

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/3056/2019-FPUBL

ATA/429/2020

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 30 avril 2020**

dans la cause

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

représentée par Me Nathalie Subilia, avocate

contre

**DÉPARTEMENT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE, DE LA FORMATION ET  
DE LA JEUNESSE**

---

## EN FAIT

- 1) Mme A\_\_\_\_\_, née en 1961, a commencé son parcours professionnel auprès du département de l'instruction publique, devenu depuis lors le département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (ci-après : DIP ou le département), dès le \_\_\_\_\_ 1985 en qualité d'enseignante suppléante.

Elle a été engagée en 1997 en qualité de maîtresse de métier au Collège et École de commerce B\_\_\_\_\_ en classe 20, a été transférée en 1998 au Collège et École de culture générale C\_\_\_\_\_ (ci-après : l'établissement), y a été doyenne entre 2002 et 2005 et a, le 25 juillet 2017, été promue avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2017 à la fonction de directrice de l'établissement (cadre supérieure), en classe 26, position 17, et avec un traitement annuel brut de CHF 179'630.-, une période d'essai de vingt-quatre mois étant prévue.

Selon une note de service de M. D\_\_\_\_\_, directeur général de l'enseignement secondaire II du 20 novembre 2017, dans la perspective de son entretien d'évaluation et de développement du manager (ci-après : EEDM) de première année, trois objectifs spécifiques étaient prévus, soit : assurer un pilotage pédagogique de l'établissement qui garantisse la qualité des prestations offertes aux élèves et les respects des plans d'études/ordonnances, mettre en place un management respectueux des règles RH, de l'équité (sic) de traitement et favorisant la valorisation des compétences des collaborateurs, assurer le pilotage financier de l'établissement, dans le respect du cadre en vigueur et des budgets alloués.

- 2) Le 3 octobre 2018, un EEDM a été réalisé.

Selon le compte rendu de cet entretien, les critères du « respect des personnes », du « sens du service public », de la « maîtrise des connaissances professionnelles », de la « maîtrise de l'environnement de travail », « le sens de l'organisation d'équipe », « le sens des relations interpersonnelles » étaient à développer. Quant aux critères du « sens de la dynamique d'équipe », du « sens de l'adaptation et de l'innovation » et du « sens de l'action », ils étaient maîtrisés.

Dans le bilan, M. D\_\_\_\_\_, responsable hiérarchique de Mme A\_\_\_\_\_, relevait que celle-ci, avec une longue expérience parlementaire et administrative dans une grande commune, était confrontée à de nouveaux défis. La direction d'une école reposait sur un organigramme très plat et la gestion de plus de cent cinquante collaborateurs n'était pas une mince affaire. Dans ce nouveau métier, les temps étaient un peu longs, la légitimité toujours un peu délicate à trouver, et l'inertie du fonctionnement des collaborateurs pouvait représenter un frein à

l'assise de son autorité, qui devait être naturelle, de compétences, et non seulement de discours ou de position. C'était un apprentissage qui se faisait au fil des questionnements et des remises en cause, des lectures de ses pratiques, et de la mesure des événements. Nul doute que l'intéressée saurait relever ces défis avec l'intelligence qui la caractérisait et le responsable hiérarchique mettrait, avec l'aide de ses équipes, tout en œuvre pour que la suite de sa carrière de directrice se déroule dans les meilleures conditions. Il proposait quelques objectifs à atteindre et ils en reparleraient lors d'une prochaine rencontre dédiée à une méthodologie de gestion des collaborateurs en difficulté.

Quatre objectifs étaient à réaliser dans différents délais. Mme A\_\_\_\_\_ devait améliorer les modes de gestion du secrétariat par une analyse de la nature et de la ventilation des tâches, en se focalisant sur des exigences et des livrables, les comportements, la médiatisation de la relation et les vecteurs de communication. Le modèle organisationnel du conseil de direction devait être repensé en vue d'une efficacité améliorée et d'une ventilation des responsabilités équilibrée. Le processus de remplacement des personnels devait être repris. Enfin, sa réactivité face aux événements et sollicitations émanant de la direction générale de l'enseignement secondaire II (ci-après : la direction générale) devait être accrue, parfois en anticipant même le flux d'informations concernant des situations spécifiques ou à risque.

- 3) Le 1<sup>er</sup> mars 2019, M. D\_\_\_\_\_ et Mme A\_\_\_\_\_ ont eu un entretien dont les éléments ont été repris dans un courrier adressé à celle-ci le 18 mars 2019.

M. D\_\_\_\_\_ avait souhaité la rencontrer pour l'entendre sur différents événements qui s'étaient déroulés depuis l'EEDM du 3 octobre 2018 et lui faire part de son inquiétude quant au pilotage de son établissement et à l'organisation globale des missions qui lui incombait.

Le 1<sup>er</sup> novembre 2018, la directrice des ressources humaines de l'enseignement secondaire II avait été interpellée par une directrice d'un autre établissement du département, s'enquérant de savoir pourquoi les assistants de chimie qui avaient travaillé dans l'établissement de Mme A\_\_\_\_\_ depuis la rentrée n'étaient pas payés. Cette situation, régularisée depuis, était particulièrement problématique dans la mesure où des collaborateurs avaient travaillé sans contrat, donc illégalement durant un trimestre, et par conséquent, n'étaient pas couverts pour tout éventuel accident qui aurait pu survenir.

Le 8 janvier 2019, le directeur du service enseignement, évaluation, certifications lui avait écrit au sujet du courrier qui aurait dû être envoyé fin décembre aux parents concernant la présentation du pont entre l'école de culture générale (ci-après : ECG) et le cursus d'assistant en soins et santé communautaire (ci-après : ASSC) du soir-même. Mme A\_\_\_\_\_ lui avait confirmé que le courrier d'invitation qu'elle aurait dû envoyer aux parents et élèves de la partie ECG de son

établissement, pour une soirée dédiée à l'information sur la filière santé accélérée, avec le projet de coulissement vers la filière ASSC au Centre de formation professionnelle - Santé, était resté en suspens en le priant de bien vouloir excuser sa négligence et expliquant que son secrétariat, fort amputé par l'absence de longue durée de son assistante de direction, alors en « burn-out », n'était alors pas en mesure de répondre à ce genre de demande tardive. En conséquence, les familles de son établissement n'avaient pas eu accès à la même information que les familles des autres ECG du canton, les privant ainsi d'une information sur une nouvelle voie de formation, qui devait être gérée de manière uniforme au niveau cantonal.

Le 15 janvier 2019, une séance destinée aux futurs parents des élèves du collège était prévue dans l'établissement de Mme A\_\_\_\_\_. Or, celle-ci avait oublié de l'organiser et de venir à cette soirée, qui avait fait les gros titres de la presse pendant trois jours. Trois cents parents et élèves s'étaient ainsi trouvés devant des portes closes. Une réponse de dernière minute avait heureusement pu être donnée, puisque l'intéressée se trouvait dans l'établissement, mais les dégâts étaient déjà faits. Suite aux interpellations reçues par des parents offusqués et la presse, Mme A\_\_\_\_\_ lui avait indiqué, par courriel du 16 janvier 2019, qu'il lui était difficile d'expliquer ce qui s'était passé quant à l'organisation de cette soirée. Elle en avait été confuse, contrariée, désolée, terriblement affectée et consciente de ce que ce grave incident représentait en termes d'image. Elle lui avait confirmé que si l'événement était bien au calendrier initial, le suivi de l'événement n'avait pas été réalisé au sein de l'établissement et que le manque d'assistante de direction lui semblait être au cœur du problème vécu. M. D\_\_\_\_\_ avait dû répondre personnellement aux parents mécontents s'étant adressés à la direction générale ou directement à la conseillère d'État pour faire part de leurs récriminations.

Mme A\_\_\_\_\_ avait expliqué que s'agissant des contrats d'assistants techniques, cette responsabilité incombait à son assistante de direction, en partie en arrêt maladie. Mme A\_\_\_\_\_ avait toutefois constaté que celle-ci n'avait pas finalisé ces contrats à la rentrée. Selon M. D\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ aurait dû solliciter soit le service RH, soit un directeur expérimenté. Elle aurait dû se consacrer exclusivement à ce problème jusqu'à sa résolution. Il s'agissait d'un travail de priorisation et de régulation propre à toute activité de toute directrice.

Concernant la séance d'information ECG-ASSC, l'intéressée relevait que le courriel avait été reçu très tardivement, le 21 décembre 2018. Ce message lui avait échappé le jour même. Lorsqu'elle l'avait ouvert le vendredi matin, un brunch de fin d'année était en cours et l'après-midi, il n'y avait plus aucune secrétaire pour le traiter. Des modalités d'informations alternatives pour que les élèves soient tout de même informés de la formation avaient été mises en place par la suite. Il était toutefois attendu d'un cadre supérieur qu'il soit en mesure de gérer les urgences et de réorganiser les activités courantes au besoin pour ce faire.

À propos de l'oubli de la séance du 15 janvier 2019, Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas pu expliquer comment cette situation avait pu se produire. Personne au sein de l'établissement ne l'avait mise à l'ordre du jour du conseil de direction. L'absence de l'assistante de direction avait participé à fragiliser le contrôle des activités. Or, la gestion de l'agenda très à l'avance et la préparation des événements qui émaillaient une semaine faisaient partie intégrante de la force organisationnelle et prévisionnelle de l'activité courante de toute directrice, qui en soi ne pouvait pas être déléguée à ses subordonnés. La gestion de son temps était une exigence intrinsèque qui entrait dans le périmètre de la compétence du haut cadre.

M. D\_\_\_\_\_ constatait que les outils de pilotage, tels que tableaux de bord, alertes Outlook, de Mme A\_\_\_\_\_ ne permettaient pas de sécuriser les processus de gestion.

De manière générale, un an et demi après la prise de fonction de Mme A\_\_\_\_\_, M. D\_\_\_\_\_ avait un sentiment de crise et de désorganisation au sein de l'établissement de l'intéressée. Il apparaissait des symptômes de fragilité et de souffrance dans son équipe. Il s'inquiétait également du départ de deux à trois anciens doyens et de sa capacité à piloter la rentrée dans ce contexte trop fragilisé. Mme A\_\_\_\_\_ estimait pour sa part qu'une partie de son conseil de direction ne la soutenait pas, notamment les anciens. Elle n'avait de plus pas été suffisamment soutenue par les RH en termes de ressources auxiliaires pour remplacer les personnes malades.

Lors de l'EEDM du 3 octobre 2018, M. D\_\_\_\_\_ lui avait proposé son soutien pour réfléchir à l'organisation de son équipe et il constatait qu'elle ne l'avait pas sollicité.

Garant de la bonne gestion des établissements scolaires, il prenait la décision de ne pas laisser Mme A\_\_\_\_\_ seule pour assurer la préparation de la rentrée. Une supervision des principaux processus serait effectuée par un autre directeur mandaté pour ce faire et les services de support de la direction générale.

- 4) Le 21 mars 2019, M. D\_\_\_\_\_ a mandaté M. E\_\_\_\_\_, directeur du Collège et École de commerce B\_\_\_\_\_, afin de soutenir Mme A\_\_\_\_\_. Le directeur du service prospective et gestion à la direction générale était en complément pour l'accompagnement du bureau de gestion et l'équipe de direction dans le cadre de la préparation de la rentrée, et plus spécifiquement du contrôle de la réalisation des horaires.
- 5) Le 2 avril 2019, un EEDM en vue d'une confirmation suite à une promotion a été réalisé. La case « non » relative à la confirmation suite à une promotion était cochée.

Les objectifs convenus lors de l'EEDM du 3 octobre 2018 étaient partiellement atteints (l'amélioration des modes de gestion du secrétariat et la reprise du processus de remplacement des personnels) et entre partiellement atteints et non atteints (repenser le modèle organisationnel du conseil de direction et accroître la réactivité face aux événements).

Les critères du « respect des personnes », de la « maîtrise de l'environnement de travail », du « sens de l'organisation d'équipe », du « sens de la dynamique d'équipe », du « sens des relations interpersonnelles », du « sens de l'adaptation et de l'innovation » n'étaient pas maîtrisés. Quant aux critères du « sens du service public », de la « maîtrise des connaissances professionnelles » et du « sens de l'action », ils étaient à développer.

Dans son bilan, M. D\_\_\_\_\_ relevait que la situation était très délicate, douloureuse et difficile pour tout le monde. La gestion d'un établissement scolaire exigeait de nombreuses compétences, qui devaient se combiner entre elles pour parvenir à un sain équilibre. Chez Mme A\_\_\_\_\_, ces compétences ne se révélaient pas, mais elles mettaient en évidence une difficulté à créer une relation hiérarchique simple et exempte de peur, du sentiment de la défiance, ou même parfois de la menace, même si elle n'était que ressentie. La structure organisationnelle de l'école était trop faible, l'absence de confiance collective était nuisible, la gestion des collaborateurs n'était pas fluide ni efficiente, les contrôles de l'agenda, des événements, du suivi des dossiers et des tâches, étaient fragiles voire inexistantes. À l'issue de la période de promotion dans une fonction supérieure, il apparaissait, faits établis, que les compétences attendues d'un haut cadre n'étaient toujours pas réunies. Il était donc nécessaire de mettre un terme à la promotion sans possibilité de confirmation au poste, et d'envisager une réorientation professionnelle.

Deux objectifs étaient convenus dont celui de préparer un contexte sain pour l'organisation de la prochaine rentrée en favorisant le travail des différents collaborateurs et en mettant un terme immédiatement à la situation de tension et au climat malsain qui perduraient dans l'établissement.

Mme A\_\_\_\_\_ a formulé des critiques et des commentaires par rapport aux objectifs partiellement atteints et non atteints. Elle a également ajouté des remarques concernant les différentes appréciations et un bilan à teneur duquel elle demandait à M. D\_\_\_\_\_ de revoir sa position et de reconsidérer sa promotion en lui permettant de s'accomplir dans sa fonction.

- 6) Le 11 mai 2019, M. E\_\_\_\_\_ a remis à M. D\_\_\_\_\_ son rapport intermédiaire concernant le mandat de soutien. Il avait entretenu des contacts réguliers avec l'ensemble du conseil de direction, avec Mme A\_\_\_\_\_ et avec les doyens. Lors des entretiens, un problème très marqué de communication interne au sein de la direction lui avait été signalé. Le climat de confiance était très bas,

voire nul et l'on pouvait se poser la question de savoir s'il pouvait être rétabli. À court terme (rentrée scolaire), une procédure de médiation devait être envisagée.

À propos des facteurs humains, M. E\_\_\_\_\_ relevait une extrême fragilité de la direction et donc un risque élevé de perte des forces de travail.

Les étapes techniques du processus de rentrée avaient débuté dans les délais, de sorte que le risque technique lié au processus de la rentrée pouvait être considéré comme faible. En revanche, les doyens pouvaient avoir l'impression qu'ils n'étaient pas partie prenante du processus.

Quant à la problématique des ressources humaines, les forces administratives actuelles étaient trop faibles en raison de l'absence de certains collaborateurs pour cause de santé (motifs psychologiques liés au travail). Un processus de recrutement des doyens était en cours. Les doyens étaient inquiets à la fois sur la décision qui pourrait être prise s'agissant des candidats et sur le retard de la démarche, puisque le choix de trois doyens pouvait avoir un impact important sur les répartitions. Les doyens avaient également signalé à M. E\_\_\_\_\_ leur inquiétude quant à l'avenir de la direction et de l'administration.

En conclusion, l'organisation de la rentrée se faisait dans les délais, mais l'absence de communication et de confiance la rendait très fragile.

- 7) Le 20 mai 2019, un entretien s'est tenu entre trois doyens, membres de la direction de l'établissement, M. D\_\_\_\_\_ et Mme F\_\_\_\_\_, directrice des ressources humaines de l'enseignement secondaire II. Ces trois doyens avaient souhaité rencontrer la direction générale.

Selon le compte rendu de cet entretien, la situation était extrêmement tendue entre Mme A\_\_\_\_\_ et son équipe de direction. La confiance n'existait plus. Il y avait un problème de communication qui se matérialisait notamment dans la rétention d'information. Mme A\_\_\_\_\_ ne s'appuyait pas sur l'équipe décanale pour piloter l'établissement et les mettait à l'écart pour mener seule des actions dont ils ne voyaient pas la réalisation et qui rendaient le pilotage de l'établissement aveugle. Le manque de communication avait également des impacts lourds sur la dynamique de l'établissement. Le conseil de direction ne pouvait plus jouer son rôle d'espace de régulation et de prévention. Les doyens avaient le sentiment de tout faire faux, de perdre confiance en eux-mêmes. Ils étaient épuisés professionnellement car ils avaient l'impression de travailler de plus en plus sans que rien n'avance. Ces difficultés étaient également ressenties par l'équipe administrative, les assistants techniques, les enseignants et, dans une moindre mesure, les élèves.

Des problèmes organisationnels avaient été relevés par un nombre important de personnes. Plusieurs exemples étaient mentionnés. De plus, Mme A\_\_\_\_\_

était très souvent en retard et avait de la peine à anticiper l'organisation des séances ce qui mettait son équipe décanale en difficulté.

Les doyens se faisaient du souci pour l'organisation des postes en vue de la rentrée scolaire, notamment quant à l'arrivée des futurs doyens. Le secrétariat était dans un état d'abattement absolu, personne n'osait parler d'accueil s'agissant du guichet où les personnes se sentaient en permanence dans une situation de menace. Mme A\_\_\_\_\_ adoptait un comportement accusateur, agressif, chaotique, et les timings, les calendriers et les échéances devenaient aléatoires, et sans aucune visibilité sur les actions et les processus administratifs qui faisaient la vie de l'établissement.

D'une manière générale, l'équipe décanale estimait que l'intéressée avait de la peine à assumer ses tâches et à déléguer. Il n'y avait pas d'évolution positive dans son positionnement et l'établissement allait de plus en plus mal.

- 8) Le 22 mai 2019, M. E\_\_\_\_\_ a remis un second rapport intermédiaire sur la situation relationnelle au sein de l'établissement.

Lors de ses différents entretiens avec Mme A\_\_\_\_\_ et les doyens, il avait pu constater la dégradation des relations entre celle-ci et son conseil de direction. La dégradation se situait à deux niveaux, à savoir la rupture des rapports de confiance réciproque et la divergence des points de vue sur l'approche managériale.

Il y avait une absence de transparence, de communication et de délégation dans certains dossiers. Les doyens et Mme A\_\_\_\_\_ ne se considéraient plus comme des partenaires d'une même équipe de direction.

L'approche managériale de l'intéressée était en rupture avec celle de son prédécesseur. Les doyens se sentaient exclus de l'essentiel des opérations de rentrée. Ce fonctionnement moins collaboratif avec son équipe de direction se vérifiait aussi dans d'autres dossiers.

La tension était telle qu'elle provoquait aussi des divisions entre les doyens.

- 9) Le 6 juin 2019, un entretien s'est tenu entre deux doyennes, membres de la direction de l'établissement, M. D\_\_\_\_\_ et Mme F\_\_\_\_\_. Ces doyennes avaient souhaité rencontrer la direction générale.

Selon le compte rendu de cet entretien, le conseil de direction manquait de collégialité, de confiance. Il y avait opposition quasi frontale entre deux doyens (qui avaient été reçus le 20 mai 2019 par M. D\_\_\_\_\_) et Mme A\_\_\_\_\_. Il y avait clairement deux pôles de pouvoir.

À la question de savoir si finalement toute la situation de crise qui existait au sein de la direction était due aux tensions interpersonnelles entre un doyen et Mme A\_\_\_\_\_, les doyennes entendues estimaient que ce n'était pas la seule cause.

Il fallait reconnaître que Mme A\_\_\_\_\_ avait un problème de gestion de calendrier et un problème de secrétariat. Toutefois, l'établissement était une école très compliquée.

Selon ces doyennes, il y avait un problème relatif à Mme A\_\_\_\_\_ et un problème relatif à ce doyen. La directrice avait besoin d'être entourée d'un bon conseil de direction et d'un secrétariat qui connaissait bien son travail. Peut-être qu'avec cela, la situation pourrait aller. Par rapport à l'ancien directeur, Mme A\_\_\_\_\_ ne connaissait pas bien ses dossiers, il fallait lui rappeler les choses.

Enfin et même s'il existait un double problème, ceci ne justifiait pas les manquements de Mme A\_\_\_\_\_. Il y avait des problèmes de qualité administrative et des problèmes relationnels avec certaines personnes.

- 10) Le 12 juin 2019, l'association des maîtresses et maîtres de l'établissement (ci-après : l'association des maîtresses et maîtres) a écrit à M. D\_\_\_\_\_ afin de lui faire part de sa vive inquiétude relative à la situation actuelle de l'établissement. Depuis début juin, deux doyens, une conseillère sociale et une maîtresse adjointe étaient en arrêt maladie. En outre et depuis plusieurs mois, la secrétaire de direction et une secrétaire étaient en arrêt, et un assistant technique était en incapacité de travail depuis le début de l'année scolaire.

Courant octobre 2018, l'association des maîtresses et maîtres avait été mandatée pour relayer des problèmes perturbant leur activité professionnelle de manière récurrente (retards de plusieurs mois de la publication du Memento, absence de réponses aux courriels, manque de concertation, etc.). À la suite d'une rencontre, certains points s'étaient améliorés, toutefois des dysfonctionnements perduraient (ordres du jour des réunions donnés le jour même, procès-verbaux envoyés plusieurs mois après les séances concernées et manque de suivi des problématiques abordées). Les enseignants étaient déstabilisés par ces retards et par un manque de ligne directrice qui compliquaient leur travail quotidien. Un grave problème de fond perdurait.

La récente annonce relative aux arrêts maladie de collaborateurs-clés à cette période de l'année, ainsi que le départ à la retraite de deux doyennes inquiétaient l'association des maîtresses et maîtres.

Elle demandait ainsi à la direction générale de prendre rapidement des mesures adéquates afin de rétablir un environnement propice au travail serein au

sein de l'établissement, ainsi que de donner les moyens administratifs nécessaires au bon déroulement de l'année scolaire suivante.

Le courrier que l'association des maîtresses et maîtres avait adressé à Mme A\_\_\_\_\_ le 15 octobre 2018 était joint à ce courrier.

- 11) Le 13 juin 2019, Mme A\_\_\_\_\_ a été convoquée à un entretien de service fixé au 28 juin 2019 afin de l'entendre au sujet de de l'insuffisance de ses prestations et/ou de son inaptitude à remplir les exigences du poste.

La procédure était susceptible de conduire à un transfert dans une fonction compatible avec ses aptitudes.

Durant la première année de fonction, une pétition avait été lancée par les élèves de l'établissement, se plaignant de l'organisation de la cérémonie de remise des diplômes 2017-2018 qui, pour des questions de capacité de salle, prévoyait pour la première fois, un accès limité à l'aula à deux invités par élève, mais un accès illimité dans le bâtiment et une diffusion par écran géant. Un article de presse daté du 21 juin 2018 avait dénoncé la situation qui n'avait pas réussi à faire l'unanimité.

Le 5 juin 2018, Mme A\_\_\_\_\_ avait informé Mme F\_\_\_\_\_ avoir reçu le 28 mai 2018 un courriel d'un ancien élève de l'établissement à propos de prises de position d'un enseignant de l'établissement sur les réseaux sociaux. Mme A\_\_\_\_\_ allait assister à l'un de ses cours, le 6 juin 2018, et un entretien d'évaluation des prestations et de développement (ci-après : EEDP) serait effectué le lendemain. Les ressources humaines avaient répondu à Mme A\_\_\_\_\_ qu'il ne fallait pas effectuer un EEDP mais une visite de classe car l'enseignant dépendait hiérarchiquement du cycle d'orientation. Le 20 juillet 2018, Mme A\_\_\_\_\_ avait transmis à la direction générale des documents ainsi que deux pétitions d'élèves munies de quelques cent-cinquante signatures. Ces pétitions avaient donné une toute autre ampleur à la situation. Lors de l'entretien de service de cet enseignant, M. D\_\_\_\_\_ avait appris que les premiers échanges autour de la situation de cet enseignant dataient de novembre 2017. C'était dès ce moment que Mme A\_\_\_\_\_ aurait dû alerter la direction générale du risque lié à cette situation sensible. Il apparaissait en outre que le président de l'association des parents d'élèves de l'établissement avait contacté Mme A\_\_\_\_\_ pour insister sur le caractère urgent de l'affaire relative à cet enseignant. D'une manière générale, dans le cadre de ce dossier, qui avait conduit à la suspension de cet enseignant, plusieurs indicateurs préexistaient depuis novembre 2017. Toutefois, les informations n'avaient été portées que progressivement à la connaissance de la direction générale en mai 2018, en juillet 2018 et en novembre 2018. Cette affaire avait conduit à deux pétitions signées par cent-cinquante élèves, des plaintes de parents, et la conseillère d'État du département avait été alertée par un journaliste à ce sujet. Dans son traitement, les

différents retards accumulés et l'absence de transmission de certains documents avaient mis à plusieurs reprises le service des ressources humaines et la direction des affaires juridiques dans des situations très embarrassantes. De nombreux rappels avaient dû être faits, par courriel ou par sms, pour obtenir les informations requises pour le traitement de cette procédure administrative.

En juillet 2018, la direction générale avait dû gérer un nombre important de recours. Dans douze cas, les éléments de réponse pour traiter de ces recours avaient été envoyés plus d'un mois après la demande de la direction générale, étant relevé qu'en moyenne les écoles mettaient environ deux semaines, trois pendant l'été, à répondre. En outre, sept élèves s'étaient adressés à la direction générale dans le courant du mois de juillet et celle-ci n'avait reçu les éléments de réponse qu'après la rentrée scolaire. Ces retards avaient causé des problèmes (mise sous tension du secrétariat du service des élèves, de l'unité juridique devant traiter les recours, impact sur l'image de la direction générale et pour les élèves, un risque pour leur scolarité au vu du retard pris dans le traitement de leur dossier).

Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas informé la direction générale des difficultés rencontrées pour que, le cas échéant, des mesures puissent être prises. Le 15 octobre 2018, l'association des maîtresses et maîtres avait écrit à l'intéressée pour lui faire part de sa vive inquiétude quant aux difficultés, voire à la souffrance, vécue par le corps enseignant et le personnel administratif. Cette association avait relevé un vif mécontentement face aux changements intervenus durant la précédente année scolaire et depuis la rentrée 2018, un problème aigu de communication et d'organisation, de multiples courriels et demandes d'information laissés sans réponses ou avec une réponse donnée tardivement, ces pratiques déconsidéraient et décourageaient les enseignants, un manque de concertation dans certaines prises de position, un sentiment de désordre généralisé, un manque d'écoute doublé parfois de jugements péremptoires dans certaines réponses pouvant être ressenties comme dénigrantes à l'égard des personnes concernées.

Dès que la direction générale avait appris l'absence de l'assistante de direction, un poste d'auxiliaire avait été ouvert à l'office cantonal de l'emploi le 28 novembre 2018. Une candidature avait été transmise le 6 décembre 2018 à Mme A\_\_\_\_\_. L'engagement de cette auxiliaire avait été confirmé le 21 décembre 2018. Mme A\_\_\_\_\_ avait demandé à ce que cette auxiliaire puisse commencer le plus tôt possible. À titre très exceptionnel, le service des ressources humaines avait accepté de faire débiter le contrat au milieu du mois, soit le 15 janvier 2019. Cependant, la collaboratrice avait débuté le 14 janvier 2019, de sorte qu'elle n'avait pas été couverte pour tout éventuel accident qui aurait pu survenir.

Dans le domaine de la comptabilité, le directeur financier de l'enseignement secondaire II avait dû lui faire des rappels techniques essentiels (interdiction de

recourir à une collaboratrice en arrêt maladie ou confier des missions à une collaboratrice qui ne travaillait plus pour l'établissement).

Lors d'un recrutement d'une collaboratrice, les échanges avec la responsable des ressources humaines en charge de ce recrutement avaient été particulièrement complexes (la date d'un contrat avait été différée d'un mois sans concertation avec le service des ressources humaines et malgré les nombreux échanges pour trouver des solutions quant au transfert).

Le service des ressources humaines avait dû régulièrement relancer Mme A\_\_\_\_\_ afin d'obtenir des informations sur le suivi des collaborateurs du personnel administratif et technique (assistants techniques, recrutement caissier-comptable et assistante de direction auxiliaire). Les retards documentaires renvoyaient également à une difficulté à respecter les horaires : de nombreux témoignages faisaient état de retards récurrents aux séances, aux réunions, aux rendez-vous internes fixés par la directrice elle-même. Le mémento qui devait être distribué aux élèves à la rentrée, prêt en juin 2018, n'avait été envoyé aux élèves qu'en novembre 2018. Cette problématique était toujours d'actualité.

En avril 2017, le service de l'enseignement avait contacté Mme A\_\_\_\_\_ pour participer à la conférence des présidents de groupe de la discipline. Après de nombreux rappels de la chargée de mission concernée puis du directeur de service, ce n'était qu'en octobre de l'année suivante que ladite séance avait été organisée.

Le 4 janvier 2019, la direction générale avait demandé à l'intéressée le détail des chapitres ou les différents sujets abordés par les enseignants en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année en géographie. Elle n'avait jamais répondu à cette demande.

Son EEDM du 2 avril 2019 avait été transmis à Mme A\_\_\_\_\_ le 9 avril 2019. Après plusieurs rappels, un ultime délai de réponse avait dû lui être fixé au 20 mai 2019. M. D\_\_\_\_\_ avait reçu ses observations le 21 mai à 2h45 du matin. Cela démontrait une difficulté à s'organiser, à gérer les priorités et à garantir le bien-être au travail.

M. D\_\_\_\_\_ observait « une pulvérisation » d'actions secondaires ou inutiles (intérêt porté à la conférence générale des gymnases suisses, souhait de modifier le processus des maturités). La tentation permanente de centraliser l'information sans en gérer la ventilation créait des vides documentaires et administratifs qui étouffaient les collaborateurs et les privaient des conditions de travail qui leur permettraient de sécuriser leur action.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, le climat au sein de l'établissement était délétère et la capacité de l'intéressée à mobiliser et produire une dynamique d'équipe afin de réaliser les prestations attendues ne s'était pas révélée au cours de la période d'essai.

Des doyens de l'établissement avaient directement interpellé M. D\_\_\_\_\_. Ceux-ci estimaient que la présence de Mme A\_\_\_\_\_ dans l'établissement était largement insuffisante et avaient évoqué des problèmes de proximité, de confiance et de collaboration. Les comptes rendus des entretiens avec les différents doyens des 20 mai et 6 juin 2019 étaient repris. En outre, une doyenne, qui ne pouvait plus travailler dans de telles conditions, avait démissionné l'année précédente.

Nombre de collaboratrices du secrétariat avaient fait part de plusieurs dysfonctionnements au sein de l'établissement (absence de reconnaissance de leur travail, mise en évidence unique des points négatifs et absence de soutien lors de difficultés). Mme A\_\_\_\_\_ avait en outre adopté un comportement inadéquat à l'égard des apprentis et un déficit d'encadrement qui avait nécessité leur déplacement.

De manière synthétique, les problématiques liées à une désorganisation globale, une absence de la délégation et du contrôle des tâches, ou encore un format postural de nature agressive (bilatérales [i.e. entretiens à deux] inutiles et exerçant une pression interindividuelle toxique, ou une logique de recherche de coupable en cas de difficultés) signalaient une inadéquation managériale majeure, qui ne s'était jamais produite auparavant dans l'établissement. En termes qualitatifs, des retards systémiques et systématiques, des défauts de prestations publiques (soirées, documentation, etc.), une gestion calendaire inexistante, ou encore une production de textes (mémentos, entretiens d'évaluation des prestations et de développement, documents divers, comptes rendus et procès-verbaux) délivrés très en retard, rendaient impossible un lien de bonne entente entre les collaborateurs, les élèves et Mme A\_\_\_\_\_, et créaient un pilotage aveugle qui nuisait à l'ensemble de la collectivité scolaire. Sur le plan humain, même si des difficultés personnelles de collaborateurs existaient, il était impossible d'adopter un management qui déclenchait à ce point des démissions, des « burn-out », un désordre organisationnel généralisé, et des tensions entre collaborateurs, qui antérieurement, s'étaient toujours bien entendus.

Après presque deux années, même si Mme A\_\_\_\_\_ reconnaissait sans les expliquer les difficultés rencontrées, celle-ci n'avait jamais fait preuve d'une remise en cause de ses méthodes, n'avait pas sollicité les aides dont elle avait évidemment besoin, et était restée immobile face à des répétitions d'erreurs de gestion qui dénotaient une trop grande difficulté à faire évoluer sa pratique.

Les autres reproches formulés dans le courrier du 1<sup>er</sup> mars 2019 de M. D\_\_\_\_\_, dans l'EEDM du 3 octobre 2018 concernant le respect des personnes, dans l'EEDM du 2 avril 2019 de manière générale et dans les rapports de M. E\_\_\_\_\_ des 11 mai et 22 mai 2019, étaient également repris.

- 12) Le 28 juin 2019, l'entretien de service s'est tenu en présence de Mme A\_\_\_\_\_, de son mandataire, de M. D\_\_\_\_\_ et de Mme F\_\_\_\_\_.

À teneur du compte rendu, il était confirmé à Mme A\_\_\_\_\_ que la situation était susceptible de conduire à un transfert dans une fonction compatible avec ses aptitudes.

Mme A\_\_\_\_\_ avait expliqué s'être retrouvée dans une situation complexe une année après l'introduction de la mixité collègue et ECG au sein de l'établissement. Dès sa prise de fonction, elle s'était heurtée à un mur sans qu'elle ne puisse l'expliquer.

Lors de sa prise de fonction, elle avait découvert qu'une secrétaire était en arrêt maladie longue durée et n'avait jamais été remplacée. Une comptable avait également démissionné quelques jours après l'arrivée de la nouvelle direction. Enfin, un climat de distance de la part de l'assistante de direction s'était installé.

Mme A\_\_\_\_\_ avait eu le sentiment d'avoir été piégée lors de l'entretien du 1<sup>er</sup> mars 2019, dans la mesure où elle avait pensé que l'objet de l'entretien se limiterait à l'oubli de la séance d'information des parents d'élèves en janvier. Elle avait également pensé que cet entretien se conduirait uniquement en présence de M. D\_\_\_\_\_. Or, Mme F\_\_\_\_\_ avait été présente.

S'agissant des rapports intermédiaires de M. E\_\_\_\_\_, certains éléments n'étaient pas mentionnés (son retour sur le côté relationnel et sa validation des opérations en vue de la rentrée scolaire).

En termes de ressources et de soutien, Mme A\_\_\_\_\_ exprimait sa difficulté à préparer des rentrées scolaires dans de bonnes conditions, plus précisément en l'absence de personnel, et ceci avait été signifié à plusieurs reprises à la direction générale mais elle n'avait eu aucun retour.

Concernant la séance d'information destinée aux parents d'élèves en janvier 2019, selon l'intéressée, il y avait une corrélation entre l'absence de personnel, les difficultés avec certains personnels administratifs et techniques en particulier, une difficulté relationnelle avec des doyens. Pour M. D\_\_\_\_\_, il était du devoir de la directrice d'assumer le pilotage de son établissement sous l'angle des événements qui s'y produisaient. Un tel oubli était le signe d'une absence grave de gestion de l'organisation administrative et de l'agenda. En outre, le fait que les doyens n'aient pas procédé à une alerte montrait que la paroi de verre qui séparait Mme A\_\_\_\_\_ de son équipe de direction avait déchiré le tissu collectif et rendait impossible une gestion saine. Cela n'avait pas de lien avec une assistante de direction ou avec un manque de personnel, mais correspondait à un défaut d'organisation structurelle et calendaire. C'était la nébuleuse structuration de l'établissement qui posait problème et créait une scission entre l'équipe de direction et la propre gestion de la directrice.

À la suite du courrier de l'association des maîtresses et maîtres du 15 octobre 2018, Mme A\_\_\_\_\_ avait rencontré les enseignants et avait établi une bonne relation. Mme F\_\_\_\_\_ notait qu'elle n'avait jamais vu en deux ans une situation d'un établissement scolaire dans un état aussi catastrophique que celui de l'établissement dirigé par Mme A\_\_\_\_\_. Même s'il y avait eu des éléments contextuels, l'intéressée ne pouvait pas imputer la faute à l'ensemble de son personnel.

Selon Mme A\_\_\_\_\_, elle était arrivée dans un contexte difficile. Il ne s'agissait pas de « burn-out » mais d'accidents dont étaient victimes des collaborateurs. Des tensions au sein du secrétariat existaient déjà avant son arrivée. Il y avait eu une démission trois jours après le début de son activité en tant que directrice. Elle avait en outre cherché des solutions avec la direction générale pour d'autres personnes. Compte tenu de l'absence de plusieurs collaborateurs (accidents et arrêts maladie), la directrice avait assuré une grande partie du travail administratif, de secrétariat et de comptabilité, tout en encadrant les apprentis en raison de l'absence des secrétaires chargées de ceux-ci. Contrairement à ce que mentionnait la convocation à l'entretien de service, il n'y avait eu qu'une seule démission et elle n'était pas due à un dysfonctionnement.

Pour M. D\_\_\_\_\_, les difficultés que Mme A\_\_\_\_\_ rencontrait dans la délégation, dans l'organisation de ses collaborateurs, dans son incapacité à les entendre, difficultés auxquelles elle substituait une autre approche telles que les bilatérales (entretien d'une heure ou une heure et demie avec chaque doyen chaque semaine), qui étaient vécues comme oppressantes et dont l'efficacité était très faible montraient que la perception du rôle et du fonctionnement d'une directrice n'étaient pas acquis. Mme A\_\_\_\_\_ pouvait se focaliser sur les personnes et traduire ce qui s'était passé comme étant la trace d'un manque de professionnalisme autour d'elle, il n'en demeurait pas moins que l'établissement avait auparavant toujours bien fonctionné et dans des conditions où la mixité existait déjà.

Mme A\_\_\_\_\_ reconnaissait qu'elle aurait dû solliciter la direction générale et faire part de ses difficultés. Cependant, ayant eu des difficultés relatives aux ressources, elle recevait parfois des réponses de non-recevoir qui lui faisaient blocage. En outre, ses demandes mettaient du temps à être traitées par les ressources humaines du département.

S'agissant de la question des recours des élèves, M. D\_\_\_\_\_ avait informé Mme A\_\_\_\_\_ que les recours pouvaient être documentés par les doyens. Or, ces derniers lui avaient répondu que cela était du ressort de la direction de l'établissement. Le cumul de tâches en juillet avaient fait qu'elle s'était retrouvée dans l'incapacité de respecter le délai pour leur traitement. Ce qui était important à ce stade, pour elle, consistait en la construction des postes de l'année.

Mme F\_\_\_\_\_ constatait l'incapacité de Mme A\_\_\_\_\_ à prendre en compte les remarques qui lui avaient été faites de manière régulière et à apprendre de ces remarques. La recherche systématique de l'erreur chez l'autre et l'incapacité à voir qu'elle était en décalage majeur par rapport à ce qui était attendu de la part d'une directrice d'un établissement faisaient que la direction générale ne pouvait pas la confirmer dans sa fonction de directrice. Selon Mme A\_\_\_\_\_, il lui avait été attribué un ton qu'elle ne reconnaissait pas et elle se rendait compte qu'il y avait une attitude néfaste à son égard, qui l'avait aussi passablement salie avant même qu'elle puisse déployer ses compétences. Elle n'était pas d'accord d'assumer les fautes qui n'étaient pas les siennes.

Pour Mme A\_\_\_\_\_, M. E\_\_\_\_\_ avait été en appui et pour vérification. Les mesures prises par la direction générale avaient eu un impact négatif dans l'établissement et avaient été mal comprises par la plupart des doyens.

Concernant les rumeurs au sujet des absences de la directrice et le courrier d'octobre 2018 de l'association des maîtresses et maîtres, c'était un doyen en particulier qui les propageait et était l'initiateur dudit courrier. Le courrier de cette association des maîtresses et maîtres du 12 juin 2019 était une lettre de soutien car le personnel voulait également plus de moyens.

M. D\_\_\_\_\_ voulait bien admettre l'idée qu'il y ait eu des coupables, que certains aient mal agi, que la direction générale n'ait pas remplacé assez vite les absences, que Mme A\_\_\_\_\_ ait eu à gérer des cas lourds, au demeurant comme tous les établissements. Cela dit, elle avait les outils et les armes intellectuelles pour mettre en place une stratégie adaptée à la gestion d'un établissement aussi complexe, mais elle ne les avait pas déployés.

Mme A\_\_\_\_\_ s'est ensuite déterminée sur plusieurs reproches mentionnés dans la convocation.

S'agissant de la pétition lancée durant sa première année de fonction concernant l'organisation de la cérémonie de remise des diplômes 2017-2018, celle-ci n'avait jamais abouti et n'avait jamais été déposée. Dans le cadre de la cérémonie, elle avait reçu au maximum trois courriers de parents avec lesquels elle avait pu discuter. Lorsqu'elle avait eu vent qu'une pétition allait être lancée, elle avait rencontré les élèves et ils avaient compris la situation. Tout s'était calmé et bien déroulé, nonobstant l'article dans la presse.

L'équipe décanale avait sollicité une visite de classe et non pas un EEDP concernant l'enseignant actif sur les réseaux sociaux. Mme A\_\_\_\_\_ reconnaissait son erreur. Dès qu'elle avait eu connaissance des pétitions des élèves, elle les avait transmises à la direction générale. Cela aurait été traité avec plus de célérité si elle avait été en possession de la liste complète. Le président de l'association des parents d'élèves de l'établissement ne l'avait pas contactée.

Quant à la problématique des recours, Mme A\_\_\_\_\_ expliquait qu'au 5 juillet 2018, plus aucun doyen n'avait été présent dans l'établissement. Or, selon M. D\_\_\_\_\_, les doyens devaient mettre en exergue les éléments pertinents avant de partir en vacances. Mme F\_\_\_\_\_ avertissait Mme A\_\_\_\_\_ qu'elle devait mettre en place de manière anticipée des outils de travail afin de garantir l'information et d'assurer que les doyens documentaient les éléments utiles.

Lorsque l'assistante de direction avait expliqué à Mme A\_\_\_\_\_ les difficultés rencontrées avec les responsables de laboratoire, celle-ci avait immédiatement pris le relais. Elle avait en outre mis en garde la responsable des laboratoires sur le fait qu'il était interdit de faire travailler une personne sans contrat de travail. Enfin, les contrats étaient sous le contrôle de l'assistante de direction.

Son assistante de direction était hospitalisée et suivie pour des questions de maladie, si bien que Mme A\_\_\_\_\_ était étonnée du terme « actuellement en "burn-out" ».

La séance du 8 janvier 2019 concernant les élèves de l'ECG n'avait certes pas eu lieu, mais les élèves avaient été informés. Seuls trois élèves avaient déposé leur dossier pour ces formations.

Mme A\_\_\_\_\_ reconnaissait avoir commis un manquement concernant le début d'activité de l'assistante de direction auxiliaire le 14 janvier 2019 mais l'expliquait par le fait que le 15 janvier 2019, elle avait été en conseil de direction toute la matinée, de sorte qu'elle n'aurait pas pu l'accueillir dans de bonnes conditions.

Concernant la séance annuelle du 15 janvier 2019, Mme A\_\_\_\_\_ estimait que le suivi de l'agenda d'une directrice incombait également à l'assistante de direction qui devait être l'appui de la direction pour la préparation des événements.

L'assistante de direction était la seconde personne qui avait le pouvoir de signature. Celle-ci s'était proposée pour valider les factures. En automne 2017, Mme A\_\_\_\_\_ était intervenue sur ces demandes de travail aux personnes en arrêt pour qu'elles ne soient plus organisées ainsi.

Mme A\_\_\_\_\_ était étonnée qu'il soit fait mention que le service des ressources humaines l'ait relancée régulièrement pour le suivi des collaborateurs du personnel administratif et technique. C'était plutôt elle qui avait relancé le service pour les demandes de renouvellement des dossiers.

S'agissant de son retard lors d'une séance, les vingt minutes indiquées lui paraissaient un peu exagérées. Le procès-verbal qui n'avait pas été remis à temps car il avait été tenu par un apprenti lequel avait remis un document insuffisant.

Elle contestait également un autre retard lors d'une séance et avait été retenue par la direction générale pour une autre.

Son souhait de modifier le processus des maturités avait trait uniquement à l'impression des documents de maturité.

Le terme « largement insuffisante » par rapport à sa présence dans l'établissement ne pouvait pas être retenu. Elle arrivait à 7h30 et il était rare qu'elle quitte le bâtiment avant 19h00 voire même 21h00.

Il ne s'agissait pas d'une démission mais d'un transfert concernant la doyenne dont il était question dans la convocation. L'attitude des apprentis envers Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas toujours été adéquate.

M. D\_\_\_\_\_ relevait qu'il ressortait une insuffisance de prestations au rôle de directrice d'école, illustrée par un certain nombre de faits, mais pour lesquels Mme A\_\_\_\_\_ n'apportait aucune explication satisfaisante. Au contraire, il ressortait de ces faits une fragilité managériale qui créait un report des responsabilités sur d'autres personnels. Le simple fait qu'une directrice n'arrive pas à homogénéiser son établissement et à assurer la paix sociale et le bien-être au travail était un signe d'échec dans la gestion constituant en soi une insuffisance de prestations majeure. Son approche managériale n'était pas adaptée à la direction d'un établissement scolaire.

- 13) Le 19 juillet 2019, Mme A\_\_\_\_\_ a remis ses observations par rapport au compte rendu de l'entretien de service.

Il était injustifié de considérer que les incapacités de travail du personnel de l'établissement lui étaient imputables. Il en était de même des démissions, puisqu'à l'exception de deux collaboratrices qui avaient répondu à de bonnes opportunités professionnelles, il n'y en avait pas eu. Les difficultés dans le remplacement du personnel étaient dues notamment à des désistements.

La paroi de verre avec le conseil de direction n'avait pas été établie par elle, mais elle en avait « subi une réalité établie par d'autres ». Il en était de même au sein du secrétariat général de l'établissement. La vision de la direction générale lui semblait unilatérale.

Disposant d'une grande liberté sous le directeur précédent, les doyens avaient pu être dérangés par le fait de devoir expliquer leur fonctionnement et leurs démarches à Mme A\_\_\_\_\_. Les doyens lui avaient confié des tâches qui auraient dû être traitées par eux-mêmes (les recours). De ce fait, elle avait dû s'en occuper et avait donc pris un peu de retard face à cette charge de travail qui ne lui incombait pas durant une période très chargée dès la mi-juillet. En outre, elle avait été sujette à une forme de court-circuitage négatif par un doyen qui avait présenté

la répartition des cours pour l'année à venir avant les rendez-vous officiels et avant d'en avoir discuté avec elle.

Une rencontre avec M. D\_\_\_\_\_ et Mme F\_\_\_\_\_ avait été sollicitée par Mme A\_\_\_\_\_ afin de relater les problèmes multiples vécus au sein de l'établissement, la difficulté d'envisager une rentrée paisible et les besoins de soutien. Cette rencontre avait eu lieu le 30 août 2018. Aucune suite n'avait été donnée à cette réunion et aux difficultés rencontrées par celle-ci laissant apparaître un sentiment d'absence de reconnaissance. Un autre épisode concernant le remplacement d'une collaboratrice au guichet d'accueil illustre le manque d'écoute par sa hiérarchie.

Les bilatérales lui avaient été inculquées lors des cours de management qu'on lui avait demandé de suivre. Celles-ci étaient appliquées dans d'autres établissements scolaires. Ces rencontres étaient profitables et fonctionnaient bien avec les doyens.

Certaines personnes avaient dit qu'elle était absente, alors qu'en réalité elle était en formation ou en réunion ou à la direction générale.

Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas réalisé qu'il y avait un conflit avec un doyen et n'avait pas eu conscience de que ce dernier était capable de faire pour lui nuire. Elle regrettait de ne pas avoir ouvert les yeux plus tôt et ne pas avoir informé la direction générale pour demander une aide.

Concernant la cérémonie des maturités en juin 2018, son souhait de limiter l'accès à l'aula à deux personnes plus l'étudiant avait été partagé par M. D\_\_\_\_\_. Les étudiants avaient compris la position de Mme A\_\_\_\_\_ lorsque celle-ci leur avait expliqué les raisons de ce changement en juin 2018. En juin 2019, la cérémonie s'était passée sous cette même forme à la satisfaction de tous. Pour Mme A\_\_\_\_\_, ce reproche était dès lors injustifié.

Pour la problématique des recours en juin 2018, il lui avait été dit que cela était du ressort de la direction générale.

Faute de moyens, elle n'avait pas pu mettre en place tout ce qu'elle avait souhaité. Dès son arrivée, elle avait été stupéfaite de découvrir que l'assistante de direction ne savait pas ce qu'était un échancier et qu'elle ne maîtrisait pas les fonctionnalités de base d'un traitement de texte. Elle avait ainsi mis en place des documents afin de s'assurer d'une meilleure visibilité des événements annuels.

Elle avait eu plusieurs problèmes avec le secrétariat, les secrétaires étant peu enclines au changement. Le climat était réputé lourd, bien avant son arrivée en tant que directrice. Des clans et des exclusions existaient.

Il existait un problème de cohésion interne car le doyen problématique prenait des décisions et les imposait alors que rien n'avait été discuté.

Mme A\_\_\_\_\_ avait le sentiment que toutes les clés pour réussir ne lui avaient pas été données. Elle s'était ouverte plusieurs fois à M. D\_\_\_\_\_ sans qu'il ne lui ait répondu. La proposition faite par M. D\_\_\_\_\_ lors de l'EEDM d'octobre 2018 de venir élaborer avec elle une stratégie de réorganisation du secrétariat et de le présenter au personnel n'avait pas été concrétisée.

Enfin, son droit d'être entendue avait été violé dans la mesure où l'entretien de service avait également pour objet une discussion des conditions d'un possible retour à l'enseignement. Or, ce point n'avait pas été abordé.

Mme A\_\_\_\_\_ a notamment joint à ses observations plusieurs échanges de courriels qu'elle a eus avec une responsable du secteur des ressources humaines du département concernant les divers processus de recrutement.

- 14) Par décision exécutoire nonobstant recours du 26 juillet 2019, la conseillère d'État en charge du département a informé Mme A\_\_\_\_\_ qu'au regard de son insuffisance de prestations, à dater du 1<sup>er</sup> septembre 2019, elle ne serait pas promue dans sa fonction de directrice en charge de l'établissement. Compte tenu de la situation particulière, il lui était proposé de ne pas reprendre une activité au sein de l'établissement, dès son retour de vacances, et ce dans l'attente d'occuper sa fonction d'enseignante au sein d'un autre établissement du canton. Elle serait transférée dès le 1<sup>er</sup> septembre 2019 dans la situation administrative qui était la sienne avant la promotion, soit une fonction d'enseignante en classe salariale 20. Elle y enseignerait l'histoire et l'ICA (information – communication – administration).

Tout au long des deux années de fonction de Mme A\_\_\_\_\_, il avait été observé un cumul de situations problématiques, lesquelles ne permettaient pas de valider qu'elle disposait des compétences requises pour la fonction occupée. Ces éléments avaient été discutés lors des deux EEDM, de l'entretien du 1<sup>er</sup> mars 2019 et de l'entretien de service du 28 juin 2019.

Les éléments contenus dans la convocation du 13 juin 2019 étaient repris, il en était de même de ceux figurant dans l'EEDM du 2 avril 2019, dans l'entretien de service du 28 juin 2019 et dans les observations du 19 juillet 2019.

Durant la période d'essai, deux EEDM avaient été fixés et avaient pour objectif d'observer la réalisation qualitative des prestations et l'évolution des prestations en fonction des objectifs attendus de la hiérarchie. Il s'était révélé, au fil de ces deux années probatoires, des signes manifestes de difficultés de gestion qui avaient pris des formes diverses telles que : retards documentaires, retards dans la gestion, difficultés organisationnelles, difficultés dans les traitements des

recours, difficultés dans la remise de documents attendus par la direction générale, difficultés à déléguer correctement les tâches avec l'équipe de direction, clivages, souffrance des collaborateurs, scission massive et irréversible entre les représentants de l'équipe de direction et au sein du personnel administratif et technique, perte de confiance totale de la direction de l'établissement, taux de turnover, de « burn-out », de démissions, de départs, de demandes de reclassement, beaucoup trop élevés par rapport à la situation d'une école standard.

L'analyse globale de la situation se fondait sur une série d'événements qui conduisaient, dans le champ de la gestion managériale, à des phénomènes observables qui empêchaient la délivrance des prestations attendues. Les modalités managériales mises en place ne correspondaient pas à ce que la direction générale attendait d'un directeur d'établissement, qui devait avoir une lecture empathique, organisée, claire et précise de son travail. L'ensemble des événements cumulés et analysés de manière rapportée, documentée et précise montrait que sur deux ans, aucune prise de conscience de la nécessité d'une évolution des pratiques professionnelles de la part de Mme A\_\_\_\_\_ n'avait eu lieu.

L'intéressée avait conduit l'établissement à se retrouver dans une situation fortement dégradée et extrêmement polarisée, avec des personnes mal dans leur peau, et d'autres personnes qui s'étaient vues obligées de venir apporter des témoignages parce qu'elles ne supportaient plus de voir la souffrance dans laquelle se trouvait l'établissement.

Lors de l'entretien de service du 28 juin 2019, il avait été rappelé à l'intéressée qu'elle bénéficiait de la garantie de l'emploi à l'État, mais que la confirmation dans sa fonction de directrice restait soumise à la validation de la période d'essai. Il lui avait également été indiqué qu'elle avait la garantie d'un retour dans l'enseignement dès le 1<sup>er</sup> septembre 2019. Ceci lui avait été rappelé par Mme F\_\_\_\_\_ ultérieurement, qui précisait qu'une place lui avait été réservée dans un autre établissement.

M. D\_\_\_\_\_ entendait qu'il y avait des éléments contextuels, toutefois il était attendu d'une cadre supérieure qu'elle fût en mesure de gérer ces situations, relevant du champ de responsabilités dévolu à la fonction de directrice d'un établissement scolaire.

La conseillère d'État en charge du département déplorait, au vu des mesures d'accompagnement conséquentes pour la soutenir, qu'elle n'ait pas été en mesure de réagir pour adapter ses pratiques, ses priorités et son style de management pour répondre aux attentes légitimes du poste. Ses observations ne pouvaient pas justifier les manquements constatés de manière répétitive et les difficultés de collaboration survenues avec son équipe de direction.

- 15) Par acte du 22 août 2019, Mme A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision précitée concluant, sur mesures provisionnelles, à la convocation immédiate des parties et à la restitution de l'effet suspensif qui déploierait ses effets jusqu'à droit jugé au fond ou accord entre les parties, principalement, à l'annulation de ladite décision et à sa promotion au poste de directrice de l'établissement, subsidiairement à la prolongation d'un an de sa période probatoire à ce poste.

Depuis la rentrée 2016, l'établissement était composé d'un collège et d'une école de culture générale. Jusqu'alors, il s'agissait d'un seul collège. Près de huit cents élèves étudiaient au collège et trois cent quatre-vingts élèves à l'ECG. Il y avait sept doyens pour l'ensemble de l'établissement et cent soixante professeurs. La direction de l'établissement était constituée par le conseil de direction composé de Mme A\_\_\_\_\_ et de sept doyens.

Dès son entrée en fonction, Mme A\_\_\_\_\_ avait dû faire face à des hostilités de la part des professeurs et des doyens sur la problématique de la mixité de l'établissement. Le secrétariat général de l'établissement était également hostile à son égard, refusant les changements nécessaires et la critiquant.

Dès son arrivée et plus particulièrement à compter du printemps 2018, Mme A\_\_\_\_\_ avait dû faire face à un manque important de personnel. La personne qui devait être engagée en tant que huitième doyen à la mi-juillet 2018 avait finalement refusé le poste, ce qui avait eu un impact considérable sur l'ambiance au sein de l'établissement, impactant les autres doyens dont les tâches administratives avaient augmenté. La rencontre du 30 août 2018, visant à relater les problèmes multiples vécus au sein de l'établissement, la difficulté d'envisager une rentrée paisible, les besoins de soutien, était restée sans suite. Mme A\_\_\_\_\_ s'était retrouvée livrée à elle-même face aux difficultés de l'établissement. Compte tenu de l'absence de l'assistante de direction (mi-août à fin septembre à 100 %, reprise à 50 % à la fin septembre 2018, puis en arrêt à 100 % dès fin novembre 2018), ses tâches avaient été assumées par les employés restants, ce qui avait accru leur fatigue et augmenté la tension et le stress de chacun. Mme A\_\_\_\_\_ avait dû reprendre la formation et l'encadrement des apprentis. La remplaçante de l'assistante de direction ne disposait pas des formations nécessaires, ce qui avait créé plus de travail. Il avait fallu attendre le 15 janvier 2019 pour que la direction générale engage quelqu'un disposant des compétences pour le poste.

Après les trois premiers mois de fonction, Mme A\_\_\_\_\_ avait été reçue par M. D\_\_\_\_\_ pour une évaluation sous forme d'une discussion informelle. Le bilan de cet entretien était très positif. L'EEDM du 3 octobre 2018 était également positif, car conforme aux compétences d'une directrice de l'établissement. La rencontre dédiée à une méthodologie de gestion des collaborateurs en difficulté dont il était question dans cet EEDM n'avait jamais eu lieu. En outre, la direction

générale n'avait pas élaboré de stratégie de reprise en main du secrétariat avec Mme A\_\_\_\_\_.

À l'automne 2017, un enseignant de l'établissement avait commencé à faire parler de lui par ses attitudes et remarques peu appropriées à l'encontre d'élèves et de jeunes filles. Mme A\_\_\_\_\_ avait parfaitement géré la situation en enquêtant sur la véracité des rumeurs et en assistant à une classe de l'enseignant, ce qui avait conduit à sa suspension.

L'accès à l'aula pour la fête des maturités 2018 avait dû être limité à deux invités par élève, en raison des normes incendie notamment. Des écrans géants avaient été installés afin que chacun puisse y avoir accès. Cette solution avait convenu aux élèves, parents et proches.

Alors qu'il lui avait été dit que les recours d'élèves étaient de la compétence des doyens, ces derniers avaient refusé, en juin 2018, de lui transmettre leurs observations sur recours. Surchargée en raison de la fin de l'année scolaire, Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas pu réagir assez vite pour réclamer les informations nécessaires à la rédaction des observations. Elle avait ainsi pris du retard.

L'assistante de direction n'avait pas réglé l'ensemble des contrats écrits concernant les assistants techniques engagés par l'établissement, contrairement à ce qu'elle avait dit à Mme A\_\_\_\_\_. Lorsque celle-ci avait découvert cela en septembre 2018, Mme A\_\_\_\_\_ avait régularisé ces contrats en un mois.

Lorsque Mme A\_\_\_\_\_ avait réalisé l'omission de la soirée du 15 janvier 2019 destinée à présenter l'établissement aux parents d'élèves du cycle d'orientation, elle avait immédiatement pris les choses en main, connaissant le dossier et sachant quoi dire. Elle avait en outre mis à disposition les documents de la présentation de la séance sur le site internet de l'établissement et répondu à quelques interventions écrites. Les parents d'élèves avaient été satisfaits.

Un enseignant et doyen lui avait rendu la vie impossible, répandant de fausses rumeurs et prenant seul des décisions importantes. Une telle manière de faire avait grandement nui à l'image de Mme A\_\_\_\_\_ au sein de l'établissement et ne lui avait permis qu'avec difficulté de faire respecter son autorité au sein du décanat. Ce n'était qu'en octobre 2018 que Mme A\_\_\_\_\_ avait été alertée des agissements de cet enseignant à son encontre. Au printemps 2019, ce professeur avait tenté de la court-circuiter en présentant la répartition des cours pour l'année à venir avant les rendez-vous officiels et alors même que rien n'avait été formalisé. En mai 2019, ce professeur avait modifié un procès-verbal du conseil de direction pour faire passer sa vision comme étant celle du conseil.

Mme A\_\_\_\_\_ ne pouvait pas être tenue pour responsable des retards liés à une surcharge de travail causée par les arrêts maladie à répétition ou accidents des

employés administratifs. Lors de l'EEDM du 2 avril 2019, la direction générale avait tenté injustement de lui imputer la responsabilité de l'absence d'engagement de personnel supplémentaire. Or, Mme A\_\_\_\_\_ avait demandé des engagements lors de l'entretien du 30 août 2018, lors d'un entretien le 13 novembre 2018 avec une collaboratrice des ressources humaines du département, ainsi que lors de l'EEDM du 3 octobre 2018. La direction générale était restée fautivement inactive.

En raison de l'absence de réaction de la direction générale, Mme A\_\_\_\_\_ avait saisi le groupe de confiance de l'État de Genève (ci-après : le groupe de confiance). Une séance s'était déroulée le 9 août 2019. Un second rendez-vous allait avoir lieu prochainement.

La décision de non-promotion du 26 juillet 2019 avait été rendue dans un contexte de violation des droits de la personnalité de Mme A\_\_\_\_\_. Celle-ci avait subi, dans l'exercice de sa fonction, un véritable harcèlement psychologique constitutif de graves atteintes à sa personnalité. Elle avait été sujette à divers agissements hostiles émanant tant du décanat que des membres du secrétariat. Très proche de l'ancien directeur, le professeur/doyen dont il était question plus haut n'avait pas supporté que Mme A\_\_\_\_\_ lui demande certains comptes rendus de ses activités. Il s'était alors lancé dans une véritable « campagne » visant à nuire à son image auprès du plus grand nombre de personnes possible. Il avait fait croire, à tort, que Mme A\_\_\_\_\_ était tyrannique et responsable de prétendus « burn-out » des employés du secrétariat. Bien qu'elle ait signalé ces agissements auprès de la direction générale lors des divers entretiens, celle-ci n'avait jamais entrepris la moindre mesure pour lui venir en aide. Les supérieurs hiérarchiques avaient dès lors manqué à leur devoir de protection en permettant que de graves atteintes soient portées à sa personnalité et en ne prenant aucune mesure en vue de la protéger. Elle était victime d'une décision « cible » de non-promotion visant à l'incriminer injustement afin de ne pas entacher une direction déficiente et fautive.

Contre toute attente lors de l'EEDM du 2 avril 2019, il avait été relevé des problèmes organisationnels, ainsi que des retards dans les tâches administratives. Il était vrai qu'une surcharge de travail causée par les arrêts maladie à répétition ou accidents des employés au secrétariat avait entraîné des retards, sans qu'elle en fût responsable. Avant de rendre la décision attaquée, il aurait fallu donner une chance à Mme A\_\_\_\_\_ d'atteindre des objectifs fixés par sa hiérarchie visant à améliorer les compétences recherchées. Or, cela n'avait jamais eu lieu, la réunion dédiée à une méthodologie de gestion qui devait définir les objectifs de l'EEDM du 3 octobre 2018 ne s'étant jamais déroulée.

En plus de violer la loi, une telle décision violait le principe de la proportionnalité. Des mesures moins incisives, telle que la simple fixation d'objectifs, auraient permis d'atteindre le résultat escompté, à savoir une meilleure organisation administrative.

Si par impossible, la chambre administrative devait refuser de promouvoir Mme A\_\_\_\_\_ au poste de directrice, il convenait de prolonger sa période probatoire d'une année, avant de se déterminer sur l'acceptation ou le refus de sa promotion.

Elle a joint à son acte de recours en plus d'un chargé de pièces, une liste de dix témoins dont elle requérait l'audition.

- 16) Le 13 septembre 2019, M. E\_\_\_\_\_ a remis son rapport de fin de mission à M. D\_\_\_\_\_. Après une période de soutien à la direction de l'établissement d'avril à juillet 2019, la direction générale l'avait sollicité pour gérer les affaires courantes de la direction de l'établissement du 19 août au 14 septembre 2019.
- 17) Le 19 septembre 2019, le département a conclu au rejet de la requête en restitution de l'effet suspensif.
- 18) Le 10 octobre 2019, Mme A\_\_\_\_\_ a répliqué, persistant dans ses conclusions sur effet suspensif et mesures provisionnelles.
- 19) Le 11 octobre 2019, le département a conclu au rejet du recours.

Le département disposait d'un très large pouvoir d'appréciation s'agissant de l'application de l'art. 8 al. 3 du règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers du 17 octobre 1979 (RTrait - B 5 15.01), si bien qu'aucune justification n'était exigée pour renoncer à la promotion. Une renonciation à la nouvelle affectation pouvait intervenir pour de simples motifs organisationnels liés au bon fonctionnement du service.

Cela étant, telle n'était pas la situation en l'espèce, dans la mesure où de nombreuses difficultés étaient survenues depuis la promotion de Mme A\_\_\_\_\_, ayant des répercussions importantes sur la confiance dont la fonction publique devait être l'objet.

Supérieure hiérarchique des doyens, il appartenait à la recourante d'entretenir des relations dignes et correctes avec eux, d'organiser leur travail, d'en coordonner et contrôler leur activité, de maintenir un haut niveau de qualification et un sens élevé de la mission confiée. Elle avait reçu un soutien et de l'aide de la part de la direction générale, notamment par la validation de nouveaux engagements.

Les premières plaintes des enseignants liées à l'attribution d'heures à l'ECG, pour la rentrée 2018, n'émanaient pas du doyen qu'elle accusait. Ce dernier n'avait pas été associé au courrier du 15 octobre 2018 de l'association des maîtresses et maîtres qui relevait un problème aigu de communication et d'organisation, un manque de concertation et des délais de reddition irréalistes, notamment. Ce

n'était qu'en mai 2019 que le doyen en question avait contacté M. D\_\_\_\_\_ pour présenter un état des lieux de la situation. Si l'existence d'un problème avec ce doyen était reconnue, cela ne justifiait pas les manquements de Mme A\_\_\_\_\_. Il n'y avait dès lors pas trace d'une moindre atteinte à la personnalité de l'intéressée, d'une campagne de dénigrement ou de cabale.

Mme A\_\_\_\_\_ avait régulièrement des difficultés à respecter les délais et les séances planifiées ou à remettre les documents sollicités dans les délais, y compris en cas de demandes formulées à la suite d'une procédure de recours interne ou une enquête administrative.

Le département reprenait les éléments mis en exergue dans l'EEDM du 3 octobre 2018 et dans l'entretien de service du 28 juin 2019, démontrant qu'il existait des tensions entre Mme A\_\_\_\_\_, les doyens et le corps enseignant et que des divergences de point de vue apparaissaient irréconciliables tant entre eux qu'entre l'intéressée et la direction générale. Il était dans l'intérêt public de renoncer à sa promotion. D'autres éléments, documentés par pièces et produits dans la procédure, venaient s'y ajouter, de sorte que la non-confirmation de la promotion était la seule mesure envisageable propre et apte à mettre fin aux tensions existantes et à assurer la régulation des problèmes survenus. Il s'agissait ainsi d'une mesure à la fois nécessaire et proportionnée, reposant sur une base légale et d'intérêt public.

Le texte de l'art. 8 al. 3 RTrait était clair et ne permettait pas d'aboutir à l'existence d'une lacune. Il existait de plus un intérêt public prépondérant à pouvoir déterminer dans un délai de vingt-quatre mois si un fonctionnaire remplissait les exigences du poste auquel il avait été promu. Les conséquences d'une non-promotion étaient en outre bien moindres que celles d'une résiliation des rapports de service. L'article précité réservait par ailleurs un large pouvoir d'appréciation qui ne pouvait pas être réduit à néant par l'imposition d'une prolongation de la période d'essai, au demeurant inexistante et irréaliste.

- 20) Par décision sur effet suspensif du 22 octobre 2019, la présidence a refusé de restituer l'effet suspensif au recours et réservé le sort de la procédure jusqu'à droit jugé au fond.
- 21) Le 21 novembre 2019, Mme A\_\_\_\_\_ a répliqué, persistant dans ses conclusions au fond.

Le directeur qui l'avait parrainée lors de son entrée en fonction n'avait pas été réellement disponible et présent. Il était occupé par une affaire lourde et délicate dans son collège. Malgré les promesses de M. D\_\_\_\_\_ pour l'aider dans la rédaction de courriers officiels et pour la guider dans l'apprentissage de la

fonction, l'intéressée s'était retrouvée livrée à elle-même dans l'apprentissage complexe de sa fonction.

Le département n'avait jamais eu la moindre considération pour l'implication de Mme A\_\_\_\_\_ dans la sécurité de l'établissement, objet de de multiples actes de déprédation.

Le doyen problématique avait, par son comportement, montré ouvertement aux autres doyens qu'il ne soutenait pas l'intéressée dans sa fonction, tout en les encourageant à rejeter son autorité. Proche de certaines secrétaires, il avait répandu, au sein du secrétariat de l'établissement, des fausses rumeurs. Il avait prétendu à l'association des maîtresses et maîtres qu'elle était responsable de nombreux

« burn-out » et qu'elle n'avait aucune compassion pour autrui. L'association des maîtresses et maîtres avait dès lors rédigé le courrier du 15 octobre 2018. Ce doyen s'était de plus directement adressé à la direction générale pour la critiquer.

Le courrier de l'association des maîtresses et maîtres du 12 juin 2019 ne pouvait pas être utilisé par le département pour tenter de faire croire qu'elle était incompétente dans sa fonction. Le rapport intermédiaire de M. E\_\_\_\_\_ du 11 mai 2019 démontrait que Mme A\_\_\_\_\_ était en train d'organiser sa rentrée dans les délais. De nombreux collègues avaient manifesté par des messages leur soutien et le fait qu'elle était appréciée dans sa fonction.

Pour le surplus, Mme A\_\_\_\_\_ a repris et développé sa précédente argumentation portant sur l'absence de mesures prises de la part de sa hiérarchie pour la soutenir (l'absence de son parrain, l'absence d'aide de M. D\_\_\_\_\_, la mauvaise gestion des remplacements et le refus d'ouvrir de nouveaux postes), ainsi que sur les atteintes à sa personnalité émanant du décanat, des membres du secrétariat de l'établissement et d'un doyen plus particulièrement. Le département avait gravement violé ses devoirs en n'agissant pas. Enfin, il convenait de prendre en compte les difficultés que Mme A\_\_\_\_\_ avait rencontrées depuis son entrée en fonction et qui ne lui était pas imputables (les oppositions à la mixité des filières d'une majorité du corps enseignant, les déficiences de personnel au sein de l'établissement, ainsi que les atteintes à la personnalité dont elle avait été victime) pour prolonger la période probatoire d'une année.

- 22) Sur ce, la cause a été gardée à juger sur mesures d'instruction et au fond.

## **EN DROIT**

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable sous cet angle (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du

---

26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a et 63 al. 1 let. b de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).

- 2) À teneur de l'art. 2 let. d LPA, les règles de procédure contenues dans la LPA ne sont pas applicables, en matière de fonction publique, aux procédures relatives à la création initiale des rapports de service et aux promotions.

Cette disposition légale, de même que les art. 29a de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101) et 6 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950 (CEDH - RS 0.101), ont été récemment examinés par la chambre de céans dans deux dossiers concernant la non-confirmation d'une promotion comme en l'espèce (ATA/1737/2019 du 3 décembre 2019 et ATA/1411/2019 du 24 septembre 2019).

Il sied de renvoyer au dernier arrêt cité qui détaille l'application de ces articles en lien avec la fonction publique.

- 3) À Genève, les promotions d'une fonction à une autre fonction de rang supérieur sont régies par l'art. 13 de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers du 21 décembre 1973 (LTrait - B 5 15) qui prévoit que les promotions, soit les mutations à une nouvelle fonction de classe supérieure à celle exercée jusqu'alors, se font compte tenu des exigences de la nouvelle fonction et de son rang hiérarchique, et selon le RTrait.

À teneur de l'art. 8 RTrait, la promotion d'un titulaire à un nouveau poste est faite à titre d'essai pour une période de douze à vingt-quatre mois (al. 1). À la fin de cette période, le titulaire est confirmé dans son nouveau poste et son traitement est situé dans la classe de la fonction (al. 2). Au cours de cette période, chaque partie peut renoncer à cette nouvelle affectation. Dans ce cas, le titulaire est transféré dans une fonction compatible avec ses aptitudes et son traitement est fixé selon la classe correspondant à son nouvel emploi. Le titulaire conserve toutefois le salaire acquis avant l'affectation au poste supérieur, sous réserve des dispositions figurant à l'art. 9 (al. 3). L'art. 8 al. 4 let. a RTrait prévoit que la promotion donne lieu immédiatement à l'octroi d'une augmentation extraordinaire de traitement qui correspond à une triple annuité et un coulissement dans la nouvelle classe ou dans la classe la plus proche lorsque la nouvelle fonction est située trois classes et plus au-dessus de la fonction antérieure (ATA/538/2014 du 17 juillet 2014 consid. 5).

- 4) En l'occurrence, la recourante a été engagée en 1997 en qualité de maîtresse de métier au Collège et École de commerce B\_\_\_\_\_, a été transférée en 1998 au sein du Collège et École de Culture Générale C\_\_\_\_\_, y a été doyenne entre

2002 et 2005 et a, le 25 juillet 2017, été promue avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2017 à la fonction de directrice de cet établissement.

L'art. 2 let. d LPA prévoit l'inapplicabilité des règles de procédure de la LPA dans le cadre d'une promotion, comme en l'espèce. En outre, la nomination de la recourante au poste de directrice de l'établissement, au sens de l'art. 8 al. 2 RTrait, était provisoire jusqu'à la fin du délai d'essai de vingt-quatre mois. Même après cette période, la recourante n'avait pas droit à une telle promotion et aux effets qu'elle déploie si ses prestations n'étaient pas jugées satisfaisantes par sa hiérarchie. Son affectation, dès le 1<sup>er</sup> septembre 2019, au poste de maîtresse d'enseignement général, équivalent à celui qu'elle occupait auparavant et qui tient compte de ses aptitudes au vu de son curriculum vitae, est une mesure qui ressortit à la sphère d'organisation de l'administration (ATA/1737/2019 et ATA/1411/2019 précités).

Il se pourrait ainsi que la décision du 26 juillet 2019 ne constitue pas un acte attaquant.

- 5) Cela dit, la recourante se plaint d'une violation de ses droits de la personnalité.

La recourante a certes allégué avoir soumis son cas au groupe de confiance à une date qui ne ressort pas du dossier. Une séance s'est déroulée le 7 août 2019. Toutefois, la recourante ne soutient pas que cette démarche aurait abouti.

- 6) La recourante se plaint plus particulièrement d'avoir été victime de harcèlement psychologique.

a. Comme toute violation illicite d'un droit de la personnalité, le harcèlement psychologique est constitutif d'une atteinte à la personnalité, telles notamment la santé physique et psychique, l'intégrité morale, la considération sociale, la jouissance des libertés individuelles ou de la sphère privée (art. 3 al. 1 du règlement relatif à la protection de la personnalité à l'État de Genève du 12 décembre 2012 - RPPers - B 5 05.10).

La notion de protection de la personnalité de l'agent public et l'obligation qui en découle pour l'employeur est typiquement un concept dont la portée et la valeur matérielle sont identiques en droit public et en droit privé (Valérie DÉFAGO GAUDIN, Conflits et fonctions publiques : Instruments, in Jean-Philippe DUNAND/Pascal MAHON [éd.], Conflits au travail. Prévention, gestion, sanctions, 2015, p. 156). Il incombe à l'employeur public, comme à l'employeur privé (art. 328 de la loi fédérale complétant le code civil suisse du 30 mars 1911 [Livre cinquième : Droit des obligations] - CO - RS 220), de protéger et respecter la personnalité du travailleur. L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur (art. 328 al. 1

CO). Cette obligation comprend notamment le devoir de l'employeur d'agir dans certains cas pour calmer une situation conflictuelle et de ne pas rester inactif (ATF 137 I 58 consid. 4.2.3 ; arrêts du Tribunal fédéral 8C\_340/2009 du 24 août 2009 consid. 4.3.2 ; 1C\_245/2008 du 2 mars 2009 consid. 4.2 ; 1C\_406/2007 du 16 juillet 2008 consid. 5.2). En particulier, il ne doit pas stigmatiser, de manière inutilement vexatoire et au-delà du cercle des intéressés, le comportement d'un travailleur (ATF 137 III 303 consid. 2.2.2 ; 130 III 699 consid. 5.2).

Le point de savoir si et, le cas échéant, quand une réaction est indiquée dépend largement de l'appréciation du cas concret. Dans le cadre du pouvoir d'examen limité à l'arbitraire, le Tribunal fédéral n'intervient que lorsque l'attitude de l'employeur apparaît manifestement insoutenable (ATF 137 I 58 consid. 4.2.3 ; arrêts du Tribunal fédéral 8C\_340/2009 précité consid. 4.3.2 ; 1C\_245/2008 précité consid. 4.2 ; 1C\_406/2007 précité consid. 5.2).

Est constitutif d'un harcèlement psychologique tout enchaînement de propos ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels une ou plusieurs personnes tendent à déstabiliser, isoler, à marginaliser, voire à exclure une ou plusieurs personnes de leur lieu de travail (art. 3 al. 2 RPPers).

Le harcèlement psychologique, appelé aussi mobbing, dont la définition jurisprudentielle vaut pour les relations de travail fondées tant sur le droit privé que sur le droit public (arrêt du Tribunal fédéral 1C\_156/2007 du 30 août 2007 consid. 4.2 ; Rémy WYLER/Boris HEINZER, Droit du travail, 3<sup>ème</sup> éd., 2014, p. 349 ; Rémy WYLER, La responsabilité civile de l'employeur, y compris en ce qui concerne les actes de ses organes et auxiliaires, in DTA 2011 249, p. 252), se définit comme un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail. La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement, auquel un témoin a pu assister, peut éventuellement être considéré comme supportable alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée (arrêt du Tribunal fédéral 1C\_156/2007 précité consid. 4.2).

Le mobbing s'inscrit dans un élément de durée, de répétition, de finalité et ne saurait être admis en présence d'atteintes isolées à la personnalité (Rémy WYLER/Boris HEINZER, op. cit., p. 349 ; Jean-Philippe DUNAND/Pascal MAHON, Commentaire du contrat de travail, 2013, p. 283 n. 34 ad art. 328 CO). S'agissant de la répétition des actes de mobbing, ceux-ci doivent être répétés fréquemment, soit généralement au moins une fois par semaine (Philippe CARRUZZO, Contrat individuel du travail. Commentaire des art. 319 à 341 du

Code des obligations, 2009, p. 281). Pour ce qui est de la durée, les atteintes doivent se dérouler sur une période d'au moins six mois (Philippe CARRUZZO, op., cit., p. 281 ; Henz LEYMANN, Mobbing : La persécution au travail, 1996, p. 27). La majorité des cas de harcèlement s'étend sur une période supérieure à une année (Marie-France HIRIGOYEN, Le harcèlement moral dans la vie professionnelle : Démêler le vrai du faux, 2001, p. 36 et p. 142-143).

b. En l'espèce, le département reconnaît l'existence d'un problème avec un doyen. Toutefois, il ne ressort pas du dossier que ce dernier aurait agi à l'encontre de la recourante dès son entrée en fonction. La recourante ne s'en est d'ailleurs formellement jamais plainte selon les comptes rendus de l'EEDM du 3 octobre 2018 ou de l'EEDM du 2 avril 2019, se limitant à évoquer un accueil froid de la part du conseil de direction, dont faisait partie ce doyen. Ce n'est que lors de l'entretien de service du 28 juin 2019 et dans ses observations du 19 juillet 2019 que la recourante en a fait véritablement état. Quant au contenu de l'échange de messages WhatsApp entre la recourante et un enseignant de l'établissement, qui démontrerait les agissements de ce doyen pour la discréditer et alimentant des rumeurs, il doit être pris avec circonspection vu les liens d'amitié entre la recourante et cet enseignant.

En tout état de cause, force est de constater que ce doyen n'est pas signataire du courrier de l'association des maîtresses et maîtres du 15 octobre 2018 relevant différents problèmes au sein de l'établissement. Il ne ressort pas non plus des différentes pièces produites qu'il se serait adressé au département pour se plaindre continuellement de la recourante. Ce n'est en effet qu'en date du 20 mai 2019, soit plus de dix-huit mois après l'entrée en fonction de la recourante, que ce doyen a été reçu avec deux autres membres du conseil de direction de l'établissement, par M. D\_\_\_\_\_. En outre, il ne ressort pas du compte rendu de cet entretien que celui-ci aurait été hostile à l'égard de la recourante. Il a au contraire soulevé des problématiques pertinentes et objectives dans le cadre de la direction de l'établissement et de sa gestion. En outre, dans le courriel adressé le 26 mai 2019 par le doyen à M. D\_\_\_\_\_, on ne trouve pas trace de propos et/ou d'agissements hostiles mais uniquement des observations quant à la réalité des problèmes rencontrés par la recourante dans la direction de son établissement, comme il sera expliqué ci-après.

On ne saurait non plus suivre la recourante lorsqu'elle soutient que sa hiérarchie ne lui a pas apporté de soutien, comme il le sera démontré ci-après.

Ainsi, ni la hiérarchie, ni le conseil de direction, voire les doyens n'ont cherché à déstabiliser, isoler, marginaliser ou exclure la recourante sur son lieu de travail.

c. Rien ne permet donc de retenir que la non-confirmation de promotion querellée correspondrait à un harcèlement, ou équivaldrait à une quelconque sanction disciplinaire (art. 16 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), même déguisée, par exemple une rétrogradation.

d. Il s'ensuit que, dans les circonstances susmentionnées et malgré l'absence d'une violation des droits de la personnalité de la recourante, le litige pourrait tomber sous le coup de l'art. 6 § 1 CEDH, dans la mesure où la réaffectation de la recourante à un poste de maîtresse d'enseignement général a eu une incidence pécuniaire sur sa situation. Son recours pourrait ainsi être pleinement recevable. Cette question peut néanmoins souffrir de rester indécise compte tenu de ce qui suit.

7) Dans leurs différentes écritures, les parties proposent leur audition et l'audition de témoins.

a. Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 Cst., le droit d'être entendu comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes, de prendre connaissance du dossier et d'obtenir qu'il soit donné suite à ses offres de preuves pertinentes (ATF 137 IV 33 consid. 9.2 ; arrêt du Tribunal fédéral 2C\_265/2016 du 23 mai 2016 consid. 5.1 et les arrêts cités).

Le droit de faire administrer des preuves n'empêche cependant pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves offertes et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, en particulier s'il acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion ou si le fait à établir résulte déjà des constatations ressortant du dossier (ATF 136 I 229 consid. 5.2 ; arrêt du Tribunal fédéral 1C\_119/2015 du 16 juin 2015 consid. 2.1).

Le droit d'être entendu n'implique pas une audition personnelle de l'intéressé, celui-ci devant simplement disposer d'une occasion de se déterminer sur les éléments propres à influencer sur l'issue de la cause (art. 41 LPA ; ATF 140 I 68 consid. 9.6 ; 134 I 140 consid. 5.3).

b. En l'espèce, la chambre de céans dispose d'un dossier complet, lequel comprend notamment les écritures des parties et de nombreuses pièces produites à leur appui. En tout état de cause, les allégations sur lesquelles les parties sollicitent les mesures d'instruction découlent soit d'ores et déjà des pièces produites, soit ne sauraient, si elles étaient admises, avoir en tant que telle une influence sur l'issue du litige.

Il ne sera dès lors pas donné suite aux mesures d'instruction sollicitées par les parties.

- 8) Le litige porte sur la conformité au droit de la non-confirmation de la promotion de la recourante à la fonction de directrice de l'établissement et de son affectation dans sa fonction antérieure de maîtresse d'enseignement général (dans un autre établissement scolaire).

a. Aux termes de l'art. 2A al. 1 let. c LPAC, parmi les principes généraux qui s'appliquent notamment dans l'administration cantonale figure entre autres celui d'utiliser et de développer le potentiel des collaboratrices et des collaborateurs en fonction de leurs aptitudes et de leurs qualifications. En outre, à teneur de l'art. 12 al. 1 LPAC, l'affectation d'un membre du personnel dépend des besoins de l'administration ou de l'établissement et peut être modifiée en tout temps.

Le RTrait fixe les critères à prendre en compte pour décider d'une éventuelle promotion au sens de l'art. 8 al. 3 RTrait. Cette disposition, déjà citée, prévoit que l'autorité doit tenir compte des aptitudes personnelles de l'intéressé. Dans ce cadre, l'art. 3 al. 2 RTrait, de formulation potestative, confère un large pouvoir d'appréciation à l'autorité de nomination. Le titulaire promu en vertu de l'art. 8 RTrait ne peut ainsi pas prétendre à une prise en compte automatique de son expérience antérieure à sa promotion (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_169/2009 du 28 juillet 2009 consid. 3 ; ATA/1737/2019 précité consid. 6a et les arrêts cités).

b. Le fonctionnaire, même s'il remplit les conditions requises, n'a pas droit automatiquement à une promotion après une période de deux ans dans la même fonction. De manière plus générale et de jurisprudence constante, il n'existe pas de droit à être promu. Les agents publics n'ont en principe aucun droit à une promotion (arrêt du Tribunal administratif fédéral [ci-après : TAF] A-3311/2011 précité consid. 5.4 et 5.5 ; ATA/1737/2019 précité consid. 6b ; ATA/1411/2019 précité consid. 7c ; ATA/1283/2019 du 27 août 2019 consid. 4). Tout avancement est subordonné aux besoins du service et à l'aptitude du fonctionnaire à assumer une fonction supérieure (JAAC 2000 64/III n° 57 consid. 2.1 ; JAAC 1993 57/III n° 37 consid. 4.1). En outre, sous réserve d'assurances précises contraires, un agent n'a pas de droit à se voir confier des tâches qui justifieraient, par la suite, une promotion. En effet, s'il n'y a pas de droit à une promotion, il n'y a pas davantage de droit à être mis dans des conditions pouvant justifier une promotion (JAAC 2000 64/III n° 57 consid. 2.1).

La jurisprudence rendue en application des dispositions fédérales dans le domaine parle d'avancement et de promotion, sans distinguer les deux notions. Est réputée avancement toute nomination de l'employé à une fonction rangée dans une classe de traitement plus élevée ou à une fonction dans laquelle il est chargé en permanence d'un travail correspondant à une fonction de rang supérieur à celle

---

qu'il occupe. Une promotion implique qu'une fonction plus élevée soit occupée et que le fonctionnaire soit chargé en permanence de travaux correspondant à une fonction supérieure à celle qu'il remplit (arrêt du TAF A-3311/2011 précité consid. 5.2 et

5.3 ; JAAC 2000 64/III n° 57 consid. 2.1). Une promotion ou un avancement peut revêtir trois formes différentes. D'abord, au cours de sa carrière, l'expérience que le fonctionnaire acquiert et qui est profitable à son service peut justifier que l'autorité le fasse passer dans une classe supérieure, toujours dans la même fonction. Ensuite, il en va également ainsi si de nouvelles tâches, avec des responsabilités accrues, lui sont confiées. Enfin, le fonctionnaire peut aussi être nommé à une fonction de rang supérieur à celle qu'il occupait (Blaise KNAPP, L'engagement, op. cit, n. 55 ; Blaise KNAPP, Précis de droit administratif, 4<sup>ème</sup> éd., 1991, n. 3132 ; Pierre MOOR/ François BELLANGER/Thierry TANQUEREL, Droit administratif, vol. 3, 2<sup>ème</sup> éd., 2018, p. 583 n. 7.2.1.3).

c. De manière générale, la jurisprudence reconnaît à l'administration une grande latitude pour s'organiser et un large pouvoir d'appréciation. Celle-ci dispose ainsi d'une très grande liberté de décision dans la définition des modalités concernant les rapports de service qu'elle entretient avec ses agents (arrêt du Tribunal fédéral 2P.46/2006 du 7 juin 2006 consid. 3.1 ; François BELLANGER, Contentieux communal genevois, in L'avenir juridique des communes, 2007, p. 149). Ainsi, l'administration doit bénéficier de la plus grande liberté d'appréciation pour fixer son organisation et créer, modifier ou supprimer des relations de service nécessaires à son bon fonctionnement, questions relevant de l'opportunité et échappant par conséquent au contrôle de la chambre administrative.

Ce pouvoir discrétionnaire ne signifie toutefois pas que l'autorité est libre d'agir comme bon lui semble. Elle ne peut ni renoncer à exercer ce pouvoir ni faire abstraction des principes constitutionnels régissant le droit administratif, notamment la légalité, la bonne foi, l'égalité de traitement, la proportionnalité et l'interdiction de l'arbitraire (ATA/1737/2019 précité consid. 6c et l'arrêt cité).

L'exercice d'un contrôle judiciaire dans ce cadre-là garde ainsi tout son sens, même si le juge administratif doit alors observer une très grande retenue dans l'examen de la manière dont l'administration a exercé ses prérogatives. Le juge doit contrôler que les dispositions prises demeurent dans les limites du pouvoir d'appréciation de l'autorité et qu'elles apparaissent comme soutenables au regard des prestations et du comportement du fonctionnaire ainsi que des circonstances personnelles et des exigences du service (ATF 120 Ib 134 consid. 2a ; ATA/1737/2019 précité consid. 6c et l'arrêt cité).

d. D'après l'art. 20 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des

établissements publics médicaux du 24 février 1999 (RPAC - B 5 05.01), les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'État et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice.

L'art. 21 RPAC prévoit que les membres du personnel se doivent, par leur attitude, notamment, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés et de permettre et de faciliter la collaboration entre ces personnes (let. a), d'établir des contacts empreints de compréhension et de tact avec le public (let. b), de justifier et de renforcer la considération et la confiance dont la fonction publique doit être l'objet (let. c). Ils se doivent également de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1 RPAC ; arrêt du Tribunal fédéral 8C\_101/2017 du 18 octobre 2017 consid. 5.2) et d'assumer personnellement leur travail (art. 22 al. 3 RPAC).

Il appartient en premier lieu aux supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'à l'autorité compétente de qualifier les prestations de l'employé, du moment qu'ils peuvent le mieux évaluer le travail quotidien et apprécier le comportement de l'intéressé

(ATF 118 Ib 164 consid. 4b ; arrêt du Tribunal fédéral 2A.761/2006 du 19 avril 2007 consid. 3.3.4). Les critères d'évaluation relèvent essentiellement du domaine de l'opportunité. Le juge saisi d'un tel litige observe une certaine retenue dans l'appréciation des prestations des employés et de leur promotion et ne substitue pas son propre pouvoir d'appréciation à celui de l'autorité administrative, à moins que la décision attaquée ne soit manifestement inopportune (arrêt du TAF A-3991/2010 du 18 juin 2011 consid. 7.2 ; ATA/1737/2019 précité consid. 6d et l'arrêt cité).

e. Dans le cadre de ses compétences d'exécution de la LPAC, le Conseil d'État a prévu deux règlements distincts consacrés respectivement aux cadres supérieurs et aux cadres intermédiaires. Il a déterminé les responsabilités, les exigences et les compétences de chacune des deux catégories.

À teneur de l'art. 2 du règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale du 22 décembre 1975 (RCSAC - B 5 05.03), sont nommés en qualité de cadres supérieurs les fonctionnaires appelés, par leurs responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles, à préparer, proposer ou prendre toute mesure ou décision propre à l'élaboration et à l'exécution des tâches fondamentales du pouvoir exécutif (al. 1). Leur fonction se situe à compter de la classe 23 de l'échelle fixée par la LTrait (al. 2).

Selon l'art. 3 RCSAC, les fonctions de cadres supérieurs exigent de leurs titulaires, outre la préoccupation constante des intérêts de l'État et l'accomplissement des devoirs généraux liés à l'exercice de la fonction publique,

le maintien d'un haut niveau de qualification et un sens élevé de la mission confiée (al. 1). En collaboration avec les cadres intermédiaires, les cadres supérieurs élaborent les objectifs des services qui leur sont subordonnés (al. 2). Ils donnent à ces derniers qui leur sont subordonnés toute information nécessaire à l'exercice de leur fonction (al. 3).

De par leurs responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles, le pouvoir exécutif attend des cadres supérieurs qu'ils concourent à la préparation, à la proposition ou à la prise de toute mesure ou décision propre à l'élaboration et à l'exécution des tâches fondamentales de l'État. Ce qui n'est pas le cas pour un cadre intermédiaire, auquel le règlement sur les cadres intermédiaires de l'administration cantonale du 23 septembre 1981 (RCIAC - B 5 05.06) confère des fonctions qui impliquent seulement une responsabilité d'encadrement du personnel ou d'exercice d'une influence fonctionnelle (ATA/538/2014 du 17 juillet 2014 consid. 6b).

- 9) En l'espèce, il est reproché à la recourante des manquements constatés durant son activité de directrice de l'établissement. Malgré les mesures d'accompagnement importantes pour soutenir la recourante, cette dernière n'avait pas su réagir pour adapter ses pratiques, ses priorités et son style de management pour répondre aux attentes légitimes du poste.

Dès son entrée en fonction, en septembre 2017, des objectifs lui ont été fixés selon la note de service du 20 novembre 2017. Elle a notamment pu suivre des formations au management et un parrainage a été mis en place. Sur ce point, il est possible que son parrain fût occupé dans ses tâches. Toutefois, la recourante reconnaît malgré tout qu'il répondait volontiers à ses questions, si bien qu'on ne saurait retenir qu'elle a été livrée à elle-même lors de son entrée en fonction.

S'il faut reconnaître que la recourante a connu, de manière générale, une certaine infortune quant à son personnel malade et/ou accidenté et des difficultés pour le remplacer, on ne saurait la suivre lorsqu'elle soutient que sa hiérarchie ou les ressources humaines du département n'ont pas su répondre à ses attentes.

En effet, il ressort tout d'abord des pièces du dossier que l'établissement disposait d'une dotation effective au budget normale et proportionnée à sa population, en regard des autres établissements du secondaire II. En outre et au vu des nombreux échanges de courriels entre la recourante et une collaboratrice du département des ressources humaines du département, il apparaît que le processus des différents recrutements a été retardé par des circonstances indépendantes de la volonté des ressources humaines du département (désistement inattendu de l'engagement d'un futur doyen en juillet 2018 par exemple). La recourante a en outre obtenu le remplacement de son assistante de direction ou encore d'autres engagements.

Les tensions avec l'équipe enseignante ont débuté fin juillet 2018 lorsque deux enseignants se sont plaints auprès de la recourante de la répartition des heures d'enseignement. La réponse écrite de la part de la recourante à l'un des deux enseignants a été jugée inadéquate à plusieurs égards par M. D\_\_\_\_\_, en ce sens qu'elle avait mélangé les genres (excuses et remontrances), adopté un langage peu adapté à un courrier administratif et qu'elle s'était mise trop en avant (emploi de jugements). Elle aurait dû faire appel aux ressources humaines du département dans un tel cas. Durant la même période, elle a également accusé des retards dans le traitement des recours des élèves, ce qui avait eu des répercussions tant pour la direction générale que pour le traitement de ces recours par le service juridique. À ce propos, en tant que directrice, il lui appartenait de se renseigner et de mettre en place, de manière anticipée, des outils de travail afin d'assurer que les doyens documentent les éléments utiles avant le début des vacances d'été, étant relevé que son cahier des charges de directrice qu'elle a signé le 1<sup>er</sup> septembre 2017 contient également diverses responsabilités et activités en lien avec le domaine de la scolarité. L'EEDM du 3 octobre 2018 a d'ailleurs mis en exergue ces deux difficultés, soit qu'à partir d'un micro-événement, les phénomènes de contamination et d'amplification pouvaient dégrader sévèrement les liens de bonne entente entre le personnel et le cadre supérieur, ainsi que la problématique du respect des délais.

Or, il apparaît que la situation avec les maîtres et maîtresses s'est péjorée. En effet, le 15 octobre 2018, l'association des maîtresses et maîtres a écrit à la recourante pour lui faire part de sa vive inquiétude quant aux difficultés, voire à la souffrance, vécues par le corps enseignant et le personnel administratif. Il existait un problème aigu de communication et d'organisation. Durant la même période, la recourante a également mis en difficulté les ressources humaines du département en répondant tardivement à leurs demandes de renseignement dans le cadre, notamment, d'une enquête administrative ouverte à l'encontre d'un des enseignants de l'établissement. Ce n'est en effet qu'après différentes relances que la recourante a transmis les informations demandées. En outre, il s'est avéré que deux des élèves entendus dans le cadre de l'enquête administrative, dont les noms avaient été transmis par la recourante, n'avaient pas été élèves de cet enseignant, de sorte que la procédure en cours avait été fragilisée.

Par ailleurs, courant janvier 2019, il s'est avéré que l'établissement n'avait pas envoyé un courrier fin décembre 2018 aux parents concernant la présentation du pont entre l'ECG et le cursus d'ASSC devant avoir lieu le 8 janvier 2019. La séance prévue n'a ainsi pas eu lieu. Même si la recourante a pris des mesures pour qu'une information détaillée soit transmise par les responsables de groupes aux élèves, on ne peut exclure un déficit d'informations pour les parents, lesquels avaient le droit d'accéder à la même information que les parents des autres ECG du canton. Certes, la recourante explique cette négligence par la diminution d'effectifs de son secrétariat, toutefois, en tant que directrice et au vu de

l'importance de ce genre d'information à transmettre, il lui appartenait de gérer les priorités et de mettre en place des moyens pour que l'information soit transmise aux parents. La transmission d'informations pertinentes fait d'ailleurs partie de ses responsabilités et activités selon le cahier des charges de directrice.

Le 15 janvier 2019, une séance destinée aux futurs parents d'élèves était prévue au sein de l'établissement. Or, et selon les articles de presse produits, trois cents personnes avaient trouvé portes closes. La recourante reconnaît ce manquement, qui a indubitablement porté atteinte à la réputation du département. Le fait qu'elle ait pu reprendre « au pied levé » l'accueil et la présentation de la séance après avoir été informée que ces personnes attendaient n'atténue en rien le dégât d'image provoqué. Outre le fait que ce manquement a eu des échos dans la presse régionale, des parents se sont plaints de ce manquement soit directement auprès de la recourante soit auprès de la direction générale du département. Cet événement démontre également les difficultés de la recourante dans son organisation, ce qui avait d'ailleurs déjà été relevé dans l'EEDM du 3 octobre 2018, notamment quant au critère du service public par rapport à la problématique des recours et du respect des délais.

Les difficultés rencontrées par la recourante ont conduit le département à mandater un directeur afin de la soutenir dans sa fonction. Or, il ressort des rapports de ce directeur des 11 et 22 mai 2019 que la confiance entre la recourante et son conseil de direction était rompue et qu'il existait une divergence de points de vue sur l'approche managériale. L'EEDM du 2 avril 2019 a également mis en lumière cette tension délétère, faite d'une absence de confiance, qui empêchait de fournir les prestations attendues, ou encore l'existence d'une paroi de verre qui séparait la recourante de ses équipes. Les constats effectués par ce directeur, venu de l'extérieur et à même d'émettre des considérations dépourvues de subjectivité, viennent corroborer les éléments relevés dans l'EEDM.

En outre, force est de constater que, parmi les sept doyens membres du conseil de direction, cinq doyens ont demandé à rencontrer M. D\_\_\_\_\_ le 20 mai 2019 (pour les trois premiers) et le 6 juin 2019 (pour les deux dernières) pour faire état directement auprès de ce dernier des difficultés rencontrées par la recourante dans la gestion de son établissement. Même si parmi ces cinq doyens figure le doyen dit « problématique », force est de relever que ceux-ci ont tous fait état de problèmes de nature administrative (gestion de calendrier) et de problèmes de nature relationnelle avec certaines personnes.

Enfin, le 12 juin 2019, l'association des maîtresses et maîtres a directement écrit à M. D\_\_\_\_\_ pour lui faire part de sa vive inquiétude quant à la situation de l'établissement. Contrairement à ce que soutient la recourante, ce courrier ne constitue pas une lettre de soutien. Cette lettre met en effet en avant un grave problème de fond qui perdure malgré quelques améliorations constatées depuis le courrier du 15 octobre 2018 (ordres du jour des réunions donnés le jour même,

procès-verbaux envoyés plusieurs mois après les séances concernées et manque de suivi des problématiques abordées). Nombre d'enseignants rapportaient être déstabilisés par ces retards et par un manque de ligne directrice qui compliquaient leur travail quotidien. S'il est vrai que l'association des maîtresses et maîtres demande également dans ce courrier des moyens administratifs, elle demande également l'intervention de M. D\_\_\_\_\_ afin qu'il rétablisse un environnement propice au travail serein au sein de l'établissement.

Il découle de ce qui précède et de l'analyse du dossier que la recourante a rencontré des tensions avec son conseil de direction, avec certains doyens, et avec le corps enseignant de son établissement. En outre, les nombreux événements relatés ci-dessus ne peuvent pas se justifier uniquement par un problème de mixité des filières mal acceptée ou encore par le manque de personnel. Elle n'a pas su de façon satisfaisante répondre aux attentes exigées par son poste ni exécuter ses tâches de manière à apporter un cadre de travail serein au sein de son établissement malgré les mises en garde de sa hiérarchie et les mesures mises en place pour l'appuyer, notamment l'appui d'un directeur extérieur et des différents entretiens avec M. D\_\_\_\_\_. Les reproches qui lui ont été adressés concernaient les tâches dont elle avait la responsabilité et, comme cadre supérieur, elle était appelée à les exécuter avec diligence.

Aussi, le département n'a pas abusé de son très large pouvoir d'appréciation en considérant que les attentes de la direction générale n'ont pas été satisfaites et que les dysfonctionnements constatés dans le cadre de la gestion de l'établissement rendaient impossibles la poursuite du parcours de la recourante dans sa fonction de directrice de l'établissement.

Dans un tel cas de figure, les dispositions légales prévoient que chaque partie est libre de mettre fin à la relation contractuelle durant la période probatoire (art. 8 al. 3 RTrait). Elles permettent ainsi à l'employeur de ne pas promouvoir un collaborateur s'il se révèle qu'il n'a pas suffisamment la capacité de répondre aux exigences du poste.

D'après les considérants qui précèdent, la décision de non-confirmation de la recourante repose ainsi sur des motifs objectifs qui ne peuvent pas être qualifiés de purs prétextes, ce qui suffit pour leur dénier tout abus du pouvoir d'appréciation du département.

La décision attaquée n'est en outre pas contraire au principe de la proportionnalité. L'intérêt public à la non-confirmation de promotion pour mettre fin aux difficultés objectives au sein de l'établissement l'emporte sur l'intérêt privé de la recourante à être maintenue dans sa fonction de directrice de celui-ci.

10) La recourante soutient encore que sa période probatoire aurait dû être prolongée d'un an.

a. Comme vu plus haut, l'art. 8 RTrait prévoit que la promotion d'un titulaire à un nouveau poste est faite à titre d'essai pour une période de douze à vingt-quatre mois (al. 1). À la fin de cette période, le titulaire est confirmé dans son nouveau poste et son traitement est situé dans la classe de la fonction (al. 2).

Selon l'art. 5A let. e RTrait, la période probatoire de deux ans peut être prolongée exceptionnellement, d'un an au maximum en cas de prestations insuffisantes.

b. Selon la jurisprudence, les termes utilisés par le législateur ne sont pas toujours décisifs. Celle-ci a en effet reconnu à de nombreuses reprises l'existence d'un droit découlant de la législation fédérale, alors que le texte légal employait le mot « peut » (« Kann-Vorschrift ») qui implique, a priori, une liberté d'appréciation (ATA/183/2020 du 18 février 2020 consid. 5 ; arrêt du Tribunal fédéral 2C\_229/2015 du 31 mars 2016 consid. 1.2.2 et les arrêts cités).

11) En l'occurrence, la question d'une application de l'art. 5A let. e RTrait relatif à la prolongation de la période probatoire dans le cas d'un changement de fonction avec promotion peut souffrir de rester indéterminée pour les motifs suivants.

Le caractère potestatif de l'art. 5A let. e RTrait découle de l'emploi du terme « peut », si bien que l'application de cet article ne s'impose pas au département, mais relève de son pouvoir d'appréciation. Son pouvoir d'appréciation est par ailleurs confirmé par l'utilisation du terme « exceptionnellement » qui consacre le caractère réservé d'une prolongation de la période probatoire en cas de prestations insuffisantes. Dès lors, l'autorité judiciaire n'intervient qu'avec retenue.

Or, au vu des insuffisances de prestations telles que mises en exergue dans les considérants qui précèdent et même si l'art. 5A let. e RTrait était applicable dans les cas de changement de fonction avec promotion, l'intérêt public permettait à l'autorité intimée de ne pas prolonger la période d'essai de la recourante dans sa fonction de directrice de l'établissement.

Compte tenu de ces éléments, la décision de non-promotion en qualité de directrice de l'établissement est conforme au droit, ce qui conduit au rejet du recours en tant qu'il est recevable.

12) Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 1'500.- sera mis à la charge de la recourante, qui succombe (art. 89 al. 1 LPA), et aucune indemnité de procédure ne sera allouée (art. 87 al. 2 LPA).

\* \* \* \* \*

---

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

rejette, en tant qu'il est recevable, le recours interjeté le 22 août 2019 par Mme A\_\_\_\_\_ contre la décision du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse du 26 juillet 2019 ;

met à la charge de Mme A\_\_\_\_\_ un émolument de CHF 1'500.- ;

dit qu'il n'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, Schweizerhofquai 6, 6004 Lucerne, 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 Nathalie Subilia, avocate de la recourante, ainsi qu'au département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse.

Siégeant : Mme Krauskopf, présidente, M. Pagan, M. Verniory, Mme Cuendet, M. Mascotto, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière :

N. Deschamps

la présidente siégeant :

F. Krauskopf

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :