

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/983/2025-FPUBL

ATA/736/2026

COUR DE JUSTICE

Chambre administrative

Arrêt du 14 juillet 2026

dans la cause

A_____

représenté par Me Nicola MEIER, avocat

recourant

contre

INSTITUTION GENEVOISE DE MAINTIEN À DOMICILE

intimée

EN FAIT

- A. a.** A_____, né le _____ 1963, a été engagé le 1^{er} mars 2023 comme responsable du service achats à 100% de l'Institution genevoise de maintien à domicile (ci-après: IMAD). Sa rémunération initiale était fixée en classe 20, annuité 22.
- b.** Il avait précédemment travaillé comme administrateur délégué, gérant et directeur dans les restaurants de l'Aéroport de 1985 à 2003. En 2006-2007, il a travaillé à la centrale commune d'achat (CCA), faisant partie du département des finances. De 2007 à 2022, il a travaillé comme acheteur commercial à l'Hospice général (ci-après : l'hospice), ayant exercé pendant quelque temps la fonction de responsable des achats. À la fin de son activité, il était cependant à nouveau acheteur commercial.
- c.** Le 18 juillet 2022, A_____ a postulé à l'IMAD. Son engagement, avec effet au 1^{er} mars 2023, a été confirmé le 30 janvier 2023. Il était soumis à 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) et au règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux, du 24 février 1999 (RPAC - B 5 05.01).
- d.** Au cours du processus de recrutement, il a fait l'objet d'une évaluation, ayant conduit à un rapport de cinq pages, dont il ressortait qu'il présentait un bon degré d'adéquation. En conclusion, le rapport mentionnait ce qui suit s'agissant du management : « cependant, son management et lui devront prendre garde aux dimensions suivantes : ses besoins d'autonomie, et d'implication dans la définition et l'implémentation des projets de changement sont plus importants que ceux définis pour le poste. Mais il ne les revendique pas de manière forte, préférant compter sur la bienveillance et la compréhension de son management pour y répondre. Il peut en résulter un sentiment de frustration réciproque, mais également une démotivation dommageable pour la fonction et l'équipe. Il est important que son niveau d'implication et de contribution soient clairement définis, et suivis au cours du temps. Son style managérial peu efficace avec les personnes confrontantes et problématiques et sa difficulté à rentrer dans le conflit devront être “ compensés ” par son management pour éviter de laisser des relations se péjorer ».
- e.** Au cours de son activité auprès de l'IMAD, A_____ a fait l'objet de plusieurs entretiens d'évaluations.
- e.a.** Le 16 mai 2023 a eu lieu « l'entretien à 3 mois », couvrant la période du 1^{er} mars 2023 au 16 mai 2023. L'évaluation globale (rubrique 4) était insuffisante, même si les deux objectifs convenus, à savoir i) mettre en place les premiers jalons d'une réflexion de la stratégie achats et ii) revoir les marchés et la répartition par acheteur étaient atteints.

Ses connaissances professionnelles étaient son point fort ; il disposait de connaissances adéquates s'agissant de la qualité des prestations, du volume des prestations, de son comportement, de son autonomie, de son initiative et de son organisation du travail. Son engagement et son intégration à l'équipe devaient être améliorés : s'il était bien intégré au sein de son équipe achats, il devait davantage venir à la rencontre de sa hiérarchie.

Les critères complémentaires pour les cadres nécessitaient presque tous d'être améliorés : efficacité, capacité d'initiative, comportement, capacité de décision, capacité d'encadrement. Il se positionnait beaucoup comme acheteur et pas assez comme responsable de service ; il devait désormais davantage prendre des décisions comme cadre et mettre en œuvre son rôle de manager.

Plusieurs objectifs lui ont été fixés, en particulier i) le déploiement des processus achats à la direction des ressources humaines, ii) la mise en place de la révision des processus iii) la mise à jour de toute la documentation, ainsi que iv) la prise en main du service en tant que responsable. À titre de moyen d'action, la mise en place d'un « coaching » afin de l'aider à gérer le management a été prévue.

L'évaluateur a conclu que A_____ se positionnait avec succès comme acheteur senior (c'est-à-dire comme un membre supplémentaire de l'équipe d'achats), alors qu'il devait se positionner comme chef de service.

L'entretien daté du 16 mai 2023 n'a été signé que le 4 octobre 2023 par A_____ et le 20 octobre 2023 par son supérieur hiérarchique, puis les 23 et 30 octobre 2023 par la hiérarchie et les ressources humaines.

e.b. Le 9 février 2024 a eu lieu « l'entretien à 12 mois », couvrant la période du 17 mai 2023 au 9 février 2024. L'évaluation globale (rubrique 4) était suffisante. Sur les quatre objectifs convenus, trois n'étaient pas atteints et l'un était partiellement atteint. S'agissant de la posture de manager, plusieurs problèmes avaient été constatés avec des manques de suivi de l'équipe ; le « coaching » n'avait pas été réalisé à la suite d'une amélioration dans un premier temps.

Il n'avait plus de point fort ; ses connaissances professionnelles, son intégration à l'équipe et son autonomie étaient adéquates pour la fonction. Devaient être améliorés : la qualité des prestations, le volume des prestations, l'engagement, le comportement, l'initiative et l'organisation du travail. Il connaissait toujours le travail d'acheteur dans le cadre des appels d'offres, mais il avait des difficultés avec le rythme et les besoins internes. Il manquait d'initiative et n'était pas bien organisé.

Les critères complémentaires pour les cadres nécessitaient tous d'être améliorés (efficacité, capacité d'initiative, comportement, capacité de décision, communication, gestion des conflits) ou étaient insuffisants (faculté d'analyse, capacité d'encadrement).

Plusieurs objectifs lui ont été fixés à court terme (fin février, fin mars ou fin avril 2024).

L'évaluateur a considéré que A_____ avait encore des difficultés de positionnement dans son équipe, qu'il était encore trop dans l'opérationnel et pas assez dans le management. Le « saut » entre l'hospice et l'IMAD avait été plus difficile que prévu. Depuis plusieurs semaines, A_____ était cependant plus à l'aise.

L'entretien daté du 9 février 2024 n'a été signé que le 18 juillet 2024 par A_____ et le 19 juillet 2024 par son supérieur hiérarchique, puis les 25 juillet 2024 par le supérieur du responsable hiérarchique et le 12 septembre 2024 par la responsable des ressources humaines. Cette dernière a précisé qu'un accompagnement professionnel avait été mis en place de juillet à fin septembre 2024.

f. De juillet à fin septembre 2024, un « coaching » a été mis en place. Il s'agissait tant d'une « supervision collective » que d'un « coaching individuel » par B_____, consultant externe. Le « coaching » avait comporté trois séances pour A_____, une séance pour chaque acheteur, une séance d'entretien en équipe et deux séances d'entretien en groupe. Selon le « coach », après son accompagnement, A_____ était davantage présent pour son équipe, avait une meilleure posture et gagné en confiance et communiquait mieux avec son équipe. Selon le « coach », A_____ avait besoin de cet accompagnement pour mieux se situer au sein de son équipe et clarifier son périmètre d'action ; le coach s'interrogeait malgré tout sur la capacité de A_____ d'être manager et leader sur du long terme.

g. Le 22 novembre 2024, l'IMAD a convoqué A_____ à un entretien de service qui a eu lieu le mardi 10 décembre 2024. Il s'agissait de l'entendre au sujet des difficultés relatives à son positionnement managérial, qui pourraient constituer des manquements aux devoirs du personnel (art. 22 et 23 RPAC) et aboutir éventuellement à la fin des rapports de service.

L'entretien de service a réuni A_____, C_____ (supérieur direct) et D_____ (responsable des ressources humaines) et a fait l'objet d'un procès-verbal de neuf pages. L'IMAD considérait que A_____ ne se positionnait pas comme chef de service ; par ailleurs, il avait par exemple commis en décembre 2023 des erreurs avec un appel d'offres, ce qui avait conduit l'IMAD à devoir ouvrir un nouveau délai de réponse aux questions des fournisseurs, ce qui ne s'était jamais produit auparavant. Lors d'une journée consacrée au projet de centralisation des achats institutionnels, les acheteurs avaient découvert de nombreux points qui étaient opaques jusqu'alors. A_____ déléguait de nombreuses responsabilités à l'un de ses acheteurs.

D'autres éléments étaient survenus durant les cinq derniers mois avant l'entretien de service : un entretien hiérarchique avait eu lieu, car il avait vapoté dans les toilettes ; il était en vacances le 15 octobre 2024, alors qu'il avait demandé des congés pour les 16 et 17 octobre 2024 ; le 31 octobre 2024, en télétravail, il avait été injoignable de 8h30 à 10h00 ; le 1^{er} novembre 2024, son supérieur l'avait surpris jouant sur son téléphone portable ; le 4 novembre 2024, il était arrivé avec 45 minutes de retard à une séance transversale ; le 5 novembre 2024, il n'avait pas été capable de proposer

une organisation de son service dans le cadre de la mise en œuvre d'une directive ; le 15 novembre 2024, le local des archives était dans un état catastrophique.

Depuis sa convocation à l'entretien de service, A_____ avait fourni un travail de qualité. Ses qualités d'acheteur n'étaient pas remises en question, mais l'IMAD faisait face à des « difficultés managériales liées à un positionnement » que A_____ avait du mal à adopter. L'IMAD soulignait « l'importance du courage managérial, qui impliqu[ait] de prendre des décisions difficiles avec intégrité et de soutenir les valeurs de l'institution, même dans des situations complexes ».

Dans sa détermination orale, A_____ a expliqué une journée-type. Il devait en outre travailler le week-end pour répondre aux demandes de sa hiérarchie. Ses collaborateurs étant débordés, il n'avait pas le temps d'échanger avec eux. Il avait le sentiment que tout était urgent. Les différentes tâches opérationnelles l'empêchaient de se consacrer pleinement à ses objectifs managériaux. Il confirmait sa motivation à rester manager ; il n'était pas question pour lui de partir.

h. Le 17 janvier 2025, A_____ a déposé ses observations écrites à la suite de l'entretien de service. Les évaluateurs avaient considéré qu'il se positionnait avec succès comme acheteur senior, mais que ce n'était pas son rôle, car il devait être chef de service. Le « coaching » extérieur individuel proposé initialement n'avait pas été mis en œuvre par C_____ qui considérait qu'il n'était plus nécessaire.

A_____ regrettait la manière dont l'entretien de service s'était déroulé. Il avait ressenti une forte pression, nourrie par des accusations infondées et un temps de parole réduit. Il avait également apporté des corrections détaillées et précises au sujet du contenu de certaines phrases figurant dans le procès-verbal de l'entretien de service.

Il contestait tout manquement aux devoirs lui incombant dans son activité professionnelle. Il s'opposait à toute résiliation et concluait subsidiairement à la prolongation de sa période probatoire. Il avait fourni un travail de qualité depuis la convocation à son entretien de service, ce que même son supérieur avait explicitement admis. La prolongation de sa période probatoire permettrait de constater la progression dans ses fonctions.

- B.** **a.** Par décision notifiée en mains propres le 17 février 2025, l'IMAD a résilié les rapports de service de A_____ pendant la période probatoire avec effet au 31 mai 2025. Il était immédiatement libéré de l'obligation de travailler. La décision était déclarée immédiatement exécutoire nonobstant recours.

A_____ avait été engagé le 1^{er} mars 2023 en qualité de responsable du service achats, à 100%. Il avait été évalué une première fois le 16 mai 2023. Cette évaluation avait été jugée comme insuffisante et mettait en évidence le fait qu'il ne se positionnait pas comme responsable du service. Il avait des difficultés à communiquer avec son équipe, à lui apporter une vision claire et un encadrement sécurisant. Trois objectifs lui avaient été fixés : déploiement des processus achats à

la direction des ressources humaines, mise à jour complète de la page d'achats et mise à jour de la documentation d'achats.

Il avait été évalué une deuxième fois le 9 février 2024. Cette évaluation avait été considérée comme globalement suffisante « essentiellement dans le but de [l']encourager ». Elle mettait cependant une nouvelle fois en évidence les difficultés à adopter une posture managériale. Les trois objectifs fixés n'avaient pas été atteints.

Dans le prolongement de cette évaluation, plusieurs manquements avaient été constatés dans la gestion des courriels de l'équipe et dans les demandes d'achats. Les efforts à déployer pour remplir la fonction de responsable étaient trop importants. Sa fonction exigeait non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences managériales et une « appétence naturelle pour le leadership ». L'écart entre les compétences attendues et les compétences démontrées était tel qu'elles semblaient inatteignables à long terme. Cela ressortait aussi de l'évaluation de B_____, « coach » individuel.

Les prestations ayant été insuffisantes durant la période probatoire, il y avait des manquements aux art. 22 (exécution du travail) et 23 (devoir d'autorité) RPAC. Il s'agissait d'insuffisances de prestations durant la période probatoire.

Un entretien de service avait eu lieu le 10 décembre 2024, lors duquel A_____ avait pu s'exprimer oralement ; il avait ensuite déposé des observations écrites le 17 janvier 2025, dont l'IMAD avait tenu compte. Contrairement à ce que A_____ pensait, le « coaching » ne visait pas à développer les compétences managériales, mais à aider à les mettre en œuvre, car il s'agissait de prérequis pour le poste. C_____, supérieur de A_____, l'avait soutenu et encouragé afin de l'aider à atteindre ses objectifs.

En période probatoire, aucun motif fondé n'était nécessaire pour mettre fin aux rapports de service. L'art. 21 al. 3 LPAC ne s'appliquait qu'aux fonctionnaires nommés, ce qui n'était pas le cas de A_____.

L'IMAD doutait qu'en cas de prolongation de la période probatoire A_____ puisse répondre aux exigences du poste. Une différence importante de perception subsistait entre l'IMAD et A_____.

b. À l'issue de la notification de la décision de résiliation des rapports de service, A_____ a été accompagné auprès du médecin du travail de l'IMAD par deux collaborateurs de l'intimée.

c. Depuis le 18 février 2025, A_____ est en arrêt de travail.

d. Par courrier du 19 mai 2025, l'IMAD a informé A_____ qu'en raison de son incapacité de travail, la fin du délai de congé avait été reportée au 31 août 2025.

C. a. Par acte posté le 19 mars 2025, A_____ a recouru à la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après: la chambre administrative). Il a conclu préalablement à son audition et à celle de trois témoins, puis principalement au

constat de la contrariété au droit de la décision du 17 février 2025 et à son annulation, puis à la prolongation d'une année supplémentaire de la période probatoire et à la condamnation de l'IMAD à une indemnité pour tort moral et atteinte illicite à sa personnalité équivalant à six mois de son dernier traitement brut. Subsidiairement, il a conclu à ce que sa réintégration soit proposée à l'IMAD et à ce qu'en cas de refus, l'IMAD lui verse une indemnité équivalant à 24 mois du dernier traitement brut, avec intérêts à 5% dès le 31 mai 2025.

Il disposait d'une « solide expérience dans le domaine des institutions de droit public et plus particulièrement dans les postes à hautes responsabilités ». Il avait exercé durant près de 20 ans comme « directeur général des restaurants » de l'Aéroport international de Genève (ci-après : AIG), puis pendant plus de 15 ans à l'unité achats de l'hospice, où il avait été nommé fonctionnaire comme « acheteur commercial » avec effet au 1^{er} mai 2009.

Pendant les six mois de traitement de sa candidature, il avait été soumis à une évaluation complète de ses compétences, incluant notamment un test de personnalité et de conformité au poste proposé. Il avait atteint ses objectifs lors du premier entretien périodique ayant lieu après trois mois.

Il faisait valoir une violation des art. 5A let. e RPAC et 21 al. 1 LPAC. Un égard particulier était dû aux travailleurs âgés. Le constat de l'IMAD relatif à un accompagnement continu s'opposait au constat d'amélioration de son supérieur communiqué lors de l'entretien de service, à l'expérience professionnelle de plus de 35 ans, aux constats du coach individuel, à l'absence de recul pour apprécier ses capacités, à l'égard dû à son âge et à l'absence de motifs justifiant de ne pas prolonger exceptionnellement sa période probatoire.

Le deuxième grief portait sur une violation du principe de proportionnalité dans l'application de l'art. 21 al. 1 LPAC. L'IMAD avait résilié ses rapports de travail alors qu'il avait 62 ans, uniquement en raison de considérations liées à ses compétences managériales. Aucun grief de nature comportementale, disciplinaire ou qualitatif ne lui était fait. La résiliation apparaissait contraire au principe de proportionnalité, car il avait 62 ans, avait quitté son dernier emploi auprès de l'hospice pour rejoindre l'IMAD. Il ne retrouverait probablement pas de travail en raison de son âge ; l'IMAD avait eu l'occasion de poursuivre le suivi avec le « coach » durant une année supplémentaire et aurait pu proposer un reclassement au recourant en son sein. Il avait été anéanti par la décision prise. En outre, les démarches entreprises lors de l'annonce brutale de son licenciement avaient constitué une atteinte illicite à sa personnalité.

b. Le 11 avril 2025, à la demande de la chambre administrative, A_____ s'est déterminé sur le respect du délai de recours. Il avait « valablement » déposé son recours le 19 mars 2025 à 19h54 avec le numéro de recommandé 1_____. Lors du tri du courrier le 20 mai 2025, en raison de sa dimension, la Poste avait transformé l'envoi « recommandé » en un « colis Priority » avec un nouveau numéro de suivi (2_____) et une nouvelle date de dépôt au 20 mars 2025.

c. Le 18 juillet 2025, l'IMAD a répondu au recours, concluant à son rejet. Des manquements avaient été constatés dans le service des achats pendant les vacances de A_____ : une demande d'un membre de la direction n'avait pas été traitée ; les réponses aux questions des soumissionnaires d'un appel d'offres n'avaient pas été apportées. Au-delà des prestations insuffisantes, les manquements répétés aux devoirs du personnel ne présageaient aucunement que la suite des rapports de service serait compatible avec le bon fonctionnement du service. Enfin, l'IMAD avait protégé la personnalité de son collaborateur à la suite de l'annonce du licenciement, car il traversait une période difficile.

d. Le 24 septembre 2025, une audience de comparution personnelle des parties a eu lieu.

d.a. Avant d'être engagé à l'IMAD, A_____ travaillait auprès de l'hospice avec le statut de fonctionnaire. Il n'était pas vraiment en recherche d'emploi, mais son activité d'alors était devenue un peu routinière. À l'hospice, il avait commencé comme acheteur commercial, puis il avait créé l'unité « achats ». Pour des raisons personnelles, il avait convenu avec son employeur de quitter la responsabilité de l'unité pour redevenir acheteur.

Durant le processus d'engagement à l'IMAD, il n'avait pas caché ses défauts et l'évaluation avait aussi fait ressortir des points d'attention, en particulier la posture managériale. Lors de son entrée en fonction, l'IMAD était en plein déménagement ; l'atmosphère était sympathique, mais électrique, car tout le monde avait beaucoup de travail. Il avait reçu une formation accélérée et il n'était pas facile de travailler avec le manque d'informations. Lors du premier entretien d'évaluation, après trois mois, son responsable estimait qu'il avait des difficultés de management et avait proposé un « coaching » externe, ce à quoi A_____ était favorable. Ce « coaching » n'avait finalement pas été mis en œuvre, car – selon la hiérarchie – il n'en n'avait pas besoin. Il en était simultanément déçu et content, puisque cela signifiait que son management convenait à l'employeur.

Au premier trimestre 2024, la question d'une évaluation s'était à nouveau posée et un « coaching » différent avait été mis en œuvre. Il avait eu trois entretiens avec le coach, qui avait aussi vu séparément les trois collaborateurs du service, avant d'organiser une séance globale. Il avait demandé l'organisation d'une journée « au vert », pour laquelle sa hiérarchie avait trouvé qu'il n'y avait pas de budget. En revanche, une journée de réflexion dans les locaux de l'IMAD avait eu lieu.

La relation de A_____ avec son supérieur hiérarchique, C_____, était parfois un peu difficile, car il avait des difficultés à obtenir des réponses à ses questions. Il avait par exemple été difficile d'obtenir un retour de sa hiérarchie sur la directive achats, qui était un document de 30 pages environ. Après une absence de réponse, il avait ensuite dû trouver une solution en urgence.

L'entretien de service du 10 décembre 2024 était intégralement à charge : il n'avait pas encore compris quels manquements managériaux lui étaient reprochés.

Après cet entretien, il s'était beaucoup investi et avait fait de nombreuses heures supplémentaires ; il avait même reçu des compliments de C_____, ce qui n'était pas arrivé souvent. Il avait donc été surpris de la décision de licenciement, d'autant plus que la convocation, le matin même, avait été faite par téléphone avec un ton très gai. Après le licenciement, il ne se sentait pas bien du tout et s'était senti humilié lorsqu'il avait été accompagné au secteur de la médecine du travail. Le médecin du travail avait été très agréable et lui avait conseillé de voir son médecin et de se mettre en arrêt. Il avait été immédiatement libéré de son obligation de travailler et avait ressenti cela comme s'il avait été un voleur. Tout s'était écroulé d'une minute à l'autre, alors qu'il s'était beaucoup investi durant deux ans.

d.b. L'IMAD, représentée à l'audience par C_____, D_____ et E_____, juriste, a expliqué que le poste de responsable des achats était un poste-clé, au carrefour des différents services ; il fallait se montrer « proactif » et proche des services demandeurs. Il y avait eu « un problème dès le départ » avec A_____, en raison de sa manière d'être. Cela signifiait être en permanence en flux tendu, avec un système sous tension. À titre d'exemple, on pouvait citer le projet de révision de la directive achats. Ce projet faisait suite à une décision du conseil d'administration, après un audit interne : la directive avait dû être reprise à plusieurs reprises et la hiérarchie de A_____ attendait un certain nombre de concepts, ce qui n'avait pas été fait, de sorte que C_____ avait dû s'en occuper lui-même.

C_____ avait refusé la journée « au vert », car il n'y avait pas d'objectif défini. Elle avait ensuite été transformée en journée de réflexion « sur le campus » pour réfléchir aux nouvelles procédures et pour s'assurer que les collaborateurs étaient partie prenante à la réflexion. Les acheteurs n'avaient malheureusement pas été « dans la boucle » précédemment, de sorte qu'il avait ensuite fallu se presser pour intégrer leurs propositions. Cela avait été vécu dans beaucoup d'autres projets.

D_____, responsable RH, a expliqué que, pour toutes les fonctions en classe 18 et au-dessus, toutes les personnes présentant les deux ou trois meilleurs profils étaient soumises à une évaluation, organisée par l'IMAD en amont de l'engagement. C'était un outil de recrutement, visant à évaluer l'adéquation entre le poste et le profil du candidat. L'efficacité de l'outil n'était cependant pas absolue.

C_____ a expliqué que l'évaluation mettait au jour un problème potentiel de posture managériale, mais surtout en lien avec la présence de conflits avec l'équipe. Cela étant, s'il y avait concrètement eu des incompréhensions et des problèmes de communication, il n'y avait pas eu de conflit au sein de l'équipe pendant le mandat de A_____. Pour pallier les problèmes de posture managériale résultant de l'évaluation, C_____ avait mis en place une séance hebdomadaire de suivi ; il y avait aussi une journée complète d'accueil et un plan d'intégration permettant à A_____ de rencontrer tous les chefs de service de la division administrative et financière. A_____ avait également suivi une formation pour les cadres, mais pas immédiatement à son arrivée (car la formation était plus bénéfique après avoir travaillé pendant quelque temps au sein de l'institution). La proposition d'un

« coaching » lors de la première évaluation était « juste » le produit d'une discussion et non une réflexion avancée.

D_____ a expliqué que, lors de la planification de l'entretien de service puis de la décision de licenciement, un supplément de « coaching » avait été évoqué, mais pas jugé utile. En effet, l'atteinte des objectifs était encore trop lointaine et un supplément d'accompagnement n'aurait servi qu'à mettre A_____ davantage en difficulté.

Selon C_____, le « coaching » avait un double objectif : d'une part encadrer A_____ et, d'autre part, prendre contact avec l'équipe. Après l'entretien de service, il avait effectivement noté l'effort fourni par A_____, « mais à quel prix ». Il voyait des courriels et d'autres actes effectués le dimanche. A_____ avait pris en main des demandes d'achats non traitées par l'équipe. Son activité était très opérationnelle. Selon C_____, il s'agissait aussi d'un problème d'organisation de A_____ et non d'une masse de travail.

E_____ a expliqué que l'âge de A_____ avait été pris en considération lors de la décision de résilier les rapports de travail. La décision n'avait pas été facile et résultait d'une pesée des intérêts : le bon fonctionnement du service des achats avait été jugé plus important que le « bien-être de l'employé ».

D_____ a expliqué que l'IMAD n'avait pas d'autre poste à proposer à A_____. L'IMAD avait besoin d'un responsable du service des achats et non pas d'un quatrième acheteur. A_____ avait décliné l'idée d'une convention de départ.

C_____ a considéré que trois acheteurs au service des achats lui semblaient suffisants, sans que le chef de service contribue à l'opérationnel. C'était d'ailleurs son cas, car il avait repris *ad interim* la tête du service.

e. Le 31 octobre 2025, A_____ a répliqué, persistant dans ses conclusions.

f. Le 4 novembre 2025, l'IMAD a déposé des observations finales, persistant dans ses conclusions.

g. Le 24 novembre 2025, A_____ a présenté des observations spontanées, persistant dans ses conclusions.

h. Le 4 mai 2026, A_____ a déposé des observations spontanées. Il signalait la parution d'un article de presse dans la Tribune de Genève intitulé « Des embauches contestées et un malaise profond à l'IMAD ». Sur le fond, il persistait dans ses conclusions.

i. Sur ce, la cause a été gardée à juger.

EN DROIT

- 1.** Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ;

art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).

Interpellé par la chambre de céans, le recourant a prouvé avoir expédié son recours à temps, dès lors que c'est la Poste suisse qui a requalifié son envoi de « lettre recommandée » en « colis priority », en remplaçant la première étiquette de suivi postal, avec une expédition le 19 mars 2025, par une deuxième étiquette de suivi portant – à tort – une date d'expédition du 20 mars 2025.

2. Le recourant réclame préalablement des mesures d'instruction.

2.1 La chambre de céans a d'ores et déjà tenu, le 24 septembre 2025, une audience de comparution personnelle des parties, de sorte que la conclusion y relative a perdu son objet.

2.2 Le recourant sollicite ensuite l'audition comme témoin des trois collaborateurs faisant partie de son service, le but étant de donner un éclairage utile sur ses compétences et sur la « brutalité » avec laquelle les relations de service ont été résiliées.

2.2.1 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 notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes lorsque cela est de nature à influencer sur la décision à rendre (ATF 145 I 73 consid. 7.2.2.1; ATF 142 III 48 consid. 4.1.1 ; 140 I 285 consid. 6.3.1). Il n'empêche cependant pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves, en particulier s'il acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion (ATF 145 I 167 consid. 4.1 ; 140 I 285 consid. 6.3.1). En outre, il n'implique pas le droit à l'audition orale ni à celle de témoins (ATF 140 I 285 consid. 6.3.1).

2.2.2 En l'espèce, l'audition des trois témoins, qui sont tous des anciens subordonnés du recourant, n'est pas nécessaire pour résoudre le présent litige. En effet, l'IMAD n'a formulé aucun reproche au recourant s'agissant de ses relations avec son équipe. Les éventuelles déclarations des témoins n'auraient donc aucune influence sur la solution du litige.

En ce qui concerne le contexte de la résiliation des rapports de travail, aucun des trois témoins n'a participé à l'entretien lors duquel la décision a été notifiée. Au demeurant, l'autorité intimée a déclaré, sans être contredite par le recourant, qu'aucun des témoins n'était présent à proximité du bureau du recourant et n'avait vu le recourant être accompagné dans son bureau, respectivement chez le médecin du travail.

Cette demande d'audition sera donc écartée.

2.3 Le recourant conclut enfin à la production du rapport d'évaluation réalisé avant son engagement. L'intimée y a donné suite à l'appui de sa réponse au recours.

Il a donc soit déjà été donné suite aux mesures d'instruction requises, soit elles ne sont pas pertinentes pour le litige.

3. Sur le fond, il faut tout d'abord déterminer le statut auquel le recourant est soumis.

3.1 La LPAC s'applique au personnel de l'IMAD (art. 1 al. 1 let. g LPAC ; art. 22 de la loi sur l'Institution genevoise de maintien à domicile, du 18 mars 2011 - LIMAD - K 1 07).

3.2 Selon l'art. 5 LPAC, est un fonctionnaire le membre du personnel régulier ainsi nommé pour une durée indéterminée après avoir accompli comme employé une période probatoire.

Selon l'art. 6 LPAC, est un employé le membre du personnel régulier qui accomplit une période probatoire.

3.3 Selon l'art. 47 al. 1 RPAC, la nomination intervient au terme d'une période probatoire de deux ans, sous réserve de prolongation de cette dernière.

Selon l'art. 47 al. 2 RPAC, la nomination peut cependant être proposée ou sollicitée en tout temps dès le début de l'engagement au service de l'État.

3.4 En l'espèce, il résulte du dossier, ce qui est au demeurant admis par les parties, que la résiliation a eu lieu pendant la période probatoire, le recourant étant employé et non pas fonctionnaire nommé.

4. Il convient d'examiner si la résiliation des rapports de travail du recourant est conforme au droit.

4.1 Les règles en matière de résiliation sont différentes selon que la personne concernée est employée ou fonctionnaire. S'agissant d'un employé, les règles suivantes s'appliquent.

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

4.1.2 Selon l'art. 20 al. 3 LPAC, lorsque les rapports de service ont duré plus d'une année, le délai de résiliation est de 3 mois pour la fin d'un mois.

4.2 Conformément à la jurisprudence constante de la chambre administrative (ATA/150/2026 du 10 février 2026 consid. 4.2; ATA/472/2024 du 16 avril 2024 consid. 5.4; ATA/166/2024 du 6 février 2024 consid. 4 ; ATA/590/2016 du 12 juillet 2016 consid. 4b et les références citées), l'autorité intimée n'a pas besoin de démontrer l'existence de motif fondé au sens des art. 21 al. 3 et 22 LPAC, ni de respecter la procédure de reclassement (art. 46A RPAC), puisque le recourant n'est pas fonctionnaire, mais employé.

Le but de la période probatoire est de permettre à l'employeur de jauger, au vu des prestations fournies par l'employé et du comportement adopté pendant celle-ci, les chances de succès de la collaboration future et pouvoir y mettre fin si nécessaire avant la nomination, s'il s'avère que l'engagement à long terme de l'agent public ne répondra pas aux besoins du service (ATA/150/2026 du 10 février 2026

consid. 4.3 ; ATA/472/2024 du 16 avril 2024 consid. 5.4 ; ATA/1620/2017 du 19 décembre 2017 consid. 6c et les arrêts cités).

De jurisprudence constante, l'employeur public dispose dans ce cadre d'un très large pouvoir d'appréciation quant à l'opportunité de la poursuite des rapports de service. Dans sa prise de décision, il reste néanmoins tenu au respect des principes et droits constitutionnels, notamment ceux de la légalité, de la proportionnalité, de l'interdiction de l'arbitraire et du droit d'être entendu (ATA/150/2026 du 10 février 2026 consid. 5.4 ; ATA/472/2024 du 16 avril 2024 consid. 5.4 ; ATA/942/2021 du 14 septembre 2021 consid. 7b ; ATA/1008/2017 du 27 juin 2017 consid. 5c et les arrêts cités).

Constitue un abus du pouvoir d'appréciation le cas où l'autorité reste dans le cadre fixé par la loi, mais se fonde toutefois sur des considérations qui manquent de pertinence et sont étrangères au but visé par les dispositions légales applicables, ou viole des principes généraux du droit tels que l'interdiction de l'arbitraire et de l'inégalité de traitement, le principe de la bonne foi et le principe de la proportionnalité (ATF 143 III 140 consid. 4.1.3 ; ATF 137 V 71 ; voir aussi ATF 149 I 146 consid. 3.4.1 ; Thierry TANQUEREL/Frédéric BERNARD, Manuel de droit administratif, 3^e éd., 2025, n. 515). L'autorité doit exercer son libre pouvoir d'appréciation conformément au droit, ce qui signifie qu'elle doit respecter le but dans lequel un tel pouvoir lui a été conféré, procéder à un examen complet de toutes les circonstances pertinentes, user de critères transparents et objectifs, ne pas commettre d'inégalité de traitement et appliquer le principe de la proportionnalité. Si elle ne respecte pas ces principes, elle abuse de son pouvoir (ATA/323/2026 du 31 mars 2026 consid. 5.3 ; ATA/150/2026 du 10 février 2026 consid. 5.4 ; Pierre MOOR/Alexandre FLÜCKIGER/Vincent MARTENET, Droit administratif, vol. I, 3^e éd., 2012, p. 743 ss et les références citées).

Le grief d'arbitraire ne doit être admis que dans des cas exceptionnels, par exemple lorsque les motifs allégués sont manifestement inexistantes, lorsque des assurances particulières ont été données à l'employé ou en cas de discrimination. En revanche, l'autorité de recours n'a pas à rechercher si les motifs invoqués sont ou non imputables à une faute de l'employé ; il suffit en effet que la continuation du rapport de service se heurte à des difficultés objectives, ou qu'elle n'apparaisse pas souhaitable pour une raison ou une autre (arrêts du Tribunal fédéral 8C_774/2011 du 28 novembre 2012 consid. 2.4 ; 1C_341/2007 du 6 février 2008 consid. 2.2 ; ATA/150/2026 du 10 février 2026 consid. 5.4 ; ATA/251/2026 du 10 mars 2026 consid. 3.7).

Saisie d'un recours pour résiliation des rapports de service durant la période probatoire, la chambre administrative dispose, sauf violation des droits et principes constitutionnels, d'un pouvoir d'examen limité à l'application des délais légaux de congé, compte tenu du large pouvoir d'appréciation laissé à l'autorité compétente (ATA/150/2026 du 10 février 2026 consid. 5.4 ; ATA/942/2021 du 14 septembre 2021 consid. 7b ; MGC 1996 43/VI 6361).

4.3 L'art. 22 RPAC est consacré à l'exécution du travail : les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (al. 1). Ils se doivent de respecter leur horaire de travail (al. 2). Ils se doivent d'assumer personnellement leur travail et de s'abstenir de toute occupation étrangère au service pendant les heures de travail (al. 3). Ils se doivent de s'entraider et de se suppléer notamment lors de maladies ou de congés (al. 4). Ils doivent se tenir au courant des modifications et des perfectionnements nécessaires à l'exécution de leur travail ; ils peuvent, à cet effet, demander ou être appelés à suivre les cours de perfectionnement prévus à l'article 12 (al. 5).

L'art. 23 RPAC est consacré aux devoirs d'autorité. Les membres du personnel chargés de fonctions d'autorité sont tenus, en outre : a) d'organiser le travail de leur service ; b) de diriger leurs subordonnés, d'en coordonner et contrôler l'activité ; c) de veiller à la réalisation des tâches incombant à leur service ; d) d'assurer l'exécution ou la transmission des décisions qui leur sont notifiées ; e) d'informer leurs subordonnés du fonctionnement de l'administration et du service ; f) de veiller à la protection de la personnalité des membres du personnel.

4.4 La question du licenciement d'un employé âgé a été examinée en particulier en droit privé.

4.4.1 En droit privé, un licenciement n'est pas *per se* abusif dès le moment où il frappe un employé âgé et bénéficiant d'une grande ancienneté (arrêts du Tribunal fédéral 4A_617/2023 du 8 octobre 2024, consid. 4.3.1 ; 4A_117/2023 du 15 mai 2023 consid. 3.4.2 ; 4A_44/2021 du 2 juin 2021 consid. 4.3.2 et les références citées).

4.4.2 Cela étant, l'employeur doit faire preuve d'égards particuliers envers les employés proches de l'âge de la retraite, et lui ayant dédié une grande partie de leur carrière (arrêts du Tribunal fédéral 4A_617/2023 du 8 octobre 2024, consid. 4.3.2 ; 4A_384/2014 du 12 novembre 2014 consid. 4 et 5, cité relativement récemment encore dans l'arrêt précité 4A_117/2023 consid. 3.4.2). L'étendue de ces égards s'examine de cas en cas ; une règle générale ne peut guère être posée. Les circonstances de l'espèce sont déterminantes, ce qui est systématiquement relevé dans les arrêts les plus récents (voir par ex. arrêts précités 4A_617/2023 du 8 octobre 2024, consid. 4.3.2 ; 4A_117/2023 consid. 3.4.2 *in fine*, 4A_44/2021 consid. 4.3.2 *in fine*). C'est ce manque d'égards qui a fait pencher la balance dans des arrêts opposant des employés âgés de respectivement 64 ans et 62 ans, à leur employeur (arrêts du Tribunal fédéral 4A_117/2023 précité ; 4A_307/2022 du 18 janvier 2023 spéc. consid. 4.2). Une bonne partie de la doctrine approuve cette appréciation au cas par cas (Wolfgang PORTMANN, Entlassung von älteren Arbeitnehmenden - Änderung der Rechtsprechung?, commentaire ad arrêt 4A_44/2021, in DTA 2021 p. 251 s. ; Christine SATTIVA SPRING, Le bouclier de l'âge sous les coups du TF, commentaire du même arrêt, in Newsletter DroitDuTravail.ch, septembre 2021 ; voir également le commentaire, toujours sur le même arrêt, fait par FACINCANI/BRUNNER, spéc. let. C-Kündigung von

älteren Arbeitnehmern mit langer Dienstzeit, in PJA 2021 p. 1421 bas et ss), même s'il est des auteurs pour regretter que la jurisprudence n'ait pas posé des jalons suffisamment précis (cf. le commentaire de Denis HUMBERT, in Revue de l'avocat 2024 spéc. p. 18 point VI).

4.5 En l'espèce, il est admis par les parties que le recourant était très compétent en tant qu'acheteur senior, mais avait des lacunes en matière de management et de gestion d'équipe, qui était la fonction dans laquelle il était en période probatoire. Les manquements aux devoirs du personnel mentionnés par l'intimée dans sa réponse au recours reposent certes sur des faits mentionnés précédemment, mais n'ont pas été qualifiés comme tels ni lors de l'entretien de service, ni lors de la décision de résiliation. La question qui se posait à l'autorité intimée était donc de savoir si le recourant remplissait les exigences de chef du service des achats et non pas de savoir s'il était un acheteur compétent ; le recourant avait postulé et avait été engagé en tant que chef de service.

L'accompagnement professionnel proposé par le supérieur hiérarchique après « l'entretien des trois mois » n'a finalement pas été mis en place, en raison des signes de progression. En revanche, un bref suivi individuel externe a eu lieu. En tout état, s'il faut déjà mettre en place un accompagnement professionnel pendant le temps d'essai, on peut nourrir des doutes sur l'aptitude du candidat nouvellement engagé à remplir à moyen et long terme les exigences du poste.

Les deux entretiens (« trois mois », « douze mois ») présentent chacun des contradictions internes : l'entretien daté du 16 mai 2023 comprenait une évaluation globale insuffisante, alors que les objectifs convenus étaient atteints. L'entretien daté du 9 février 2024 comprenait une évaluation globale suffisante, alors même que trois objectifs convenus sur quatre n'étaient pas atteints et que le quatrième l'était partiellement. Dans les deux entretiens, ses compétences managériales, décomposées en sous-critères, suscitaient d'importantes réserves de la part de l'employeur. Cela étant, comme mentionné ci-dessus, l'intimée a renoncé à mettre en œuvre l'accompagnement professionnel qu'il avait lui-même proposé lors du premier entretien, ce qui peut sembler contradictoire.

Il ressort tant des écritures et des pièces que des déclarations de l'intimé que l'activité du recourant avait connu des phases d'amélioration : après le premier entretien d'évaluation (ce qui a conduit à renoncer à l'accompagnement professionnel), après le deuxième entretien (ce qui a conduit à une appréciation globale suffisante), après l'entretien de service. À titre d'exemple concret de manquement managérial, l'intimée a expliqué la durée prise pour la rédaction de la directive achat ; le recourant a toutefois aussi expliqué à ce sujet que la hiérarchie avait pris du temps à lui revenir à ce sujet.

La multiplicité des objectifs fixés (à fin février 2024, fin mars 2024 et fin avril 2024) lors de l'entretien du 9 février 2024 ne semble pas avoir été évaluée par écrit, ou à tout le moins l'évaluation n'a pas été produite dans la présente procédure.

La question de la « journée au vert », que le recourant souhaitait organiser et que la hiérarchie a refusée, ainsi que celle de la « journée de réflexion » dans les locaux de l'intimée sont des événements qui n'ont pas d'effet sur le litige, ni en faveur du recourant, ni en faveur de l'intimée.

Il ressort de l'art. 21 al. 1 LPAC que la résiliation pendant la période probatoire n'est pas soumise à un « motif fondé ». Conformément à la jurisprudence rappelée ci-dessus, la marge d'appréciation de l'employeur est donc très grande. Il convient de permettre à un employeur public de prendre des risques en engageant des candidats ne correspondant pas à 100% au profil du poste, afin de leur donner leur chance. Par conséquent, si malheureusement, une inadéquation au poste se révèle ou se confirme, il faut aussi permettre à l'employeur public de mettre fin à la relation de travail.

Dans la présente cause, le critère de l'âge ne doit pas nécessairement être pris en considération et ne constitue en tant que tel pas un obstacle pour une résiliation pendant une période probatoire. La jurisprudence civile citée ci-dessus concerne certes des travailleurs âgés mais, condition cumulative, ayant consacré une grande partie de leur carrière à l'entreprise. Ici, la deuxième condition cumulative (durée de la carrière au sein de l'intimée) n'est pas remplie. Au demeurant, le risque lié à l'âge était partagé entre l'employé (qui a souhaité changer d'activité à 60 ans) et l'employeur (qui a engagé une personne âgée de 60 ans). La jurisprudence liée aux travailleurs âgés ne correspond pas à la situation d'espèce où le travailleur a été engagé pendant moins de deux ans.

Malgré la situation du cas d'espèce, où l'intimée a engagé un collaborateur dont elle avait pris connaissance des lacunes en matière de management à la suite d'une évaluation qu'elle avait elle-même organisée dans un processus de recrutement qui a duré plus de six mois, il faut laisser, conformément à la jurisprudence, à l'institution publique qu'est l'IMAD une grande marge d'appréciation pour évaluer ses collaborateurs durant la période probatoire.

Les évaluations contiennent certes des contradictions et les mesures d'aide (accompagnement professionnel) proposées par la hiérarchie n'ont pas été mises en œuvre par la même hiérarchie; les reproches récents en matière de management sont peu concrets (notamment « difficultés managériales liées à un positionnement » et « l'importance du courage managérial, qui impliqu[ait] de prendre des décisions difficiles avec intégrité et de soutenir les valeurs de l'institution, même dans des situations complexes », mentionnés lors de l'entretien de service qui ne sont pas expliqués, ni illustrés par un exemple ; la demande de septembre 2023 restée sans réponse et le retard dans les réponses aux questions de l'appel d'offres en décembre 2023 relèvent plutôt de l'activité d'un acheteur que de celle d'un chef d'unité). Ces éléments, auxquels l'intimée devra porter attention dans la gestion future de son personnel, ne suffisent pas pour entrer dans la situation exceptionnelle de la jurisprudence qui conduirait au constat d'arbitraire dans la résiliation des rapports de service.

La résiliation des rapports de service est ainsi conforme au droit.

4.6 Le grief y relatif sera écarté.

5. Le recourant réclame encore une indemnité pour tort moral et atteinte à sa personnalité.

5.1 Selon l'art. 2 al. 1 de la loi sur la responsabilité de l'État et des communes du 24 février 1989 (LREC - A 2 40), l'État de Genève et les communes du canton sont tenus de réparer le dommage résultant pour des tiers d'actes illicites commis soit intentionnellement, soit par négligence ou imprudence par leurs fonctionnaires ou agents dans l'accomplissement de leur travail.

Les prétentions en dommages et intérêts contre l'État relèvent de la compétence du Tribunal civil de première instance conformément à l'art. 7 al. 1 LREC (ATA/522/2025 du 12 mai 2025 consid. 1.4 ; ATA/211/2023 du 7 mars 2023 consid. 8e ; ATA/1148/2019 du 19 juillet 2019 consid. 2a et les arrêts cités).

5.2 En l'espèce, à supposer que le comportement de l'intimée lors de l'annonce du licenciement ait entraîné un tort moral et une atteinte à sa personnalité, ce serait le Tribunal de première instance qui serait la juridiction compétente pour examiner ces prétentions.

5.3 Les prétentions en tort moral et en atteinte à la personnalité devront ainsi être déclarées irrecevables.

6. Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 1'000.- sera mis à la charge du recourant (art. 87 al. 1 LPA) et il ne sera pas alloué d'indemnité de procédure (art. 87 al. 2 LPA).

Compte tenu des conclusions du recours, la valeur litigieuse est supérieure à CHF 15'000.- (art. 112 al. 1 let. d de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 - LTF - RS 173.110).

* * * * *

PAR CES MOTIFS

LA CHAMBRE ADMINISTRATIVE

à la forme :

déclare recevable, sous réserve des prétentions portant sur une indemnité pour tort moral et atteinte illicite à sa personnalité, le recours interjeté le 19 mars 2025 par A_____ contre la décision de l'INSTITUTION GENEVOISE DE MAINTIEN À DOMICILE du 17 février 2025 ;

au fond :

le rejette, dans la mesure de sa recevabilité ;

met un émolument de CHF 1'000.- à la charge de A_____ ;

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

dit que conformément aux art. 82 ss LTF, le présent arrêt peut être porté dans les trente jours qui suivent sa notification par-devant le Tribunal fédéral par la voie du recours en matière de droit public ; le mémoire de recours doit indiquer les conclusions, motifs et moyens de preuve et porter la signature du recourant ou de son mandataire ; il doit être adressé au Tribunal fédéral suisse, av. du Tribunal fédéral 29, 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 Nicola MEIER, avocat du recourant, ainsi qu'à l'institution genevoise de maintien à domicile.

Siégeant : Francine PAYOT ZEN-RUFFINEN, présidente, Florence KRAUSKOPF, Jean-Marc VERNIORY, Claudio MASCOTTO, juges, David HOFMANN, juge suppléant.

Au nom de la chambre administrative :

le greffier-juriste :

la présidente siégeant :

F. SCHEFFRE

Francine PAYOT ZEN-RUFFINEN

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :