

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/2933/2023-FPUBL

ATA/1042/2024

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 3 septembre 2024**

dans la cause

A \_\_\_\_\_, représentée par le syndicat interprofessionnel des travailleuses et travailleurs (SIT), soit pour lui Clémence JUNG, mandataire **recourante**

contre

**HAUTE ÉCOLE SPÉCIALISÉE DE SUISSE OCCIDENTALE - GENÈVE (HES-SO)** **intimée**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EN FAIT

- A. a.** A\_\_\_\_\_ a été engagée par la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève (ci-après : HES-SO) à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017 en qualité de « secrétaire 2 » à la Haute École d'Art et de Design (ci-après : HEAD) à un taux d'activité de 70 %.

Selon son cahier des charges, sa mission consistait « à assurer de manière autonome le secrétariat et la gestion administrative des dossiers de la filière Architecture d'intérieur de la HEAD » (ci-après : filière AI), c'est-à-dire « essentiellement d'apporter un soutien administratif au/à la responsable de la filière, d'établir et tenir à jour le calendrier de la filière dans ses diverses missions et d'assurer le suivi budgétaire des dépenses de la filière ». Dans le cas spécifique du bâtiment H, il s'agissait également d'accueillir, renseigner et orienter les différents interlocuteurs, partenaires et usagers, tout en participant à la circulation générale des informations au sein de l'école.

**b.** Au terme de la période probatoire de trois mois, A\_\_\_\_\_ a passé un entretien d'évaluation et de développement du personnel administratif et technique (ci-après : EEDP), dont le bilan général était très satisfaisant et au terme duquel deux objectifs ont été convenus.

**c.** Lors de l'EEDP du 27 février 2019, l'évaluation en vue de la nomination d'A\_\_\_\_\_ a été considérée comme satisfaisante mais il lui a été notamment demandé d'optimiser le temps dédié à la communication avec les étudiants, ainsi qu'avec les équipes de la HEAD, pour ne pas augmenter leur masse de travail, de faire davantage preuve de discernement dans certaines situations et de bien intégrer les informations déjà communiquées pour éviter les redites. En outre, l'objectif consistant à établir un calendrier facilement accessible pour toute l'équipe de la filière initialement fixé à 2017/2018 dans le premier EEDP a été prolongé jusqu'au mois de juin 2019.

**d.** Le 3 mai 2019, A\_\_\_\_\_ a été nommée en qualité de secrétaire 2, à 70 %, au service de la HEAD, puis son taux a été augmenté à 80 % du 26 août 2019 au 16 février 2020.

**e.** Le bilan général de l'EEDP du 8 septembre 2020 était mitigé. Il a été relevé que le travail d'A\_\_\_\_\_ montrait des aspects partiellement atteints et à développer dans le cadre de ses tâches de secrétariat et d'administration de la filière AI. Des erreurs se répétant régulièrement ont été listées de façon détaillée dans un document annexé. Le bilan a en outre mis en avant un manque d'autonomie, de précision, de capacité d'organisation, de planification et d'attitude « proactive » dans les tâches générales de secrétariat. Une partie importante des heures supplémentaires effectuées par A\_\_\_\_\_ était liée aux imprécisions et aux erreurs qu'elle commettait dans la réalisation des tâches qui lui incombait. Cela étant, l'engagement personnel d'A\_\_\_\_\_ était apprécié et il était espéré que cet EEDP lui permettrait

de corriger les erreurs évoquées qui ne pouvaient pas continuer à se produire. A\_\_\_\_\_ a souligné avoir de bons contacts avec les étudiants, ses collègues et s'agissant de sa hiérarchie, elle avait un bon support tout en déplorant toutefois trop de contrôles, qu'elle percevait comme « obsessionnels, répétitifs, futiles et avilissants » qui nuisaient à la qualité de son travail et à son autonomie. Elle attendait de la direction AI des instructions écrites claires et constatait un manque de concertation préalable avant distribution des consignes et un manque d'instructions claires ou trop de changements de consignes, conduisant à un excès d'excitation et donc à une baisse de productivité. Elle a relevé que certains de ses objectifs n'étaient pas clairs et a déploré une surcharge de travail, notamment en lien avec la création de la nouvelle filière « MAIA ». Le contexte lié aux mesures sanitaires mises en place suite à la crise sanitaire de mars 2020 avait également eu une incidence sur la surcharge de travail qu'elle avait connue. Elle a émis de nombreux souhaits en lien avec son évolution professionnelle et la modification de son cahier des charges. Elle a regretté que l'EEDP soit mené de façon déséquilibrée et a considéré que les reproches et demandes formulés à son égard par sa hiérarchie étaient inadmissibles.

Un « informe » a par ailleurs été annexé à cet EEDP, auquel a répondu A\_\_\_\_\_ par écrit.

**f.** Par courrier du 22 juin 2021, A\_\_\_\_\_ a été convoquée à un entretien de service fixé au 26 juillet 2021, afin de lui permettre d'exercer son droit d'être entendue en tant que les objectifs fixés lors de l'EEDP du 8 septembre 2020 n'avaient pas été entièrement atteints et qu'elle n'avait pas su s'adapter aux développements rencontrés par la filière au cours des dernières années. Il était également exposé qu'elle ne faisait pas suffisamment preuve d'initiative et d'anticipation des besoins et qu'elle n'écoutait pas de manière attentive, ce qui obligeait sa hiérarchie à relancer les demandes afin qu'elles fussent traitées. En outre, une mauvaise planification des tâches ainsi que de nombreuses erreurs avaient été constatées, engendrant des retards et des oublis importants, de même qu'une charge de travail supplémentaire subie non seulement par A\_\_\_\_\_ elle-même mais aussi par ses collègues. Il était enfin précisé que ces éléments étaient susceptibles de constituer un motif fondé de résiliation des rapports de service.

**g.** A\_\_\_\_\_ a transmis un certificat médical signé par son médecin-traitant, le Docteur B\_\_\_\_\_, indiquant une incapacité de travail totale du 29 juin au 16 juillet 2021 inclus, laquelle a été prolongé jusqu'au 23 juillet 2021 inclus.

**h.** En raison de cette incapacité de travail, l'entretien de service du 26 juillet 2021 a été effectué par voie écrite, communiqué à A\_\_\_\_\_ par courrier recommandé et signé par C\_\_\_\_\_, directrice adjointe de la HEAD.

Comme le précisait la convocation datée du 22 juin 2021, cet entretien de service avait pour objet l'insuffisance de ses prestations au sens de l'art. 22 let. a 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) et les

éléments énoncés ci-après étaient susceptibles de constituer un motif de résiliation des rapports de services.

Lors du troisième entretien du 8 septembre 2020, il lui avait été demandé de nettes améliorations au niveau de ses prestations et les objectifs fixés lors du précédent entretien avaient été renouvelés, pour mai 2021. Cela concernait, notamment, le développement et l'amélioration des compétences d'autonomie, d'organisation et d'anticipation des tâches d'administration de la filière, la correction des imprécisions et des diverses erreurs commises dans l'accomplissement de ses missions et l'optimisation de la communication avec les étudiante-e-s et le personnel de l'école. De nombreux conseils et retours sur son travail lui avaient ensuite été donnés afin de lui permettre de progresser. Des séances avaient été fixées tous les quinze jours afin de revoir les dossiers en cours et l'aider à organiser son travail. Avaient également été prises en compte ses remarques en essayant de mieux expliquer les demandes, en lui laissant davantage de temps pour exécuter ses tâches et en la tenant régulièrement informée des projets de la filière. Malgré toutes ces démarches, les objectifs fixés n'étaient toujours pas atteints et la qualité de ses prestations ne correspondait pas aux exigences de la fonction de secrétaire 2 au sein de la filière AI. L'ensemble des missions comprises dans son cahier des charges n'était pas assumé de manière autonome, comportait de nombreuses erreurs et demandait un suivi et un contrôle constant de la part de la hiérarchie.

Une mauvaise planification et organisation des tâches était relevée qui engendraient des oublis et retards importants. Elle ne faisait pas suffisamment preuve d'initiative et d'anticipation des besoins et nécessitait encore de nombreux appuis de ses responsables et collègues. Un manque de précision et de rigueur était également souligné, notamment dans le suivi des tâches ainsi que dans la communication avec son entourage professionnel. Elle ne prêtait pas assez attention aux informations et instructions données, ce qui engendrait des erreurs. S'ensuivaient alors de longs échanges et allers-retours de courriels qui mobilisaient l'ensemble des personnes sollicitées et affectaient la bonne administration de la filière et de l'école. Ces maladresses occasionnaient une surcharge pour les collègues mais également pour elle-même, en générant du travail supplémentaire. Ces erreurs dans son travail démontraient que malgré ses nombreuses années d'expérience au sein de l'école, elle ne maîtrisait toujours pas les procédures de travail de l'école et de la HES-SO. La rédaction de procès-verbaux n'était pas non plus pleinement acquise, alors qu'il s'agissait d'une mission clé de sa fonction.

Bien qu'elle fût une personne agréable et qu'elle entretînt généralement de bonnes relations avec son entourage, sa hiérarchie ne voyait pas d'amélioration possible quant à la qualité de son travail. Elle accumulait au quotidien des nombreuses erreurs qui mettaient en péril le bon fonctionnement de la filière. Ses collègues se voyaient contraints de pallier ces défaillances et s'en trouvaient surchargés. Les difficultés rencontrées donnaient de surcroît une mauvaise image de l'école et remettaient en cause sa crédibilité et les relations avec ses partenaires.

Un délai de 30 jours lui était imparti pour exercer son droit d'être entendue.

**i.** Dans ses observations du 19 août 2021, sous la plume de son syndicat, A\_\_\_\_\_ a notamment précisé que l'entretien de service et les différents points qu'elle avait évoqués ne pouvaient lui être imputés car ils relevaient de l'organisation du travail à la HEAD. En 2018 avait été engagé un nouveau responsable, D\_\_\_\_\_, et ce changement de supérieur hiérarchique avait entraîné des modifications de ses conditions de travail, notamment une augmentation d'activité sans apport de ressources supplémentaires ni modification du cahier des charges. D'autre part, le management de D\_\_\_\_\_ avait engendré pour elle un environnement de travail très déstabilisant et avait eu un impact sur ses conditions de travail et sur sa santé, en particulier certaines formulations de demandes et reproches de son supérieur hiérarchique étaient vécues pour elle comme autoritaires, des demandes vécues comme humiliantes et une absence de confiance, et des demandes parfois irréalisables, des temps parfois courts pour une tâche, des demandes la mettant dans une position difficile. Il mettait en doute ses compétences, valorisait peu son travail et avait des exigences parfois déraisonnables ou peu compréhensibles.

Elle s'est également plainte d'un manque de clarté dans les formulations des tâches qui figuraient à son cahier des charges et a relevé que la frontière entre le travail de secrétaire de la filière et celui d'une assistante d'un responsable de filière avait été outrepassée à plusieurs reprises. À l'appui de ce courrier, étaient produites 92 annexes, notamment des échanges de courriels avec D\_\_\_\_\_, ainsi qu'une fiche de l'évolution du nombre de mandats par année de 2013 à 2021.

**j.** Le 20 août 2021, un nouveau certificat médical a été établi prononçant l'arrêt de travail d'A\_\_\_\_\_ jusqu'au 19 septembre 2021 inclus.

**k.** Par courrier du 7 septembre 2021, E\_\_\_\_\_, directeur général de la HES-SO, a informé A\_\_\_\_\_ de l'ouverture d'une procédure de reclassement, faisant suite à l'entretien de service du 26 juillet 2021 et aux observations d'A\_\_\_\_\_ du 19 août 2021.

S'agissant plus particulièrement des demandes « déraisonnables » de son supérieur hiérarchique, il a confirmé que les exemples mis en avant avaient pu être vérifiés et se rapportaient tous à des voyages professionnels cautionnés par la direction de l'école, ce qui impliquait que les demandes de D\_\_\_\_\_ étaient fondées. Néanmoins, les divers éléments exposés en lien avec les difficultés de collaboration avec ce dernier ainsi que le ressenti d'A\_\_\_\_\_ quant à son rôle managérial l'avaient « interpellé » et il a confirmé y avoir porté une attention particulière. « Bien que déplorant sincèrement le sentiment d'humiliation ressenti, après analyse des éléments s'y rapportant, rien ne permettait de relever un comportement contraire à l'éthique ou qui aurait intentionnellement visé à vous humilier. En effet, je suis bien conscient que de se trouver dans une situation d'insuffisance de prestation peut être ressenti comme une souffrance et je ne peux que le regretter sincèrement. Cependant, il appartient à la hiérarchie de formuler des critiques relatives à la qualité du travail et de les répéter si cela s'avère nécessaire. En l'occurrence, il

apparaît que les critiques formulées ont été dûment expliquées et justifiées et ne dénotent aucun acharnement personnel de la part de M. D\_\_\_\_\_. Il incombe en effet à la hiérarchie de donner un cadre précis aux attentes concernant le travail. Les dysfonctionnements cités ci-dessus ont généré beaucoup de désarroi et d'exaspération, non seulement au sein de l'équipe du département d'Architecture d'intérieur, mais également au sein de l'équipe comptable et au service des ressources humaines. Effectivement, il est laborieux, également pour la hiérarchie, de constamment demander des prévisions alors que ces dernières doivent être apportées spontanément, en un seul jet. Le mécontentement manifesté de manière explicite de la part de votre responsable hiérarchique incombe donc également à son rôle, au vu des erreurs et du dégât d'image engendrés par ces dernières ». D\_\_\_\_\_ n'étant pas de langue maternelle française, il était possible que certaines formulations aient pu être mal interprétées.

Au vu de l'insuffisance des prestations d'A\_\_\_\_\_, la HES-SO allait procéder à la recherche d'un poste disponible correspondant à ses capacités jusqu'au 31 janvier 2022. Elle était tenue de collaborer à cette recherche et d'effectuer toutes démarches utiles en vue de trouver un nouvel emploi. À l'issue de cette période, un bilan définitif serait dressé et, à défaut d'une nouvelle affectation, une décision de résiliation des rapports de service serait prononcée.

**i.** Le 27 septembre 2021, F\_\_\_\_\_, responsable de secteur RH à la Direction des ressources humaines (ci-après : DRH) de la HES-SO, a reçu A\_\_\_\_\_ en entretien, afin de définir le cadre des recherches qui devaient être effectuées et les différentes possibilités d'affectation.

**m.** Le 4 octobre 2021, A\_\_\_\_\_ a répondu au courrier du 7 septembre 2021 en contestant l'analyse quant à l'insuffisance de prestations et en affirmant que D\_\_\_\_\_ avait porté « atteinte à sa santé », rappelant l'obligation de l'employeur de protéger la personnalité de ses employé-e-s. Elle a demandé la mobilité au sein de la HES-SO - qui permettrait de protéger sa personnalité - et que ce changement d'affectation ne constituât pas une sanction.

**n.** Le 8 octobre 2021, la HES-SO a répondu maintenir sa position, notamment qu'il incombait à la hiérarchie de donner un cadre précis quant aux attentes relatives à la qualité du travail et de formuler des critiques, sans que cela ne relevât d'une atteinte à la personnalité. Elle mettait cependant tout en œuvre pour trouver une nouvelle affectation à A\_\_\_\_\_ et les démarches dans ce sens étaient en cours.

**o.** Le 19 octobre 2021, un nouveau certificat médical a été établi prononçant l'arrêt de travail à 50 % d'A\_\_\_\_\_ jusqu'au 7 novembre 2021 inclus.

**p.** À partir du 21 octobre 2021, la HES-SO a affecté temporairement A\_\_\_\_\_ à la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (ci-après : HEPIA) en qualité d'huissière d'établissement d'enseignement. Son traitement demeurait inchangé pendant la durée de cette affectation temporaire.

En raison de son incapacité de travail, elle a occupé ce poste à hauteur de 50 % dans un premier temps à 60 % dès le 8 novembre 2021, puis à 70 % dès le 29 novembre 2021 où elle était de nouveau apte à travailler à 100 %.

**q.** Le 15 juin 2022, G \_\_\_\_\_, directrice de l'HEPIA, a reçu A \_\_\_\_\_ en entretien. Elle l'a informée des retours négatifs de plusieurs services et collaborateurs concernant la qualité de son travail.

**r.** Par courrier du 18 juillet 2022, la HES-SO a informé A \_\_\_\_\_ que son affectation temporaire à l'HEPIA prendrait fin le 31 août 2022, que les démarches pour trouver une nouvelle affectation pérenne s'étaient révélées infructueuses, et vu le terme de la nouvelle prolongation de la procédure de reclassement prévu à la même date, elle l'a invitée à un entretien de service le 23 août 2022 afin de faire un bilan des recherches effectuées de part et d'autre et de l'entendre à ce sujet, lequel a été reporté au 27 septembre 2022 en raison d'une nouvelle absence pour cause de maladie.

**s.** Il ressort du compte rendu d'entretien de service qui s'est déroulé le 27 septembre 2022 en présence d'A \_\_\_\_\_, d'une représentante de son syndicat, de F \_\_\_\_\_ et H \_\_\_\_\_, également responsable de secteur RH à la DRH de la HES-SO, que ces dernières lui avaient transmis au cours de la période de reclassement (du 8 septembre 2021 à fin août 2022) cinq ouvertures de postes dans les différentes écoles composant la HES-SO auxquelles soit la candidature d'A \_\_\_\_\_ n'avait pas été retenue, soit elle n'avait pas postulé. F \_\_\_\_\_ l'avait contactée à plusieurs reprises pour l'aider à se préparer aux interviews de recrutement et lui expliquer l'attitude à adopter face aux recruteurs mais qu'elle semblait ne pas avoir mis ces conseils en pratique. Elle avait l'impression qu'elle n'avait pas mis toutes ses chances de son côté en postulant systématiquement aux annonces et en adoptant une attitude plus ouverte et à l'écoute lors des entretiens. En dehors de l'institution, A \_\_\_\_\_ n'avait envoyé sa candidature qu'à deux postes, le premier après avoir sollicité F \_\_\_\_\_ pour la rédaction de son *curriculum vitae* et de sa lettre de motivation. A \_\_\_\_\_ avait confirmé cela, souhaitant cibler les postes pouvant en tout point lui correspondre et compter sur le fait de trouver un nouveau poste au sein même de l'institution. Elle avait néanmoins récemment postulé à deux autres postes de secrétaire à la ville de Vernier et au cycle d'orientation de la Colomnière.

S'agissant de l'affectation à l'HEPIA du 21 octobre 2021 à fin août 2022, le transfert n'avait pas pu être pérennisé suite aux prestations jugées insuffisantes par la direction de l'école. Selon les retours reçus, A \_\_\_\_\_ avait manqué de « proactivité », d'intérêt pour mieux s'appropriier les procédures en place et avait enchaîné les erreurs. Ces points avaient été évoqués lors d'un entretien en présence de G \_\_\_\_\_ et I \_\_\_\_\_, spécialiste RH de l'HEPIA. A \_\_\_\_\_ avait répondu avoir donné satisfaction dans l'accomplissement de ses tâches ; elle avait d'ailleurs une lettre de recommandation signée par J \_\_\_\_\_, l'ancienne directrice adjointe de l'école qui l'avait encadrée pendant son affectation. Elle avait toutefois reconnu que ses rapports avec son entourage professionnel s'étaient détériorés lorsque sa collègue



lui avait reproché ses retards répétitifs et son manque d'investissement. Elle avait par ailleurs admis avoir postulé à uniquement deux postes en dehors de l'institution au cours de cette année, au motif qu'elle comptait sur le fait de trouver un nouveau poste au sein même de l'institution. Au terme de l'entretien, elle avait demandé la prolongation de la période de reclassement au motif que les difficultés rencontrées à la HEAD étaient liées à un problème de management et non à un problème en relation avec ses prestations et qu'elle avait besoin de temps pour s'acclimater à la procédure de recherche d'emploi.

**t.** Le 17 octobre 2022, A\_\_\_\_\_ a transmis ses observations, par le biais de son syndicat, au compte rendu d'entretien de service du 27 septembre précédent, confirmant sa demande de prolongation de la procédure de reclassement et accompagnées notamment de lettres de soutien des assistants de la filière AI de la HEAD, et de lettres de recommandation.

**u.** La DRH a trouvé pour A\_\_\_\_\_ un poste temporaire en remplacement d'un congé maternité au sein de la Haute école de santé (ci-après : HEdS) du 15 novembre 2022 au 31 août 2023.

**v.** Par décision du 23 mai 2023, la HES-SO a mis fin à la procédure de reclassement d'A\_\_\_\_\_ et a résilié ses rapports de service pour motif fondé au sens de l'art. 22 let. a LPAC.

Les prétendues atteintes à la personnalité ou à la santé subies par A\_\_\_\_\_ étaient encore une fois contestées et l'insuffisance des prestations confirmée. Aucune affectation pérenne ne pouvait être proposée et A\_\_\_\_\_ n'avait trouvé aucun autre poste, que ce soit à l'interne ou à l'externe, malgré la prolongation de la période de reclassement, qui s'était étendue sur près de deux ans. Le nombre de postulations effectués par A\_\_\_\_\_ était particulièrement faible et non conforme à ses obligations. Aussi, il n'était pas envisageable de procéder à une nouvelle prolongation des mesures de reclassement.

**w.** Le 14 juin 2023, A\_\_\_\_\_ a formé réclamation à l'encontre de cette décision, demandant sa reconsidération et la prolongation de la période de reclassement.

Elle a en substance contesté une insuffisance de prestations et a maintenu sa position quant à l'atteinte à la personnalité qu'elle avait subie de la part de D\_\_\_\_\_. Elle a indiqué avoir poursuivi ses recherches d'emploi et détaillé lesdits postes et leurs dates, soit deux en octobre 2021, trois entre août et septembre 2022, une en janvier 2023 et six entre mai et juin 2023.

**x.** Par décision sur réclamation du 20 juillet 2023, la HES-SO, sous la signature de son directeur général, a confirmé la décision du 23 mai 2023.

Pendant la procédure de reclassement, la DRH de la HES-SO avait procédé à la recherche d'un poste disponible correspondant aux capacités d'A\_\_\_\_\_ auprès des directions des écoles et des services communs de la HES-SO. Outre les conseils sur la rédaction du *curriculum vitae* et des lettres de motivation, ses interlocutrices de la DRH lui avaient envoyé pour postulation une dizaine d'annonces de postes en



interne et organisé son affectation temporaire dans deux écoles ; du 21 octobre 2021 au 31 août 2022 à la réception de l'HEPIA et ensuite du 15 novembre 2022 au 31 août 2023 comme secrétaire de filière à la HEdS. Un compte rendu d'entretien de service du 27 septembre 2022 décrivait toutes les démarches entreprises, qui avait spécifiquement pour objet de faire le bilan de la procédure de reclassement. Malheureusement, aucune des deux affectations n'avait pu être prolongée et les démarches pour lui trouver un poste pérenne s'étaient révélées infructueuses. Selon l'art. 46A 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), A\_\_\_\_\_ était tenue de collaborer activement aux recherches de poste disponible. Or elle n'avait pas tenu ses engagements et elle n'avait pas effectué toutes les démarches nécessaires en vue de trouver un nouvel emploi en interne ou en externe à la HES-SO. En effet, selon ses propres dires, elle avait postulé à six offres en interne sur les dix portées à sa connaissance par le DRH et envoyé six postulations en externe pendant les deux années de procédure de reclassement, ce qui était loin d'être suffisant. De plus, elle affirmait n'avoir eu un intérêt que pour deux des postes proposés, en plus du remplacement qu'elle effectuait à la HEdS, ce qui témoignait encore de son manque de motivation et d'implication réelle dans ce processus. De surcroît, les recherches de la DRH ne s'étaient pas limitées aux postes de secrétaires mais à l'ensemble des postes correspondant à ses capacités. Or elle avait de nouveau décidé de ne pas postuler au poste d'huissière d'établissement à la HEAD en décembre 2022, suite au deuxième entretien de service de bilan de période de reclassement. Il semblait par ailleurs qu'elle avait attendu le mois de mai, et vraisemblablement la réception du courrier mettant fin à son contrat, pour reprendre les postulations. La HES-SO avait au demeurant « bien entendu qu'elle avait été contente des activités et de l'équipe avec laquelle elle travaillait dans son affectation actuelle » à la HEdS, mais comme elle le savait, il s'agissait d'un remplacement temporaire pendant un congé maternité. En ce qui concernait l'insuffisance de prestations ayant conduit à l'ouverture de mesures de reclassement et les prétendues atteintes à la personnalité ou à la santé invoquées, leur position continuait à différer de celle d'A\_\_\_\_\_. Le poste de secrétaire de la filière AI était occupé depuis plus d'une année à satisfaction de sa titulaire et de sa hiérarchie. Quant à l'affectation à l'HEPIA, la directrice de l'école et la spécialiste RH lui avaient expliqué qu'elles n'étaient pas satisfaites du travail effectué et qu'elles ne souhaitaient pas prolonger la collaboration.

- B. a.** Par acte du 14 septembre 2023, A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre cette décision, concluant préalablement à ce que la HES-SO produise son dossier complet et à l'audition des parties et de témoins. Principalement, elle a conclu à l'annulation de la décision de la HES-SO du 20 juillet 2023, au constat du caractère non fondé de la décision de résiliation et à ce que sa réintégration soit ordonnée.

En 2018, avait été engagé D\_\_\_\_\_. Ce changement de supérieur hiérarchique avait entraîné des modifications des conditions de travail de la recourante. Ce dernier

avait augmenté sa charge de travail sans augmenter son taux de travail et sans engager plus de ressources humaines à cette fin. Il avait exercé un contrôle obsessionnel à son encontre et avait usé d'un ton très autoritaire, engendrant une péjoration des conditions de travail de la recourante.

La résiliation des rapports de travail avait été prononcée à la suite d'une procédure de reclassement qui avait succédé à une période d'atteinte à sa personnalité et à sa santé. Aucune mesure n'avait été prise pour protéger sa santé à partir du moment où ce fait avait été connu de l'intimée, laquelle avait tout simplement persisté dans la procédure de reclassement. Notamment, elle n'avait jamais pris en compte les éléments qu'elle avait soulevés dans son courrier du 19 août 2021, muni de 92 pièces justificatives, apportant des éclairages sur la cristallisation des reproches qui lui avaient été formulés, essentiellement de la part de D\_\_\_\_\_. Elle avait également abordé certains problèmes structurels de la haute école que l'intimée n'avait pas pris en compte. Son cahier des charges aurait pu être adapté tout comme son taux de travail, ce qui n'avait jamais été fait ni même envisagé par l'intimée.

La décision querellée se bornait à dire que la procédure de reclassement avait duré deux ans, sans prendre en considération qu'elle avait été réaffectée à deux reprises pour des périodes de neuf et huit mois. Or il ne s'agissait pas d'une faveur qui lui avait été accordée. L'intimée l'avait, pour ses propres besoins, affecté à deux postes temporaires et avait prolongé la procédure de reclassement, autant que de besoin. Elle avait répété à l'envi que toute cette procédure avait été initiée dans un contexte difficile, vécue légitimement comme injustifiée et qu'elle aurait mérité plus de compréhension de la part de l'intimée. Dans un tel contexte, en décidant de résilier ses rapports de service, l'intimée avait procédé à un licenciement disproportionné et arbitraire. Aussi, il convenait de la réintégrer au sein de son poste de travail, subsidiairement si sa réintégration devait s'avérer impossible, de condamner l'intimée à lui verser une indemnité équitable correspondant à 12 mois de salaire, 13<sup>e</sup> salaire inclus.

**b.** Le 15 novembre 2023, la HES-SO a conclu au rejet du recours et demandé l'audition de plusieurs témoins.

Ce n'était que suite à l'entretien de service du 26 juillet 2021 que la recourante avait allégué pour la première fois que l'environnement de travail dans lequel elle évoluait avait un impact sur sa santé, ce qui avait été contesté par le directeur général le 7 septembre 2021. Il avait confirmé l'absence de qualité des prestations de la recourante et avait ouvert une procédure de reclassement conformément aux art. 21 al. 3 LPAC et 46A RPAC. La DRH avait dès lors œuvré afin d'accompagner la recourante dans la recherche d'un poste hors de la HEAD, conformément à sa demande. La HES-SO n'avait par ailleurs jamais reconnu une quelconque atteinte à sa santé mais avait toutefois pris en compte toutes ses observations et avait engagé les démarches nécessaires afin de lui trouver un poste en dehors de l'environnement de travail auquel elle reprochait de lui causer une atteinte. Compte tenu du manque de collaboration d'A\_\_\_\_\_ et de l'impossibilité, malgré les nombreuses démarches

effectuées par le DRH, de lui trouver une position pérenne, la procédure de reclassement avait finalement cessé d'être prolongée. L'insuffisance de ses prestations constituait bien un motif fondé de résiliation des rapports de travail, de sorte que la décision litigieuse était conforme au droit.

**c.** Le 19 décembre 2023, A\_\_\_\_\_ a répliqué en ajoutant des éléments de fait complémentaires ; préalablement, elle a conclu à l'audition de nombreux témoins et sollicité de la HES-SO la production des statistiques du recours aux personnes de confiance de la HEAD et de l'analyse effectuée concernant l'atteinte à sa santé.

Après plus de deux ans de dénonciations de ses conditions de travail délétères, en août 2021, elle avait rencontré une personne de confiance dans le cadre de son atteinte à la santé, soit K\_\_\_\_\_. La HEAD accusait un haut taux de recours à des personnes de confiance. Il s'agissait d'un lieu de travail où le stress et les carences de management créaient des souffrances au travail typiques. Le caractère autoritaire de D\_\_\_\_\_ n'était pas un fait inconnu de l'intimée et ses ordres étaient parfois sujets à caution, pour reprendre le terme choisi par celui-ci, mais la HES-SO avait décidé de la blâmer sans prendre la peine de réfléchir aux raisons de certains de ses blocages à l'exécution de ceux-ci. La question de la surcharge de travail était en outre un fait établi depuis de nombreuses années, connue de l'intimée. À la suite de son atteinte à la santé due à ses conditions de travail, l'intimée n'avait pas pris la situation sérieusement et avait procédé à une procédure de reclassement directement après son premier arrêt médical.

Concernant la phase de reclassement, l'intimée persistait dans sa partialité et ne mentionnait guère qu'elle avait beaucoup apprécié travailler à l'HEPIA.

Dans les conditions d'atteinte à la santé, elle avait été placée dans une situation inextricable où, fatalement, elle n'allait pas pouvoir donner le meilleur d'elle-même lors de la période de reclassement. La preuve de sa bonne foi était que son médecin avait dû plusieurs fois « l'arrêter au lieu de l'arrêter des mois durant de manière continue ». L'intimée n'alléguait même pas avoir pris des mesures sérieuses en protection de sa personnalité mais perpétuait encore et toujours, à chaque étape jusqu'à la décision finale, un rabaissement permanent de la recourante. L'intimée avait agi en violation de ses obligations de respect et de protection de sa personnalité et de sa santé et pour ce motif encore, la décision de résiliation des rapports de service devait être annulée.

**d.** Le 21 mars 2024, la HES-SO a déposé sa duplique, persistant dans ses conclusions. Sur la demande de production de l'analyse effectuée concernant l'atteinte à la santé, la HES-SO n'était pas en mesure de communiquer une telle analyse puisqu'il s'agissait avant tout de discussions entre les différentes personnes en charge du dossier, de lecture de pièces ainsi que de réflexions sur ces différentes composantes, éléments qui n'étaient pas matérialisables. Elle a néanmoins joint les statistiques de recours aux personnes de confiance de la HES-SO (sous pièce n° 47) et a précisé qu'elles étaient toutefois « anecdotiques ».

e. Il ressort des dites statistiques que le nombre de personnes vues par la personne de confiance HES-SO était de 13 en 2018, de 25 en 2019, de 23 en 2020, de 15 en 2021 et de 19 en 2022 (dont 6 pour la HEAD).

f. a Le 30 mai 2024, la juge déléguée a tenu une audience de comparution personnelle et d'enquêtes. La recourante a exposé que selon ses souvenirs, elle avait commencé à se sentir atteinte dans sa santé en lien avec ses conditions de travail au sein de la HEAD au début de l'année 2019. Elle avait entendu parler d'K\_\_\_\_\_ par le biais du site Intranet de la HES-SO. C'était elle qui avait pris contact avec cette personne de confiance. Elle l'avait rencontrée en août 2021 – dans son souvenir – et l'avait contactée juste avant. Elles s'étaient entretenues à deux reprises. Elle avait confiance en K\_\_\_\_\_ et lui avait tout exposé, elle lui avait même déclaré qu'elle pouvait remonter tout le contenu de leurs discussions « plus haut » et que c'était même souhaitable. K\_\_\_\_\_ n'avait pas proposé de médiation ou d'entretien avec la hiérarchie. Il ne s'était rien passé ensuite. Les deux rendez-vous étaient espacés d'environ un mois. Le conseil d'A\_\_\_\_\_ a précisé que ces rendez-vous coïncidaient avec l'arrêt maladie de sa cliente qui avait commencé le 29 juin 2021.

A\_\_\_\_\_ a rajouté que pouvoir parler avec K\_\_\_\_\_ l'avait aidée. À sa connaissance, personne au sein de la HEAD n'avait eu recours à une personne de confiance, mais d'autres collègues avaient eu des problèmes avec D\_\_\_\_\_, car c'était une personne autoritaire qui avait tendance à imposer ses choix aux autres services. Les assistants de la filière AI avaient été choqués de la façon dont il les avait approchés par rapport à un projet qui avait été lui-même imposé à D\_\_\_\_\_. Cela générait beaucoup de stress mais ce n'était vraisemblablement plus le cas aujourd'hui car la direction avait changé.

Elle était toujours en recherche d'emploi. Elle avait effectué des postulations, que ce soit dans le secteur privé ou public. Elle souhaiterait sa réintégration, par exemple à la HEdS, voire à la HEAD, car selon ses informations, le service n'était plus géré par Corine OTT. Son conseil a précisé que dans le cadre d'une réintégration, le syndicat proposait une reprise accompagnée et un entretien avec les ressources humaines.

f. b La représentante de l'intimée a confirmé que la structure mise à disposition s'agissant des personnes de confiance pour la HES-SO était indiquée sur Internet. Il s'agissait de la société L\_\_\_\_\_ (ci-après : L\_\_\_\_\_), dont K\_\_\_\_\_ faisait partie. S'agissant des statistiques concernant les personnes de confiance (pièce n° 47 intimée), il s'agissait de chiffres fournis par L\_\_\_\_\_. D\_\_\_\_\_ était toujours en fonction à la HEAD.

f. c Entendue en qualité de témoin, K\_\_\_\_\_ a expliqué qu'elle fonctionnait notamment en qualité de personne de confiance depuis 2018 et était à ce titre indépendante de la HES-SO. Elle avait créé L\_\_\_\_\_ en 2015. Les deux entretiens avec A\_\_\_\_\_ avaient eu lieu les 24 août et 30 septembre 2021. Cette dernière l'avait contactée quelques jours avant le premier entretien. S'agissant du contenu de ces entretiens, elle se souvenait qu'A\_\_\_\_\_ était assez touchée par la situation

qu'elle vivait. Avec la première vague de Covid-19, il y avait eu des « chamboulements » au sein de l'école. Il fallait aider les enseignants à donner leurs cours par visioconférence, ce qui avait généré une surcharge de travail et de stress. Elle lui avait aussi expliqué avoir vécu un EEDP très difficile où elle s'était sentie comme « devant un tribunal », puis elle avait reçu une lettre pour un entretien de service. La juge déléguée a demandé à K\_\_\_\_\_ si A\_\_\_\_\_ avait évoqué le fait d'avoir été atteinte dans sa santé lorsqu'elle travaillait à la HEAD, et celle-ci a répondu avoir pu constater que l'employée n'était pas bien, qu'elle était en pleurs et qu'elle était atteinte dans son équilibre. Elle n'avait rien remonté à la HEAD en lien avec son devoir de confidentialité mais A\_\_\_\_\_ lui avait confirmé que si c'était nécessaire, elle pouvait le faire. Elle ne l'avait pas estimé nécessaire, car il lui avait semblé qu'A\_\_\_\_\_ avait d'autres ressources, notamment le syndicat. Elle avait compris que les problèmes étaient également en lien avec la hiérarchie, mais vu l'état émotionnel d'A\_\_\_\_\_, elle avait considéré qu'il n'était pas adéquat de proposer une médiation.

Concernant les statistiques de recours aux personnes de confiance de la HES-SO, il s'agissait d'un document établi par ses soins. Elle ne se souvenait pas des cas en lien avec la HEAD. S'agissant de la différence du nombre de personnes vues par la personne de confiance entre 2018 et 2019 pour la HES-SO, elle supposait que c'était en lien avec le temps qu'il avait fallu aux intéressés pour être au courant de cette structure et s'agissant du nombre en 2021, qui avait également diminué, cela pouvait peut-être s'expliquer par le Covid-19.

**f. d** H\_\_\_\_\_ a déclaré qu'elle était également en charge du personnel administratif et technique des trois autres écoles de l'institution. Elle avait participé à l'entretien qui avait eu lieu le 27 septembre 2022 en présence de la recourante. C'était la seule fois où elle l'avait rencontrée. Avec F\_\_\_\_\_, elles partageaient le même bureau et exerçaient exactement la même fonction. Elles se partageaient les écoles et dans le cadre des procédures de reclassement, elles se partageaient les informations et étaient amenées à se consulter pour ouvrir les opportunités à d'autres écoles au personnel ; dans ce contexte, elle avait collaboré à la procédure de reclassement d'A\_\_\_\_\_.

Elle a confirmé le contenu du compte rendu d'entretien du 27 septembre 2022, notamment s'agissant des démarches qui avaient été entreprises du côté de la HES-SO jusqu'à cette date. Elle était ensuite partie en congés maternité et parental. Étant donné que la HEAD était une école dont elle ne s'occupait pas personnellement, elle avait plutôt eu des informations par F\_\_\_\_\_. Concernant l'HEPIA, école dont elle ne s'occupait pas non plus, elle avait eu des échos par la responsable RH, I\_\_\_\_\_, dans le but de savoir comment cela se passait en vue de favoriser la mobilité interne. Elle lui avait indiqué que ça ne s'était pas passé comme elle l'aurait souhaité : F\_\_\_\_\_ avait mis de l'espoir dans cette affectation mais cela s'était révélé insuffisant. Elle avait été témoin des nombreux efforts de la part de

F\_\_\_\_\_, qui avait à cœur d'aider A\_\_\_\_\_ à retrouver une affectation et c'était même toute la DRH qui avait essayé de l'aider.

g. À l'issue de l'audience, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger, y compris sur la question des actes d'instruction complémentaires sollicités, dans lesquels les parties ont persisté.

h. Il sera revenu ci-après, en tant que de besoin, sur les pièces au dossier.

## EN DROIT

1. Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).
2. La recourante a conclu préalablement à l'audition des parties et des témoins K\_\_\_\_\_, Docteur B\_\_\_\_\_, M\_\_\_\_\_, N\_\_\_\_\_, O\_\_\_\_\_, P\_\_\_\_\_, Q\_\_\_\_\_, J\_\_\_\_\_, R\_\_\_\_\_. Elle a également sollicité la production des statistiques de recours aux personnes de confiance de la HEAD et de l'analyse effectuée concernant l'atteinte à sa santé. L'intimée a conclu pour sa part à l'audition de H\_\_\_\_\_, G\_\_\_\_\_, S\_\_\_\_\_ et T\_\_\_\_\_.

2.1 Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101), le droit d'être entendu comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes et d'obtenir qu'il y soit donné suite (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 127 I 54 consid. 2b). Ce droit n'empêche pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, 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 138 III 374 consid. 4.3.2 ; 131 I 153 consid. 3). En outre, il n'implique pas le droit à une audition orale ni à l'audition de témoins (ATF 140 I 285 consid. 6.3.1).

Le droit d'être entendu garanti par l'art. 29 al. 2 Cst. comprend également le droit pour l'intéressé d'avoir accès au dossier lorsque cela est de nature à influencer sur la décision à rendre (ATF 145 I 167 consid. 4.1 ; 135 I 279 consid. 2.3).

2.2 En l'espèce, la chambre de céans a procédé à une comparution personnelle des parties et à l'audition de K\_\_\_\_\_ et de H\_\_\_\_\_. Selon les explications de la recourante, J\_\_\_\_\_ pourrait certifier qu'elle avait beaucoup apprécié travailler à l'HEPIA ; or ce fait n'est pas contesté. Quant à l'audition de N\_\_\_\_\_, O\_\_\_\_\_, P\_\_\_\_\_ et Q\_\_\_\_\_, appelés à témoigner pour certifier l'avoir soutenue et recommandée, ainsi qu'avoir apprécié ses qualités professionnelles, ces éléments ont déjà été établis par les lettres de soutien et de recommandations versées à la procédure. M\_\_\_\_\_, concubin de la recourante, et le Dr B\_\_\_\_\_ pourraient seulement relayer les affirmations que la recourante leur a communiquées. Son



médecin indique d'ailleurs lui-même dans son certificat médical du 7 décembre 2023 que c'est sa patiente qui attribue son atteinte à sa santé physique et psychique depuis 2019 à des conditions de travail inadaptées. L'intimée indique en outre dans ses écritures ne pas contester son sentiment de mal-être avec ses conditions de travail au sein de la HEAD en tant qu'il s'agit d'un ressenti personnel et un élément subjectif. Le fait qu'R\_\_\_\_\_ pourrait confirmer que les « reproches qui lui ont été formulés sont liés à des éléments très subjectifs » n'est pas déterminant, pour les motifs qui seront exposés ci-après. Enfin, les statistiques sollicitées par la recourante ont été produites par l'intimée et, s'agissant de sa demande de production de l'analyse effectuée concernant son atteinte à la santé, l'intimée à exposé ne pas être en mesure de communiquer une telle analyse puisqu'il s'agissait avant tout de discussions entre les différentes personnes en charge du dossier, de lecture de pièces ainsi que de réflexions sur ces différentes composantes, éléments qui n'étaient pas matérialisables. S'agissant de l'audition des témoins sollicitée par l'intimée, force est de constater que les éléments sur lesquels porteraient leur audition sont tous établis par pièces.

La chambre de céans considère qu'elle dispose d'un dossier complet et en état d'être jugé, les pièces au dossier et les témoins déjà entendus permettant de retenir les faits pertinents.

Partant, les demandes d'actes d'instruction complémentaires seront refusées.

3. Le litige porte sur le bien-fondé de la résiliation des rapports de service de la recourante.

**3.1** La HES-SO Genève est un établissement autonome de droit public doté de la personnalité morale (art. 1 al. 3 de la loi sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève du 29 août 2013 - LHES-SO-GE - C 1 26). Elle s'organise elle-même, fixe ses priorités et ses modalités d'action et est responsable de sa gestion dans le cadre des orientations, principes et règles stipulées par la LHES-SO-GE, dans le respect des dispositions pertinentes du droit fédéral, de la convention intercantonale, et du cadre normatif fixé par la HES-SO (art. 1 al. 4 LHES-SO-GE).

Selon l'art. 17 LHES-SO-GE, la HES-SO Genève est l'employeur de son personnel (al. 1). Les rapports de travail sont des rapports d'emploi de droit public, à l'exception des cas prévus par l'art. 19 al. 4 LHES-SO-GE (al. 2), non pertinents en l'espèce.

À teneur de l'art. 19 al. 2 LHES-SO GE, le personnel administratif et technique est soumis aux dispositions de la LPAC et 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 (L'Etat - B 5 15), et de leurs règlements d'application (al. 2). Pour ce qui a trait au personnel de la HES-SO Genève, les compétences qui appartiennent respectivement au Conseil d'État et à l'OPE, à teneur de la loi sur l'instruction publique du 17 septembre 2015

(LIP - C 1 10), de la LPAC et de la LTrait, sont transférées aux organes de la HES-SO Genève selon les modalités définies par le règlement (al. 3).

**3.2** Conformément à l'art. 21 al. 3 LPAC, l'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Il y a motif fondé au sens de l'art. 22 LPAC, lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit notamment en raison de : l'insuffisance des prestations (let. a) ; l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ; la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).

**3.3** L'élargissement des motifs de résiliation des rapports de service, lors de la modification de la LPAC entrée en vigueur le 31 mai 2007, n'implique plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration. L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (ATA/1219/2022 du 6 décembre 2022 consid. 4c et les références citées). Il faut que le comportement de l'employé – dont les manquements sont aussi reconnaissables pour des tiers – perturbe le bon fonctionnement du service ou qu'il soit propre à ébranler le rapport de confiance avec le supérieur (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_392/2019 du 24 août 2020 consid. 4.1 et 4.2).

La notion de motifs fondés doit être concrétisée, dans chaque situation, à la lumière des circonstances du cas d'espèce. L'employeur jouit d'un large pouvoir d'appréciation pour juger si les manquements d'un fonctionnaire sont susceptibles de rendre la continuation des rapports de service incompatible avec le bon fonctionnement de l'administration (ATA/530/2024 du 30 avril 2024 consid. 5.3 et l'arrêt cité). Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité (art. 5 al. 1 Cst.), de l'égalité de traitement (art. 8 Cst.), de l'interdiction de l'arbitraire (art. 9 Cst.) et de la proportionnalité (art. 5 al. 2 et 36 al. 3 Cst. ; ATA/530/2024 précité consid. 5.4 et les arrêts cités).

**3.4** Le principe de la proportionnalité exige que les mesures mises en œuvre soient propres à atteindre le but visé (règle de l'aptitude) et que celui-ci ne puisse être atteint par une mesure moins contraignante (règle de la nécessité) ; il doit en outre y avoir un rapport raisonnable entre ce but et les intérêts compromis (principe de la proportionnalité au sens étroit, impliquant une pesée des intérêts ; ATF 140 I 168 consid. 4.2.1).

Les justes motifs de renvoi des fonctionnaires ou employés de l'État peuvent procéder de toutes circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, excluent la poursuite des rapports de service, même en l'absence de faute. De toute nature, ils peuvent relever d'événements ou de circonstances que l'intéressé ne pouvait éviter,

ou au contraire d'activités, de comportements ou de situations qui lui sont imputables (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_667/2019 du 28 janvier 2021 consid. 6.2 et les arrêts cités ; 8C\_638/2016 du 18 août 2017 consid. 4.2 et les références citées). Les conditions justifiant une résiliation ne se déterminent pas de façon abstraite ou générale, mais dépendent concrètement de la position et des responsabilités de l'intéressé, de la nature et de la durée des rapports de travail ainsi que du genre et de l'importance du manquement (ATF 142 III 579 consid. 4.2).

**3.5** La procédure de reclassement est régie à l'art. 46A RPAC, qui prévoit que lorsque les éléments constitutifs d'un motif fondé de résiliation sont dûment établis lors d'entretiens de service, un reclassement selon l'art. 21 al. 3 LPAC est proposé pour autant qu'un poste soit disponible au sein de l'administration et que l'intéressé au bénéfice d'une nomination dispose des capacités nécessaires pour l'occuper (al. 1). Des mesures de développement et de réinsertion professionnels propres à favoriser le reclassement sont proposées (al. 2). L'intéressé est tenu de collaborer. Il peut faire des suggestions (al. 3). En cas de reclassement, un délai n'excédant pas 6 mois est fixé pour permettre à l'intéressé d'assumer sa nouvelle fonction (al. 5). En cas de refus, d'échec ou d'absence du reclassement, une décision motivée de résiliation des rapports de service pour motif fondé intervient (al. 6).

L'État a l'obligation préalable d'aider l'employé et de tenter un reclassement, avant de prononcer la résiliation des rapports de service : il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'intéressé à retrouver ou maintenir son « employabilité », soit sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Avant qu'une résiliation ne puisse intervenir, différentes mesures peuvent être envisagées et prendre de multiples formes, comme le certificat de travail intermédiaire, un bilan de compétences, un stage d'évaluation, des conseils en orientation, des mesures de formation et d'évolution professionnelles, un accompagnement personnalisé, voire un « outplacement » (ATA/10/2024 du 9 janvier 2024 consid. 5.3.3 ; ATA/78/2020 du 28 janvier 2020 consid. 4a).

Il n'existe pas d'obligation pour l'État d'appliquer dans chaque cas l'intégralité des mesures possibles et imaginables, l'autorité disposant d'un large pouvoir d'appréciation pour déterminer et choisir les mesures qui lui semblaient les plus appropriées afin d'atteindre l'objectif de reclassement. L'intéressé peut faire des suggestions mais n'a pas de droit quant au choix des mesures entreprises (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_381/2021 du 17 décembre 2021 consid. 6.2 et l'arrêt cité).

**3.6** Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est une expression du principe de la proportionnalité (art. 5 al. 2 Cst.) et impose à l'État de s'assurer, avant qu'un licenciement ne soit prononcé, qu'aucune mesure moins préjudiciable pour l'administré ne puisse être prise (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_381/2021 précité consid. 6.2 ; ATA/506/2022 du 17 mai 2022 consid. 9b). La loi n'impose toutefois pas à l'État une obligation de résultat, mais celle de mettre en œuvre tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui (ATA/10/2024 précité

consid. 5.3.5; ATA/506/2022 précité consid. 9b). L'employeur est tenu d'épuiser les possibilités appropriées et raisonnables pour réincorporer l'employé dans le processus de travail et non de lui retrouver coûte que coûte une place de travail (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_381/2021 précité consid. 6.2).

**3.7** En l'espèce, A\_\_\_\_\_ a été engagée à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017 en qualité de secrétaire 2 à la HEAD. L'EEDP du 8 septembre 2020 était mitigé. Le bilan a mis en avant des erreurs se répétant régulièrement, un manque d'autonomie, de précision, de capacité d'organisation, de planification et d'attitude « proactive » dans les tâches générales de secrétariat. Cela étant, l'engagement personnel d'A\_\_\_\_\_ était apprécié et il était espéré que cet EEDP lui permettrait de corriger les erreurs évoquées qui ne pouvaient pas continuer à se produire.

L'entretien de service par voie écrite du 26 juillet 2021 a mis en exergue le manque d'amélioration des prestations et des objectifs fixés lors du précédent EEDP et que la qualité de ses prestations ne correspondait pas aux exigences de la fonction de secrétaire 2 au sein de la filière AI. Cela concernait, notamment, le développement et l'amélioration des compétences d'autonomie, d'organisation et d'anticipation des tâches d'administration de la filière, la correction des imprécisions et des diverses erreurs commises dans l'accomplissement de ses missions et l'optimisation de la communication avec les étudiants et le personnel de l'école. L'ensemble des missions comprises dans son cahier des charges n'était pas assumé de manière autonome, comportait de nombreuses erreurs et demandait un suivi et un contrôle constants de la part de la hiérarchie. La recourante avait manqué à plusieurs occasions de discernement et de professionnalisme. Une mauvaise planification et organisation des tâches étaient relevées qui engendraient des oublis et retards importants. Un manque de précision et de rigueur était également souligné, notamment dans le suivi des tâches ainsi que dans la communication avec son entourage professionnel. Ces erreurs dans son travail démontraient que malgré ses nombreuses années d'expérience au sein de l'école, elle ne maîtrisait toujours pas les procédures de travail de l'école et de la HES-SO.

Cet entretien de service a conclu que bien que la recourante fût une personne agréable et qu'elle entretînt généralement de bonnes relations avec son entourage, il n'y avait pas d'amélioration possible quant à la qualité de son travail. Elle accumulait au quotidien des nombreuses erreurs qui mettaient en péril le bon fonctionnement de la filière. Ses collègues se voyaient contraints de pallier ces défaillances et s'en trouvaient surchargés. Les difficultés rencontrées donnaient de surcroît une mauvaise image de l'école et remettaient en causes sa crédibilité et les relations avec ses partenaires.

Au vu de ces éléments, qui ne sont pas contestés en soi – la recourante faisant plutôt valoir dans ses écritures qu'ils sont la conséquence de problèmes structurels au sein de l'école et de la péjoration de ses conditions de travail suite au changement de supérieur hiérarchique qui aurait porté atteinte à sa santé – force est de retenir l'existence de motifs fondés au sens de l'art. 22 LPAC et que c'est conformément

aux art. 21 al. 3 LPAC et 46A RPAC que le 7 septembre 2021, le directeur général a ouvert une procédure de reclassement comme alternative à la résiliation des rapports de service.

**3.8** La recourante échoue à prouver à cet égard que la résiliation des rapports de travail aurait été prise à la suite d'une procédure de reclassement qui aurait succédé à une période d'atteinte à sa personnalité et à sa santé. Il ressort des éléments de la procédure que chronologiquement, c'est suite au courrier du 22 juin 2021, la convoquant à un entretien et précisant que les reproches émis à son égard étaient susceptibles de constituer un motif fondé de résiliation des rapports de service, que la recourante a été déclarée en incapacité de travail par son médecin, et ce n'est que dans ses observations du 19 août 2021 qu'elle a allégué pour la première fois que son environnement de travail avait un impact sur sa santé en raison du management de D\_\_\_\_\_, étant précisé que ce dernier avait pourtant pris ses fonctions en 2018 déjà. Ni lors de l'EEDP du 8 septembre 2020, où elle a pu s'exprimer, ni lors de la réponse à « l'informe », elle n'a fait état d'une quelconque atteinte à sa personnalité. Contrairement à ce qu'elle a soutenu dans ses écritures, les enquêtes ont permis d'établir qu'elle avait contacté la personne de confiance non pas avant son arrêt de travail, qui a débuté le 29 juin 2021, mais en août 2021 seulement. De même, les statistiques produites à sa demande, ainsi que l'audition d'K\_\_\_\_\_, ont permis d'infirmes ses affirmations selon lesquelles la HEAD accuserait « un haut taux de recours à des personnes de confiance » puisque par exemple en 2022, ledit nombre de recours était de 6 uniquement.

Dans le cadre de son affectation à l'HEPIA du 21 octobre 2021 au 31 août 2022, les prestations de la recourante ont de nouveau été appréciées comme lacunaires, relevant un manque de qualité de son travail ou un manque de rigueur dans les dossiers qu'elle suivait, ce qui semble avoir entraîné une surcharge de travail des autres services, de sorte que cette affectation n'a pas pu être pérennisée. Il est ressorti de l'entretien de service du 27 septembre 2022 qu'elle manquait de sérieux dans ses recherches d'emploi et qu'elle ne collaborait pas activement, contrevenant ainsi à ses obligations.

Selon l'alinéa 3 de l'art. 46A RPAC, la recourante était tenue de collaborer activement aux recherches de postes disponibles. Or sur l'ensemble de la période de reclassement, qui s'est déroulée du 8 septembre 2021 à fin août 2023, elle n'a effectué que six postulations à l'externe et le même nombre en interne, parmi les dix qui ont été portées à sa connaissance par le DRH, ce qui a participé à l'échec de la procédure de reclassement. Le fait que durant cette période, ses deux affectations ont duré neuf et huit mois, n'y change rien puisqu'il appartenait à la recourante de continuer à faire des postulations, sachant pertinemment que la seconde affectation n'était que de durée temporaire au sein de la HEdS du 15 novembre 2022 au 31 août 2023, ce poste s'inscrivant dans le cadre d'un congé maternité qui ne pouvait d'emblée pas déboucher sur une position permanente.

Outre les conseils sur la rédaction du *curriculum vitae* et des lettres de motivation, de même que sur l'attitude à avoir lors des interviews, la DRH de la HES-SO lui a transmis tout au long de la période de reclassement – qui s'est prolongée pendant deux ans – les annonces de postes vacants en interne. Ainsi, les démarches entreprises par l'intimée pour lui trouver un poste doivent être qualifiées de largement suffisantes, même si elles se sont révélées infructueuses, l'employeur public n'ayant pas d'obligation de résultat. Elles répondent aux exigences posées par l'art. 21 al. 3 LPAC, si bien que la procédure de reclassement a été menée conformément au droit.

**3.9** Compte tenu des manquements reprochés à la recourante, de la durée des démarches effectuées pour lui permettre d'atteindre ses objectifs, puis du temps et de l'aide qui lui ont été accordés pour trouver un autre poste satisfaisant, il y a lieu de retenir que l'intimée n'a pas abusé ou excédé son pouvoir d'appréciation en prononçant la résiliation des rapports de service.

La décision querellée étant conforme au principe de la proportionnalité, il n'y a pas lieu d'entrer en matière sur les prétentions en indemnisation de la recourante.

Au vu de ce qui précède, le recours sera rejeté.

4. Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 1'500.- sera mis à la charge de la recourante (art. 87 al. 1 LPA) et aucune indemnité de procédure ne sera allouée (art. 87 al. 2 LPA).
5. Compte tenu des conclusions du recours, la valeur litigieuse est supérieure à CHF 15'000.- (art. 112 al. 1 let. d de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 - LTF - RS 173.110).

\* \* \* \* \*



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

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 14 septembre 2023 par A\_\_\_\_\_ contre la décision de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève (HES-SO) du 20 juillet 2023 ;

**au fond :**

le rejette ;

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

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 ; 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, avenue du Tribunal fédéral 29, 1000 Lausanne 14, par voie postale ou par voie électronique aux conditions de l'art. 42 LTF. Le présent arrêt et les pièces en possession du recourant, invoquées comme moyens de preuve, doivent être joints à l'envoi ;

communique le présent arrêt au syndicat interprofessionnel de travailleuses et travailleurs (SIT), soit pour lui Clémence JUNG, mandataire d'A\_\_\_\_\_, ainsi qu'à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale - Genève (HES-SO).

Siégeant : Jean-Marc VERNIORY, président, Francine PAYOT ZEN-RUFFINEN, Patrick CHENAUX, Claudio MASCOTTO, Michèle PERNET, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière-juriste :

le président siégeant :

M. RODRIGUEZ ELLWANGER

J.-M. VERNIORY

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :