 5). En cas de refus, d'échec ou

d'absence du reclassement, une décision motivée de résiliation des rapports de service pour motif fondé intervient (al. 6).

- 4) En l'espèce, Mme X\_\_\_\_\_ a été transférée le 1<sup>er</sup> avril 2009 auprès du DF pour occuper un poste de secrétaire 2 au service des paies et administration du personnel. Elle avait sollicité ce transfert et choisi ce poste, parmi d'autres propositions, sur la base d'une description de ses futures activités. Une semaine après son entrée en fonction, Mme X\_\_\_\_\_ a tenté de revenir sur son choix auprès de son ancien département, puis a fait savoir à sa nouvelle hiérarchie que le poste ne répondait pas à ses attentes. Elle a refusé de signer son cahier des charges, ainsi que d'assumer la gestion des attestations de chômage, alors que cette activité figurait dans la description du poste qui lui avait été préalablement communiquée.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2009, la recourante a fait l'objet d'un entretien d'évaluation après six mois d'activité. Selon sa hiérarchie, elle devait encore développer les critères tenant au respect des personnes, à la maîtrise de l'environnement de travail, ainsi qu'à l'implication personnelle, et ne remplissait pas ceux relatifs à la maîtrise des connaissances professionnelles, à l'initiative et à la résistance. Parmi les objectifs convenus, elle devait accomplir l'ensemble des tâches de son cahier des charges d'ici au 30 juin 2010, rédiger des procès-verbaux de séances du service et gérer les abonnements TPG d'ici au 31 décembre 2009, ainsi qu'établir une procédure de gestion des cartes AVS d'ici au 30 juin 2010.

Le 18 juin 2010, la hiérarchie de Mme X\_\_\_\_\_ l'a convoquée à un entretien de service fixé au 8 juillet 2010. Le courriel adressé à cet effet remplissait toutes les exigences prévues par l'art. 44 al. 3 et 4 RPAC : il mentionnait le motif de l'entretien (les difficultés rencontrées par la recourante dans son activité professionnelle et l'insatisfaction de sa hiérarchie à son égard), la nature de cet entretien (l'appréciation de son aptitude à remplir les exigences du poste, compte tenu de son manque d'autonomie, de ses difficultés d'apprentissage des règles et procédures de travail, de son manque de rigueur et de précision, etc.), les personnes présentes (son chef de service et le responsable RH), ainsi que son droit d'être accompagnée par la personne de son choix. Pour le surplus, le département n'avait pas à indiquer expressément que l'entretien était susceptible de déboucher sur une procédure de licenciement. La convocation du 18 juin 2010 renvoyait en effet à l'art. 44 RPAC, applicable aux entretiens tenus en cas de manquements aux devoirs du personnel, de sorte que la recourante pouvait se rendre compte qu'une telle issue était possible.

Mme X\_\_\_\_\_ s'est présentée seule à l'entretien de service du 18 juillet 2011. Son évaluation a débouché sur le constat que ses prestations étaient insuffisantes. Selon le compte-rendu d'entretien, elle n'avait pas atteint les objectifs qui lui avaient été fixés le 1<sup>er</sup> octobre 2009 : la rédaction des procès-verbaux des séances du service avait dû lui être retirée sans que la recourante ne le

conteste ; après trois semaines de formation par une collègue, la recourante n'avait pas encore appris les bases de son activité consistant à gérer, en l'absence de la gestionnaire principale, la délivrance des abonnements TPG et avait réclamé une formation externe qui démontrait sa mauvaise compréhension du rôle et du fonctionnement de l'outil de travail concerné ; s'agissant de l'établissement d'une procédure de gestion des cartes AVS, elle s'était contentée de reprendre mot pour mot les indications de sa collègue. Concernant l'exercice de ses autres activités, elle manquait d'autonomie, de rigueur et de précision, dans la gestion des appels téléphoniques ou de l'acheminement du courrier notamment, et ne maîtrisait pas les procédures de travail du service. Compte tenu de ces éléments, non contestés par la recourante, le département était fondé à considérer que les prestations de cette dernière étaient insuffisantes au regard des exigences du poste et qu'il existait, en conséquence, un motif fondé de résiliation des rapports de service.

L'autorité intimée n'avait pas l'obligation d'organiser un entretien de service supplémentaire avant de parvenir à cette conclusion. En dépit de l'entretien de « recadrage » du 1<sup>er</sup> octobre 2009, lors duquel les exigences du poste et les prestations attendues lui avaient été rappelées, Mme X\_\_\_\_\_ continuait d'affirmer que le poste ne répondait pas à son profil, ni à ses attentes. Cette position, couplée avec les résultats insatisfaisants de ses prestations, excluait ainsi que la situation puisse s'améliorer.

Compte tenu de ce qui précède, la procédure conduite par le département en vue de l'établissement d'un motif fondé de résiliation des rapports de service est conforme à la LPAC et à son règlement d'application. Elle a en outre débouché sur une position matériellement fondée.

- 5) Corrigéant l'information erronée qu'il avait donnée à la recourante le 18 juillet 2011 sur la nécessité d'ouvrir une enquête administrative, le département a lancé le 25 août 2011 la procédure de reclassement requise par les art. 21 al. 3 LPAC et 46A RPAC.

Entre les mois d'août et décembre 2010, son service RH a reçu Mme X\_\_\_\_\_ en 7 occasions pour faire un point de situation sur leurs recherches de postes respectives. Il a révisé le *curriculum vitae* et les lettres de motivation de la recourante, a annoncé sa recherche de postes vacants auprès des autres départements de l'administration cantonale, l'a soutenue dans ses diverses postulations auprès de ceux-ci et lui a offert un stage d'observation du 25 mars au 1<sup>er</sup> avril 2011 auprès de la centrale d'appels et d'accueil de l'AFC pour un poste de commise administrative 3. A l'entretien du 11 avril 2011, la recourante a fait part de son intérêt pour ce poste et a demandé d'y être immédiatement transférée. Le département a donné suite à cette demande, tandis que le reclassement a été formalisé par décision du 9 mai 2011.

Le département a donc parfaitement rempli ses obligations légales en matière de reclassement, offrant à la recourante un soutien effectif, ainsi qu'une alternative à son licenciement.

- 6) Reste à déterminer si le constat d'échec du reclassement auquel le département est parvenu le 12 octobre 2011 était matériellement fondé, respectivement conforme au principe de la proportionnalité.

A cette date, soit six mois après l'entrée en fonction de la recourante à son nouveau poste (art. 46A al. 5 RPAC), le département a constaté qu'elle n'avait pas acquis les compétences requises, dans la mesure où elle avait échoué au test d'aptitude du 22 septembre 2011 et faisait preuve d'une grande nervosité sur sa place de travail.

La recourante prétend avoir souffert d'un déficit de formation et reproche au département de n'avoir pas suffisamment favorisé son reclassement. Ce grief doit être écarté compte tenu de ce qui suit.

Le lendemain de son entrée en fonction à son nouveau poste, la recourante a été reçue par son supérieur hiérarchique qui lui a présenté les différents services de l'AFC, respectivement communiqué ses objectifs pour les deux mois suivants. A cette échéance, elle devait pouvoir identifier les besoins des usagers, connaître les emplacements des services les plus demandés et traiter les demandes simples de manière autonome, en travaillant exclusivement à l'accueil de l'AFC. Durant cette période, elle a pu observer ses collègues, prendre des notes, écouter les demandes des usagers et bénéficier de l'encadrement d'une collègue expérimentée. Cette formation sur le terrain était adéquate pour apprendre les activités de réceptionniste. Elle était suffisante pour permettre à la recourante d'atteindre les objectifs raisonnables qui avaient été fixés.

Au cours de l'entretien d'évaluation du 29 juin 2011, le département a toutefois constaté que la recourante n'avait pas atteint ces objectifs. Elle ne parvenait que partiellement à identifier les besoins des usagers, qu'elle n'écoutait pas toujours attentivement, et commettait des erreurs, peinant à gérer le stress de l'accueil et les travaux simultanés. Son supérieur hiérarchique ne l'a pas moins encouragée à persister dans ses efforts d'adaptation, convaincu qu'elle parviendrait à acquérir les connaissances et compétences requises pour le poste. Il lui a fixé de nouveaux objectifs, dont la validation des compétences requises pour le poste par un test d'aptitude à effectuer d'ici le 29 août 2011, l'amélioration du niveau de ses prestations d'ici au 31 octobre 2011 et l'amélioration dans les six mois de l'accueil des usagers moyennant un cours de formation de gestion du stress et des techniques d'accueil.

La recourante a effectué le test d'aptitude le 22 septembre 2011, obtenant des résultats très insuffisants par rapport au seuil de réussite attendu. Or, selon le

département, ce test portait sur des connaissances minimales susceptibles d'être acquises au terme de quelques semaines d'activité, affirmation que l'examen des questions posées corrobore. Les résultats obtenus par la recourante concordent en outre avec les observations de la hiérarchie faites sur le terrain. Dans ces circonstances, le département pouvait donc légitimement retenir que les prestations de Mme X\_\_\_\_\_ étaient insuffisantes et que son reclassement avait échoué.

Il n'avait notamment pas à attendre que des cours de gestion du stress et de techniques d'accueil puissent être suivis par la recourante avant de parvenir à cette conclusion. De tels cours n'auraient en effet pas suffi à pallier l'absence d'acquisition par la recourante des connaissances de base utiles au poste, après trois mois d'activité effective à la réception. A teneur de l'art. 46A al. 5 RPAC, le département n'était en outre pas autorisé à prolonger indéfiniment la période d'évaluation de la recourante.

De même, le département ne peut se voir reprocher de n'avoir pas organisé pour la recourante des stages de formation de deux à trois jours dans chacun des services de l'AFC durant la période d'évaluation précitée, compte tenu des nombreuses absences de l'intéressée durant l'été 2011 et des contingences du service, qui comptait un autre collaborateur en formation. De tels stages n'auraient été justifiés que si la recourante était parvenue à maîtriser les bases de son activité à la réception et que son affectation à la centrale des appels pouvait être envisagée.

Comme celui du déficit de formation, le grief relatif à la violation du principe de la proportionnalité tombe à faux. Le département a non seulement fourni des efforts de reclassement importants en faveur de la recourante, mais a également tenu compte de sa situation personnelle, en lui fournissant un encadrement adéquat, puis en repoussant la tenue du test d'aptitude à la fin de septembre 2011. Au terme de six mois d'activité, les prestations de Mme X\_\_\_\_\_ n'en sont pas moins demeurées insuffisantes. Il n'existait aucune certitude qu'elles puissent s'améliorer, puisque la recourante n'était pas parvenue à acquérir les connaissances de base du poste. Dans ces circonstances, le département était fondé à licencier la recourante, en dépit de son âge avancé et de ses vingt-deux années passées au service de l'Etat de Genève. Il devait faire primer l'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration sur celui de la recourante à conserver son poste. La jurisprudence du Tribunal fédéral invoquée par celle-ci (ATF 132 III 115 = JdT 2006 p. 152) ne lui est d'aucun secours puisque dans la cause mentionnée, la qualité des prestations du travailleur - licencié par son employeur privé à quelques mois de sa retraite et après quarante-quatre années de bons et loyaux services - ne souffrait aucune critique.

- 7) La procédure de licenciement de Mme X\_\_\_\_\_ en raison de l'échec de son reclassement a, pour le reste, été conduite conformément aux exigences légales.

Elle a donné lieu à l'entretien du 12 octobre 2011 lors duquel les constats du département ont été détaillés à la recourante en présence d'un représentant syndical. Mme X\_\_\_\_\_ a ensuite pu se déterminer par écrit sur les faits qui lui étaient reprochés, conformément à l'art. 44 al. 7 RPAC. Enfin, la décision de licenciement qui lui a été notifiée le 15 novembre 2011, respectait le délai de congé de trois mois prévu par l'art. 20 al. 3 LPAC.

- 8) En tous points mal fondé, le recours sera donc rejeté. Un émolument de CHF 1'000.- sera mis à la charge de la recourante, qui succombe (art. 87 al. 1 LPA). Vu l'issue du litige, aucune indemnité de procédure ne lui sera allouée (art. 87 al. 2 LPA).

\* \* \* \* \*

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

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 14 décembre 2011 par Madame X\_\_\_\_\_ contre la décision de licenciement prise par le département des finances le 14 novembre 2011 ;

**au fond :**

le rejette ;

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

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

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 ;

communiqué le présent arrêt à Madame X\_\_\_\_\_ représentée par le Syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (SIT), mandataire, ainsi qu'au département des finances.

Siégeants : Mme Hurni, présidente, M. Thélin, Mme Junod, MM. Dumartheray et Verniory, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière-juriste :

J. Dentella Giaouque

la présidente siégeant :

E. Hurni

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :