

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/961/2018-FPUBL

ATA/306/2019

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 26 mars 2019**

dans la cause

**Madame A\_\_\_\_\_**

représentée par Me Yvan Jeanneret, avocat

contre

**GROUPEMENT INTERCOMMUNAL POUR L'ANIMATION  
PARASCOLAIRE**

représenté par Me Jacques-André Schneider, avocat

---

## EN FAIT

- 1) Madame A\_\_\_\_\_ a été engagée en qualité de responsable secteur (ci-après : RSEC) du secteur 1\_\_\_\_\_ par le Groupement Intercommunal pour l'animation parascolaire (ci-après : GIAP ou le groupement) avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016 à un taux d'activité de 90 %. Un temps d'essai de trois mois était prévu par le contrat, le statut du personnel permanent d'animation parascolaire, adopté le 3 octobre 2012 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (ci-après : le statut du personnel) prévoyant, par ailleurs, une confirmation d'engagement pour le poste de RSEC après une période probatoire d'un an, sous condition d'une évaluation de prestations positive.
- 2) Mme A\_\_\_\_\_ a commencé son travail de terrain de manière autonome à l'issue d'une formation visant à son insertion au poste de RSEC d'une durée totale de cinq semaines.
- 3) Le 20 juin 2016, la Direction Générale du GIAP (ci-après : la direction) a tenu un entretien avec Mme A\_\_\_\_\_. Un rapport a été établi lors de cet entretien dans le but d'éclaircir certains faits qui s'étaient déroulés depuis l'entrée en fonction de l'intéressée.

Plusieurs incidents étaient abordés, notamment le fait que Mme A\_\_\_\_\_ avait fait une « clef de bras » pour maîtriser un enfant lors d'une sortie de classe. Elle avait procédé de la sorte pour empêcher l'enfant, qui était en crise, de se blesser en traversant la route. L'enfant se débattait et essayait de s'enfuir, ce qui avait mené la RSEC à intervenir. De retour à l'école, elle avait pu joindre la mère de l'enfant, lequel avait fini par se calmer.

Lors de la deuxième partie de l'entretien, la direction était revenue sur le positionnement de la fonction de RSEC. La direction avait encouragé Mme A\_\_\_\_\_ à travailler de manière plus nuancée et à utiliser la communication non violente. Divers dysfonctionnements en lien avec l'association du Restaurant Scolaire avaient également été abordés. Lors d'une réunion avec l'association du Restaurant Scolaire, celle-ci avait exprimé une rupture de la communication avec la RSEC ainsi qu'un manque de confiance.

- 4) Le 23 août 2016, la direction a tenu un deuxième entretien avec Mme A\_\_\_\_\_. Les thèmes abordés ainsi que les points à améliorer ont été confirmés dans un courrier de la direction daté du 31 août 2016.

La direction avait évoqué les difficultés rencontrées à la fin de l'année scolaire 2015-2016. Elle avait également souligné que Mme A\_\_\_\_\_ devait impérativement prendre du recul par rapport aux actions menées par les équipes

quotidiennement et se repositionner dans sa fonction de responsable de secteur en priorité avec les partenaires. La direction lui avait également demandé d'améliorer sa communication, d'établir un climat de confiance tant à l'interne qu'à l'externe dans une attitude d'ouverture et de bienveillance adaptée à sa fonction. Mme A\_\_\_\_\_ avait été encouragée à recourir à Mme B\_\_\_\_\_, coordinatrice de région, pour améliorer son positionnement et son attitude. La direction avait insisté sur l'importance que Mme A\_\_\_\_\_ prenne la distance nécessaire à l'exercice de sa fonction tout en assurant une communication nuancée et de qualité.

Afin de pouvoir évaluer sa capacité à exercer la fonction de RSEC et appréhender sa perception du fonctionnement du secteur dont elle était en charge, la direction invitait Mme A\_\_\_\_\_ à lui faire parvenir, à la fin de chaque mois, un rapport de secteur selon un modèle préétabli. Par ailleurs, la direction prenait note de la motivation de Mme A\_\_\_\_\_ à évoluer dans sa fonction et réaffirmait sa confiance et son soutien, ceci dans l'attente d'une évolution significative et rapide sur le plan de la posture et de la communication dans les relations professionnelles de cette dernière.

- 5) Le 1<sup>er</sup> novembre 2016, la direction a établi un bilan périodique pour la RSEC.

Il ressortait de ce bilan qu'il était attendu de Mme A\_\_\_\_\_ qu'elle apprenne à faire preuve d'autonomie ; qu'elle veille à conserver sa place de « manager » en apprenant à prendre de la distance tout en assurant une communication nuancée ; qu'elle parvienne à une meilleure gestion du temps de travail et qu'elle change de comportement et comprenne les retours qui lui étaient faits.

- 6) Par courrier du 9 décembre 2016, la direction a donné suite au bilan périodique de la première année d'engagement de Mme A\_\_\_\_\_, daté du 1<sup>er</sup> novembre 2016. La direction a informé cette dernière que sa période probatoire serait prolongée jusqu'au 30 juin 2017.

Le but de la prolongation était de permettre à Mme A\_\_\_\_\_ d'asseoir sa fonction en ayant accompli une année scolaire complète en charge de son secteur. La direction avait également pris en compte son besoin de poursuivre cette période probatoire afin de clarifier la gestion de sa charge de travail et son organisation dans la fonction. Mme A\_\_\_\_\_ avait initié un travail de fond avec ses équipes de manière satisfaisante, dont il serait important d'évaluer les effets à plus long terme. La direction souhaitait également poursuivre le suivi du secteur 1\_\_\_\_\_ par le biais d'un rapport mensuel afin de pouvoir souligner les effets attendus en toute transparence. Enfin, Mme B\_\_\_\_\_ allait prêter une attention particulière au secteur 1\_\_\_\_\_ dans les mois suivant l'entretien afin d'affiner la vision de la direction sur le suivi de celui-ci. La coordinatrice de région allait, par ailleurs, se rendre disponible pour toute aide ou conseil et afin

d'apporter un regard extérieur concernant la gestion du secteur. Une prochaine séance de bilan périodique était proposée pour la fin du mois d'avril afin de faire état de l'évolution de Mme A\_\_\_\_\_ au sein du GIAP.

7) Le 24 mai 2017, un bilan intermédiaire d'évaluation a été organisé comme annoncé. Lors de celui-ci une attention particulière a été portée à la communication de Mme A\_\_\_\_\_ avec ses partenaires. Les objectifs fixés dans l'évaluation du mois de novembre restaient pertinents.

8) Par courrier du 13 juillet 2017, le GIAP a confirmé l'engagement de Mme A\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> juillet 2017, à l'issue de sa période probatoire.

Ses prestations en tant que responsable de secteur étaient conformes aux attentes de la direction, raison pour laquelle son engagement était confirmé. Toutefois, les objectifs qui avaient été fixés dans le cadre du dernier bilan d'évaluation étaient des points faisant partie d'une évolution attendue et sensible et seraient régulièrement abordés dans le cadre des relations de travail.

9) Suite à diverses plaintes et retours négatifs de parents et partenaires reçus depuis le début de l'année scolaire à l'encontre de Mme A\_\_\_\_\_, la direction du GIAP a fixé un entretien au 9 octobre 2017 avec cette dernière, afin de l'entendre sur le sujet. Dans le courrier de convocation, le GIAP a fait également part de son inquiétude quant au respect des objectifs formalisés dans ses différents échanges avec l'intéressée et a rappelé les points d'attention sur lesquels il attendait une évolution notable de sa part.

10) Le 20 octobre 2017, la direction a envoyé un courrier de confirmation d'entretien dans lequel elle a donné suite à ce dernier. Lors de l'entretien, Mme A\_\_\_\_\_ a été entendue sur les diverses plaintes et retours négatifs reçus à son encontre.

La direction exprimait sa préoccupation quant à l'atteinte des objectifs formalisés dans les différents courriers et échanges qu'elle avait déjà pu avoir avec Mme A\_\_\_\_\_ depuis le début de son activité. Elle s'attendait à une évolution notable de la part de cette dernière mais ne pouvait que constater que cela n'était pas le cas. Dans ses explications, Mme A\_\_\_\_\_ ne s'était remise en question à aucun moment sur sa posture de RSEC ou sur sa façon de communiquer avec les partenaires du GIAP. En raison d'une mauvaise appréciation de la situation et d'un déficit de communication, la direction s'était retrouvée dans l'obligation de désavouer Mme A\_\_\_\_\_ à deux reprises depuis le début de l'année scolaire. Cela allait à l'encontre de ses principes de « management » et avait par ailleurs pour conséquence que la confiance placée par la direction en Mme A\_\_\_\_\_ en tant que « manager » de proximité tendait à diminuer. Les objectifs précédemment formulés et réitérés lors de l'entretien avaient trait au savoir-être, à la capacité de dialogue et aux méthodes de communications adoptées par Mme A\_\_\_\_\_ pour

assainir les situations conflictuelles. La direction exigeait ainsi, une amélioration notable dans l'établissement d'un climat de confiance, tant à l'interne qu'à l'externe ainsi que dans la prise de distance dans l'exercice de la fonction de RSEC.

La coordinatrice de région allait procéder à un audit auprès des partenaires principaux du GIAP, ensuite de quoi un entretien serait prévu en janvier 2018 dans le but de faire un point de situation sur les progrès attendus et la réalisation des divers objectifs. Dans l'éventualité où, suite à cette évaluation intermédiaire, la direction devait constater que les objectifs n'étaient toujours pas remplis et que la posture de Mme A\_\_\_\_\_ n'était toujours pas en adéquation avec ses responsabilités de RSEC, la période d'évaluation serait prolongée une dernière fois de trois mois. À l'échéance de cette période, le GIAP statuerait sur la poursuite ou non des relations de travail.

- 11) Le 31 octobre 2017, la direction a reçu une nouvelle plainte à l'endroit de Mme A\_\_\_\_\_ émanant des parents d'un enfant. Ces derniers reprochaient notamment l'absence de la RSEC à une réunion prévue avec la directrice de l'école, bien qu'elle ait eu pour objet le retrait de leur enfant du GIAP. À la suite de l'intervention de la direction, une séance s'est tenue le 3 novembre 2017 en présence des parents de l'enfant, la direction de l'établissement, des deux enseignants de l'enfant, Mme A\_\_\_\_\_ et Mme B\_\_\_\_\_. Mme B\_\_\_\_\_ a relaté la réunion à la direction par courrier.

En préparation de la séance, Mme B\_\_\_\_\_ avait discuté de l'historique du comportement de l'enfant, des raisons de la suspension de son inscription au parascolaire ainsi que d'une éventuelle réunion avec les parents en l'absence du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (ci-après : DIP ou le département) afin d'envisager le retour de l'enfant au parascolaire. Lors de la préparation, la coordinatrice de région avait également abordé avec la directrice de l'école et Mme A\_\_\_\_\_ les raisons même de la séance et avait donné la parole à la RSEC pour un rappel du comportement de l'enfant.

Après la séance, la coordinatrice de région constatait qu'il existait un grand écart entre la préparation à laquelle elle avait procédé et les raisons de la venue des parents. Ces derniers n'avaient plus confiance en l'institution du GIAP de par le manque de compétence du personnel et avaient retiré leur enfant pour cette raison.

Mme B\_\_\_\_\_ avait rencontré Mme A\_\_\_\_\_ le 7 novembre 2017 afin d'avoir son retour sur la séance du 3 novembre 2017, savoir comment elle l'avait reçue et l'informer qu'elle allait faire un retour à la direction. La RSEC avait de la peine à s'exprimer sur son ressenti et expliquait plutôt le fonctionnement des parents. Malgré une recommandation négative de Mme B\_\_\_\_\_, elle insistait sur la nécessité d'organiser une rencontre avec les parents à l'avenir pour pallier les manquements de l'année précédente. La coordinatrice de région avait signifié à

deux reprises qu'elle allait faire un retour écrit à la direction, et n'avait pas constaté de réaction quelconque de la part de Mme A\_\_\_\_\_ à ce sujet.

- 12) Par courrier du 27 novembre 2017, Mme A\_\_\_\_\_ a demandé à la direction un changement d'affectation.

Soucieuse de vouloir répondre aux attentes de la direction, elle souhaitait changer d'affectation de secteur. Après presque deux ans, les liens indirects existant avec quelques partenaires pourraient mettre à mal ses relations professionnelles. Actuellement les relations étaient bonnes, toutefois elle dénotait parfois une attitude et des propos trop familiers. Bien que cela lui eût été bénéfique au début de son engagement, à présent, cette proximité affectait la neutralité mutuelle nécessaire à l'accomplissement de ses obligations. Ce constat émanait de ses bons contacts avec les partenaires avec qui elle n'avait pas une relation personnelle avant la prise de sa fonction. Par ailleurs, deux animatrices du secteur 1\_\_\_\_\_ habitaient dans son proche voisinage et elle évitait de fréquenter les lieux publics à proximité depuis plusieurs mois afin de préserver sa vie privée.

- 13) En réponse à ce courrier, la direction a rappelé à Mme A\_\_\_\_\_ qu'elle demeurait en période d'évaluation et qu'un bilan intermédiaire serait effectué en janvier 2018. La direction ne pouvait, dès lors, donner une suite favorable à sa requête avant l'échéance de janvier.

- 14) Le 17 décembre la direction du GIAP a eu connaissance d'une nouvelle plainte émanant de l'association C\_\_\_\_\_ concernant une altercation entre un employé du GIAP et des enfants dans un préau. L'animateur avait eu, à deux reprises, des propos insultants à l'égard d'enfants.

- 15) La direction du GIAP a mené une enquête interne (audit) sur la relation de la RSEC avec les partenaires du secteur 1\_\_\_\_\_.

a. Mme D\_\_\_\_\_, directrice de l'école E\_\_\_\_\_, connaissait Mme A\_\_\_\_\_ depuis une période antérieure à sa prise de fonction. Elle évoquait divers problèmes à l'occasion d'événements tels que F\_\_\_\_\_. Mme A\_\_\_\_\_ était de mauvaise foi et ne se remettait pas en question. Elle évitait les situations inconfortables. Mme D\_\_\_\_\_ avait constaté un manque de dialogue entre la RSEC et les parents d'élèves. Hormis cela, Mme A\_\_\_\_\_ avait de bonnes compétences et la communication avec la directrice de l'établissement se passait de manière fluide.

b. Mme G\_\_\_\_\_, directrice de l'école H\_\_\_\_\_, avait exprimé son soulagement d'avoir un espace pour parler. Elle avait eu une bonne collaboration avec la RSEC jusqu'à l'incident intervenu en juin 2016. Mme A\_\_\_\_\_ avait nié avoir fait une « clef de bras » à l'enfant dans ses discussions avec la directrice, avant de finir par avouer lors de la réunion avec un membre de la direction. Elle

avait constaté que l'association des Restaurants scolaires n'avait pas de contact avec la RSEC. Par ailleurs, dans certaines situations, Mme A\_\_\_\_\_ avait une façon de répondre qui « fai[sai]t monter les tours ». Il était impossible de discuter avec elle, et il était récurrent que des parents soient mal reçus et que la RSEC se montre agressive.

c. Mme I\_\_\_\_\_, directrice de l'école J\_\_\_\_\_, avait globalement une bonne entente avec Mme A\_\_\_\_\_.

d. Mme K\_\_\_\_\_, employée à la Ville de Genève, avait constaté une bonne organisation des équipes du parascolaire. Ce qui fonctionnait moins était l'aspect administratif, la RSEC était très prise par le terrain et ne répondait pas quand Mme K\_\_\_\_\_ l'appelait.

e. L'association des Restaurants scolaires L\_\_\_\_\_ avait une bonne entente avec Mme A\_\_\_\_\_ et n'avait pas reçu de plaintes des employés. L'association des Restaurants scolaires M\_\_\_\_\_ n'avait quant à elle pas de liens particuliers avec la RSEC et ne la contactait qu'en cas de besoin.

- 16) Le 20 décembre 2017, la direction a fait suite à son courrier du 20 octobre 2017.

La récurrence des positionnements inadéquats, la gravité des constats établis par la coordinatrice de région suite à l'audit réalisé auprès des principaux interlocuteurs et l'insuffisance manifeste des prestations de Mme A\_\_\_\_\_ faisaient que la direction avait perdu toute confiance quant à son aptitude à remplir les exigences du poste de RSEC. Le GIAP renonçait par conséquent à fixer l'entretien initialement prévu et envisageait de mettre un terme aux rapports de service.

Conformément à l'art. 41 du statut du personnel, afin que Mme A\_\_\_\_\_ puisse faire valoir son droit d'être entendue, la direction la convoquait à un entretien de service le 15 janvier 2018. La direction attirait son attention sur le fait qu'elle pouvait être accompagnée de la personne de son choix et l'informait qu'un compte rendu serait établi à l'issue de l'entretien.

- 17) Par courrier du 12 janvier 2018, le conseil de Mme A\_\_\_\_\_ a demandé une copie de l'audit ainsi que le renvoi de l'entretien à une date ultérieure.

- 18) La direction a refusé de reporter l'entretien et a précisé qu'une copie de l'audit serait remise à Mme A\_\_\_\_\_ à l'occasion de l'entretien de service. Elle a également énoncé que la RSEC aurait un délai de dix jours pour formuler ses observations après l'entretien.

- 19) Le 15 janvier 2018 a eu lieu l'entretien de service en présence de la direction composée du directeur, M. N\_\_\_\_\_, des deux directeurs adjoints, M. O\_\_\_\_\_ et Mme P\_\_\_\_\_ et de Mme A\_\_\_\_\_, accompagnée de son conseil.

La direction a rappelé les événements déjà relatés et discutés lors des différents entretiens ayant déjà pris place. L'audit interne que le GIAP avait mené en novembre auprès des partenaires du secteur confirmait l'insuffisance des prestations relevée depuis plus d'une année. Les partenaires étaient inquiets et semblaient désespérés par le manque d'écoute, les non-réponses, la communication au sein du secteur étant verrouillée par Mme A\_\_\_\_\_. Les délais de réponse étaient trop longs et certaines positions de la RSEC étaient contradictoires. Cet audit confirmait par ailleurs l'absence de progression sur la réalisation des objectifs fixés à de nombreuses reprises depuis fin 2016.

D'autres problématiques postérieures à l'entretien du 9 octobre 2017 s'étaient ajoutées à celles rencontrées jusqu'alors. Elles mettaient à nouveau en évidence l'incapacité de Mme A\_\_\_\_\_ à comprendre et atteindre les objectifs. Ainsi, la direction avait perdu confiance en les capacités de la RSEC à remplir les exigences de son poste. Toutefois, avant de prendre une décision relative à la suite des relations de travail et afin de respecter le droit d'être entendu, le GIAP souhaitait entendre la position de Mme A\_\_\_\_\_ sur ces nouvelles problématiques :

- concernant le projet F\_\_\_\_\_, la confusion dans l'organisation et le suivi avaient entraîné des interrogations des partenaires et des parents concernés, ce qui avait discrédité le parascolaire ;
- la plainte des parents d'un enfant de l'école E\_\_\_\_\_ auprès du directeur général du GIAP, concernant le mauvais positionnement de Mme A\_\_\_\_\_ qui ne voyait pas la nécessité de se rendre à une séance prévue avec les parents car ces derniers avaient retiré leur enfant du parascolaire, avait obligé la direction à la désavouer et lui imposer de participer à la rencontre avec les partenaires concernés et la coordinatrice de région ;
- la RSEC avait eu une réponse inappropriée lorsque l'association C\_\_\_\_\_ l'avait interpellée sur le comportement inadéquat d'un animateur parascolaire. La coordinatrice de région avait dû intervenir pour clarifier la situation. Le GIAP traitait le cas sur le plan RH et le rapport sur l'animateur, demandé en décembre, à la RSEC n'était toujours par parvenu à la direction ;
- Mme A\_\_\_\_\_ avait demandé un changement d'affectation de secteur à la direction ;
- en décembre, concernant un projet de l'équipe J\_\_\_\_\_, le secrétariat prestations avait réclamé un décompte intermédiaire du projet et était resté sans



réponse. Trois semaines plus tard, un décompte final avec un paiement d'heures avait été envoyé au secrétariat par la RSEC, qui n'avait pas respecté ce qui était convenu.

Mme A\_\_\_\_\_ ne s'était exprimée sur aucun de ces points. Un dernier délai au 25 janvier 2018 était fixé afin qu'elle transmette d'éventuelles observations complémentaires à la direction.

- 20) Le 22 janvier 2018, la direction a transmis au Conseil de Mme A\_\_\_\_\_ l'annexe du rapport d'audit sur les relations avec les partenaires, à savoir deux pages précisant la position de l'association des Restaurants scolaires Q\_\_\_\_\_.

L'association des Restaurants scolaires Q\_\_\_\_\_ avait connu des problèmes de communication et une situation catastrophique avec la RSEC. Les problèmes n'avaient pas été gérés d'une façon satisfaisante par la direction et cela avait eu des répercussions sur le terrain. L'impression de gestion inadéquate laissée par la direction avait contribué à la perte de la confiance de l'association.

- 21) Par courrier du 23 janvier 2018, Mme A\_\_\_\_\_ a demandé une prolongation du délai de dix jours pour se déterminer.

- 22) Le même jour, la direction a refusé d'accorder une prolongation du délai.

Lors de l'entretien de service du 15 janvier 2018, la question du délai nécessaire à la RSEC pour se déterminer avait déjà été abordée et le délai initial repoussé de deux jours. Dans le procès-verbal de l'audition du 15 janvier 2018, il avait également été précisé que la dernière audition de partenaires aurait lieu le 19 janvier 2018 et l'annexe avait été remise dans les plus brefs délais, à savoir le 22 janvier 2018. Cette annexe n'amenait pas d'éléments nouveaux dans le cadre de l'audit mené mais venait confirmer les analyses préalablement établies par le GIAP. Enfin, à la demande de Mme A\_\_\_\_\_, elle avait été exceptionnellement autorisée à préparer sa prise de position pendant son temps de travail.

- 23) Par courrier du 25 janvier 2018, Mme A\_\_\_\_\_ a fait part de ses observations suite à son audition du 15 janvier 2018 au GIAP.

L'audit sur lequel le GIAP s'appuyait consacrait une violation de son droit d'être entendue. Elle avait été entendue par Mme B\_\_\_\_\_ le 7 novembre 2017 dans le cadre de cet audit. Cependant, cette audition ne figurait pas au procès-verbal d'audit ni ailleurs au dossier. Mme B\_\_\_\_\_ était responsable du fonctionnement dans le même secteur qu'elle. L'audit mené dans sa globalité par la coordinatrice de région semblait d'une impartialité discutable. À aucun moment la RSEC n'avait outrepassé les limites de sa fonction et avait toujours fait preuve de transparence et avisé la direction en cas de problèmes. Elle n'avait, par ailleurs, pas reçu de l'aide de sa recherche de solutions face aux divers problèmes

rencontrés. En effet, la direction était au courant de ce qui se passait sur le terrain grâce aux rapports mensuels et aurait dû la guider pour trouver des solutions.

Le projet F\_\_\_\_\_ posait des problèmes de responsabilité pour les animateurs car les enfants y participant ne revenaient pas tous au parascolaire après les entraînements. Il était important de savoir à quel moment les élèves étaient sous la responsabilité des enseignants et à quel moment sous celle des animateurs. Les entraînements avaient débuté sans qu'un accord ait pu être trouvé. Après avoir averti les parents de ce problème, elle était finalement revenue sur sa décision et une solution entre la direction de l'établissement et le GIAP avait pu être trouvée.

La mère de l'enfant inscrit à l'école E\_\_\_\_\_ avait annulé l'inscription de son fils au parascolaire. De ce fait, les objectifs de la RSEC visant à améliorer le comportement de l'enfant au parascolaire ne pouvaient être réalisés. Pour cette raison, elle n'avait pas considéré sa présence à la réunion entre les parents et la directrice de l'établissement comme nécessaire. Le père de l'enfant s'était montré agressif à son égard et ne connaissait pas la situation dans laquelle se trouvait son enfant. Par ailleurs, il n'avait pas pu joindre la RSEC car il composait un mauvais numéro.

L'animateur dont le comportement avait été dénoncé par l'association C\_\_\_\_\_ avait dû hausser le ton envers un enfant qui ne respectait pas les règles du préau et qui avait également provoqué une autre animatrice. L'enfant n'était pas inscrit au parascolaire et s'était plaint à une monitrice de C\_\_\_\_\_ qui, à son tour avait agressé verbalement l'animateur du GIAP. Suite à cet incident, elle avait rédigé et soumis un rapport à la direction. Elle avait par la suite demandé à Mme P\_\_\_\_\_ l'avancement de l'affaire. Cette dernière lui avait demandé un rapport sur les dysfonctionnements de l'animateur. La direction ayant déjà connaissance des précédents rapports à l'égard de l'animateur, cette démarche était inutile et chicanière.

La demande de changement d'affectation était motivée par les propos trop familiers de la directrice d'établissement et le fait que deux animatrices du GIAP, avec lesquelles elle entretenait de bonnes relations, habitaient dans le même quartier que Mme A\_\_\_\_\_, ce qui l'obligeait à aller faire ses achats et ses sorties ailleurs afin de préserver sa sphère privée. L'usage était d'éviter qu'un RSEC ne travaille et habite dans le même quartier afin d'éviter ce genre de situations. La demande de changement de secteur était, par ailleurs, maintenue d'autant qu'il s'agissait d'une solution honorable et constructive aux inquiétudes exprimées par la direction.

Le projet de l'école J\_\_\_\_\_, qui avait requis diverses autorisations avait été soumis à M. O\_\_\_\_\_ en janvier 2017. La ville avait donné son aval en septembre 2017 et les enfants, encadrés par les animateurs, avaient pu commencer le projet.

En octobre et en novembre, le secrétariat lui avait demandé un décompte d'heures. Elle avait confirmé le nombre exact d'heures effectuées le 28 novembre 2017 et il s'était avéré qu'il était inférieur à celui initialement annoncé en janvier 2017. Elle n'avait pas dépassé le budget octroyé. En ce qui concernait le délai, le projet avait pris plus de temps qu'initialement prévu mais cela avait été dû à l'attente nécessaire pour recevoir les autorisations officielles de la ville.

- 24) Par décision déclarée exécutoire nonobstant recours du 9 février 2018, le Comité du GIAP a mis un terme aux rapports de service avec Mme A\_\_\_\_\_ pour prestations insuffisantes et inaptitude à remplir les exigences du poste, avec effet au 31 mai 2018. Cette dernière a été libérée de son obligation de travailler avec effet immédiat.

Suite à son engagement, Mme A\_\_\_\_\_ avait bénéficié de trois mois d'intégration pour découvrir le métier de RSEC et lui permettre de partager ses expériences avec ses pairs. Elle avait ensuite pu découvrir pendant six semaines, en binôme, le métier de RSEC auprès des différents responsables du groupement.

En plus du soutien offert à l'ensemble des « managers » de proximité, la direction avait exceptionnellement mis en place, en la seule faveur de Mme A\_\_\_\_\_, un suivi plus rapproché suite à un premier accident survenu durant les trois premiers mois de la prise en main du secteur, l'impliquant personnellement et ayant mis à mal sa crédibilité. La direction avait mis tout en œuvre pour apporter un soutien externe, continu et bienveillant à Mme A\_\_\_\_\_. L'ensemble des mesures prises par le GIAP auraient dû lui permettre de faire évoluer son poste et répondre aux attentes du GIAP liées à sa fonction de RSEC.

Malgré les nombreux échanges et l'accompagnement spécifique dont elle avait bénéficié, Mme A\_\_\_\_\_ avait fait l'objet d'une dizaine de plaintes et doléances, adressées à la direction aussi bien par des parents, des partenaires que des responsables politiques, mettant ainsi à mal sa crédibilité mais aussi l'image de professionnalisme de l'institution. La direction n'avait jamais connu autant d'incidents de terrain dans un seul secteur survenus dans une période aussi courte que ce qu'avait connu le secteur 1\_\_\_\_\_ sous la responsabilité de Mme A\_\_\_\_\_. La multiplication des situations problématiques s'avérait objectivement impossible à gérer pour le GIAP. Par ailleurs, la grande majorité des situations difficiles rencontrées aurait pu et dû être désamorcée par la RSEC.

Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas voulu se déterminer rapidement sur les nouvelles situations de terrain que la direction avait souhaité aborder lors de l'entretien du 15 janvier 2018. Cette attitude illustre encore une fois son incapacité à résoudre des situations un peu difficiles mais tout à fait gérables par elle-même, comme l'exigeait la fonction de RSEC.

La réponse écrite au droit d'être entendu démontrait enfin que Mme A\_\_\_\_\_ ne se trouvait pas dans une démarche proactive mais dans une position de justification et de défense envers la direction, sans qu'il y ait de remise en question de sa part.

Pour toutes ces raisons, la direction du GIAP avait définitivement perdu confiance en la suffisance des prestations de Mme A\_\_\_\_\_ destinées à assumer la fonction de RSEC.

- 25) Le 20 mars 2018, Mme A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision de résiliation des rapports de service du 9 février 2018, concluant principalement à son annulation et à l'octroi d'une indemnité de procédure. Subsidiairement, elle a conclu à ce que la chambre administrative ordonne sa réintégration en qualité de cheffe de secteur dans un secteur autre que le secteur 1\_\_\_\_\_ ou en cas de refus du GIAP, à l'octroi d'une indemnité d'un montant de CHF 45'852.60.

Son droit d'être entendue avait été violé, dans la mesure où elle n'avait pas pu demander l'audition de témoins ni l'administration de preuves. Par ailleurs, l'audit avait été confié à Mme B\_\_\_\_\_, coordinatrice de région dans le secteur 1\_\_\_\_\_. Or, celle-ci n'avait pas retranscrit l'audition du 7 novembre 2017 et ne revêtait pas les qualités d'impartialité et d'indépendance nécessaires de par le fait qu'elle travaillait dans le même secteur. Elle avait certes été convoquée à l'entretien de service du 15 janvier 2018, mais elle n'avait pas pu prendre connaissance du contenu de l'audit, raison pour laquelle elle n'avait pas pu se déterminer correctement sur les points qui lui étaient reprochés. Pour le surplus, la courte période qu'elle avait eu à disposition pour se déterminer suite à l'entretien de service ne lui avait pas permis de prendre suffisamment connaissance des pièces nouvelles du dossier et s'exprimer convenablement quant à leur teneur. Elle n'avait, de ce fait, pas eu l'opportunité de faire valoir son point de vue de manière efficace.

Les éléments qui lui étaient reprochés dans la décision du 9 février 2018 ne constituaient pas des motifs fondés suffisants permettant de justifier une résiliation des rapports de service. Elle s'était exprimée en détail au sujet des cinq éléments qui lui étaient concrètement reprochés lors de l'entretien de service du 15 janvier 2018 dans sa prise de position du 25 janvier 2018, et l'autorité intimée n'en avait pas tenu compte. Aucun reproche n'avait été formulé à son encontre depuis son entrée en fonction en avril 2016 sur ses compétences. Au contraire, les rapports annuels mettaient en évidence sa bonne gestion de l'encadrement et sa bonne gestion du suivi administratif. Elle avait toujours fait preuve de professionnalisme et de transparence dans l'exercice de sa fonction. La direction du GIAP, au courant de toute ce qui se passait sur le terrain, aurait dû la guider dans sa recherche de solutions au lieu de la juger et de la critiquer.

Contrairement à ce qui avait été annoncé par la direction dans le courrier du 20 octobre 2017, elle n'avait pas eu d'entretien intermédiaire et n'avait pu bénéficier de la prolongation de la période d'évaluation de trois mois à l'échéance de laquelle il aurait été statué de nouveau sur la poursuite ou non des relations de travail. Elle n'avait par conséquent pas pu se fier aux attentes et assurances que la direction avait créées par son comportement, de sorte que la direction avait agi d'une manière contraire au principe de la bonne foi.

La direction du GIAP n'avait, à aucun moment, examiné la possibilité d'un reclassement alors qu'elle avait déjà formulé une telle demande avant que les relations de travail n'aient commencé à se dégrader. Or, cette possibilité était généralement prévue pour les animateurs et référents d'équipe lorsqu'il existait un conflit d'intérêt manifeste ou lorsque la proximité du lieu de travail intervenait dans la vie privée d'un collaborateur. La direction avait refusé d'examiner sa demande formulée près de deux mois avant l'entretien du 15 janvier 2018, alors qu'elle aurait eu le loisir d'entrer en matière ou au moins d'examiner la question. La direction avait par conséquent violé le principe de la proportionnalité en n'examinant pas la possibilité d'un éventuel reclassement sans raison valable.

- 26) Le 17 mai 2018, après avoir requis une prolongation de délai, le GIAP a conclu, préalablement, à ce que la chambre administrative ordonne la comparution personnelle des parties, soit pour le GIAP celle de M. N\_\_\_\_\_ et l'audition de Mme P\_\_\_\_\_, M. O\_\_\_\_\_ et Mme B\_\_\_\_\_. Principalement, il a conclu au rejet du recours de Mme A\_\_\_\_\_, sous suite de frais et dépens.

Les dispositions applicables au litige en étaient celles du statut du personnel permanent d'animation parascolaire. Ce statut prévoyait comme motifs fondés aboutissant à la fin des rapports de service, l'insuffisance des prestations, l'inaptitude à remplir les exigences du poste et la disparition durable d'un motif d'engagement. L'existence d'un seul motif était suffisante pour mettre fin aux rapports de service. Dans la situation de Mme A\_\_\_\_\_, le GIAP avait invoqué tant l'insuffisance de ses prestations que son inaptitude à remplir les exigences du poste de RSEC. Le groupement avait également mis en œuvre diverses mesures de soutien afin de permettre à l'intéressée d'évoluer dans sa fonction et d'incarner son rôle. Le GIAP avait cependant dû gérer divers incidents et plaintes tant de parents que de partenaires externes à l'encontre de la RSEC. Cette dernière avait, par ailleurs, été informée à de multiples reprises des objectifs à attendre et de l'évolution qui était attendue de sa part. Bien que la direction eût confirmé l'engagement de Mme A\_\_\_\_\_, elle avait rendu cette dernière attentive aux objectifs qu'elle devait encore remplir et précisé attendre d'elle une évolution notable. L'enquête menée par la coordinatrice de région avait fini par confirmer l'inaptitude de la RSEC à gérer les tâches qui lui avaient été confiées. De par la multitude des situations conflictuelles, la défaillance de Mme A\_\_\_\_\_ était

également susceptible d'affecter le fonctionnement même du GIAP. Ainsi, la résiliation des rapports de travail reposait sur des motifs objectivement fondés.

La direction avait refusé de changer l'affectation de Mme A\_\_\_\_\_ car elle avait jugé ses prestations insuffisantes et constaté son inaptitude à remplir les exigences du poste de RSEC. Dès lors, la réaffectation de Mme A\_\_\_\_\_ dans un autre secteur tout comme son déclassement à un poste d'animateur ou sa promotion à un poste au sein de la direction du GIAP était exclue et la décision de résilier les rapports de service n'était pas disproportionnée.

S'agissant du principe de la bonne foi, le GIAP avait fait savoir à Mme A\_\_\_\_\_ que ses prestations étaient insuffisantes en lui transmettant, à l'issue de différents entretiens, une liste des objectifs à attendre avec indication des moyens pour y parvenir. Pour ces raisons, une réaffectation à un poste similaire n'était pas envisageable. Par ailleurs, concernant la période d'évaluation fixée par le courrier du 20 octobre 2017, le GIAP avait finalement décidé, à l'issue de la procédure d'enquête interne et suite aux nouvelles plaintes reçues, de résilier les rapports de service.

Enfin, les arguments avancés par Mme A\_\_\_\_\_ en lien avec une violation de son droit d'être entendue par le GIAP devraient être écartés pour plusieurs raisons. Les exigences d'impartialité et indépendance requises pour l'enquêteur étaient prévues dans la cadre de la procédure disciplinaire 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). Or, cette loi ne s'appliquait pas au cas d'espèce et la décision de licenciement ne constituait pas une mesure disciplinaire. Le GIAP avait communiqué les résultats de l'enquête interne menée auprès des partenaires à Mme A\_\_\_\_\_ et celle-ci avait pu se déterminer par écrit à leur sujet avant le prononcé de la résiliation. En outre, la RSEC n'avait pas été auditionnée le 7 novembre 2017. Mme B\_\_\_\_\_ avait tenu une séance avec elle afin de lui apporter des éléments de réponse sur la façon de gérer sa communication avec les partenaires. Enfin, le GIAP avait tenu compte de la position de Mme A\_\_\_\_\_ dans la prise de sa décision de résiliation des rapports de service.

- 27) Par courrier du 4 juin 2018, le juge délégué a informé les parties que l'instruction de la cause était terminée et les a invitées à formuler toutes requêtes ou observations complémentaires jusqu'au 13 juillet 2018, après quoi la cause serait gardée à juger.
- 28) Le 19 juin 2018, le GIAP a soumis à la chambre administrative des faits nouveaux découlant d'un complément d'information connu après la libération de l'obligation de travailler de Mme A\_\_\_\_\_. Il sollicitait également, « en tant que de besoin », l'audition de M. N\_\_\_\_\_ et des personnes entendues dans le cours de

l'enquête menée par la direction. Il a persisté dans ses conclusions du 17 mai 2018 pour le surplus.

La direction du GIAP avait convoqué tous les collaborateurs issus du secteur 1\_\_\_\_\_ en février 2018 afin de les informer du changement de RSEC et leur présenter la nouvelle responsable, Madame R\_\_\_\_\_. Suite à cette séance, les partenaires de proximité du secteur et la nouvelle RSEC s'étaient interrogés sur différents aspects du fonctionnement et avaient sollicité la direction avec leurs retours.

Le changement de RSEC avait clarifié la collaboration de certains référents socio-éducatifs avec des partenaires proches. La mauvaise dynamique de l'équipe L\_\_\_\_\_ et des dysfonctionnements inhérents à la prise en charge des enfants avaient été rapidement et clairement identifiés par Mme R\_\_\_\_\_. De fortes sensibilités étaient encore présentes de la part de l'association du Restaurant scolaire Q\_\_\_\_\_ à l'égard du parascolaire issues du manque de relations de proximité et de confiance avec la précédente RSEC. Un des partenaires attendait toujours des retours de l'ancienne RSEC depuis le début de l'année civile sur des points de fonctionnement de terrain. Plusieurs partenaires avaient témoigné leur soulagement suite au changement de RSEC. La direction avait constaté que les dossiers de suivi du personnel non-permanent à évaluer étaient inexistantes ou incomplets. Ces documents devaient permettre à la RSEC de suivre le parcours et les compétences de ces collaborateurs durant leur contrat à durée déterminée en vue de les confirmer en qualité d'animateur parascolaire. Enfin, l'équipe de l'école E\_\_\_\_\_ avait révélé que le nombre de réunions d'équipe avait doublé afin de clarifier, sans la RSEC, les points évoqués en équipe, pour assurer une meilleure prestation auprès des enfants à charge.

29) Le 13 juillet 2018, Mme A\_\_\_\_\_ a persisté dans ses conclusions.

Contrairement à ce que soutenait la direction du GIAP, Mme R\_\_\_\_\_ avait été embauchée dans l'optique de la remplacer et non pas afin de remplacer des responsables secteur partant à la retraite.

Le GIAP excluait à tort l'application des dispositions de la loi sur l'instruction publique du 17 septembre 2015 (LIP - C 1 10) et de la LPAC. En effet, l'art. 53 du statut reprenait la substance de l'art. 31 LPAC, de sorte que la doctrine et la jurisprudence y relatives pouvaient être appliquées.

S'agissant de la violation de son droit d'être entendue, le GIAP avait reconnu qu'elle avait bel et bien été entendue par Mme B\_\_\_\_\_ et que son audition n'avait pas été retranscrite dans l'audit qui avait servi de base à la décision querellée. Les affirmations du groupement que la RSEC aurait pu prendre connaissance du rapport d'audit et de son annexe et préparer sa réponse durant son temps de travaux étaient contestées. Par ailleurs, au vu des circonstances, de la complexité

de l'affaire et du contenu du rapport dont la version complète lui était parvenue deux jours et demi avant la fin du délai imparti, elle n'aurait pas pu simultanément exercer son activité de RSEC, prendre connaissance du rapport complet et se déterminer de manière adéquate.

Les arguments avancés par le GIAP ne permettaient pas de démontrer que la direction avait agi conformément au principe de la bonne foi en décidant de résilier les rapports de service alors qu'elle se trouvait encore dans une période probatoire.

- 30) Par courrier du 27 juillet 2018, le GIAP, persistant intégralement dans ses conclusions, a dupliqué et soumis des déterminations spontanées à la chambre administrative.
- 31) Le 6 août 2018, le juge délégué a envoyé une copie des écritures du GIAP à Mme A\_\_\_\_\_ et lui a fixé un délai au 17 août 2018 pour exercer son droit à la réplique. Il a également informé les parties que, passé ce délai, la cause serait gardée à juger.
- 32) Le 10 août 2018, le GIAP s'est adressé au juge délégué pour contester le droit à la réplique de Mme A\_\_\_\_\_ et prier la chambre administrative d'écarter de la procédure toute nouvelle écriture de l'intéressée.
- 33) Par courrier du 17 août 2018, Mme A\_\_\_\_\_ a persisté dans ses conclusions.
- 34) Par courrier du 13 septembre 2018, la chambre administrative a informé le GIAP que son écriture spontanée du 5 septembre 2018 lui était retournée au motif que, comme indiqué dans sa communication du 6 août 2018, passé le délai de l'exercice du droit à la réplique, plus aucune écriture ne serait acceptée.
- 35) Le 18 septembre 2018, le GIAP a écrit au juge délégué pour lui faire part de sa surprise face au retour de son écriture du 5 septembre 2018 et le prier d'admettre celle-ci à la procédure.

Le groupement avait également le droit de se déterminer une troisième fois à l'instar de Mme A\_\_\_\_\_. Ainsi, l'exclusion par la chambre administrative de cette écriture constituait une violation du droit du GIAP à un procès équitable et de son droit à la réplique.

- 36) Le 19 septembre 2018, le juge délégué a répondu au GIAP. Le groupement était, à teneur de la loi, une corporation de droit public. Les dispositions invoquées par le GIAP garantissaient des droits fondamentaux, à savoir des droits garantis par l'État contre l'État, mais non en sa faveur. Dès lors, comme précisé par le Tribunal fédéral et la jurisprudence de la chambre administrative, le droit à la réplique inconditionnel concernait les personnes physiques et morales, mais ni les



collectivités publiques, ni les instances précédentes, ni les privés détenteurs de pouvoirs administratifs. Le GIAP, en tant que corporation de droit public, n'était donc pas titulaire du droit inconditionnel à la réplique, et son écriture ne pouvait être acceptée à ce titre.

- 37) Par courrier du 4 octobre 2018, le GIAP a persisté dans ses conclusions relatives à la violation de son droit inconditionnel à la réplique et à un procès équitable.
- 38) Le 19 octobre 2018, le juge délégué a informé le GIAP qu'il n'entendait pas aller plus loin sur cette question et que la chambre administrative motiverait, le cas échéant, ses choix procéduraux dans l'arrêt à venir.
- 39) Sur quoi, la cause a été gardée à juger.

### **EN DROIT**

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 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) Le litige porte sur la décision de résiliation des rapports de service de la recourante pour motifs fondés avec effet au 31 mai 2018.
- 3) La recourante soutient que son droit d'être entendue a été violé, au motif qu'elle n'avait pas pu demander l'audition de témoins ou l'administration de preuves, que l'audit avait été confié à la coordinatrice de région du secteur 1\_\_\_\_\_ qui ne revêtait pas les qualités d'impartialité et d'indépendance nécessaires, que l'audition du 7 novembre 2018 n'avait pas été retranscrite, qu'elle n'avait pas pu se déterminer correctement sur les points qui lui étaient reprochés lors de l'entretien de service du 15 janvier 2018 car elle n'avait pu prendre connaissance du contenu de l'audit, et que la courte période mise à sa disposition pour se déterminer suite à l'entretien de service ne lui avait pas permis de prendre suffisamment connaissance des pièces du dossier et faire valoir son point de vue.
  - a. Le GIAP, constitué par le canton et les communes intéressées, prend en charge les élèves du degré primaire scolarisés dans les communes membres du groupement durant les jours scolaires, à midi, l'après-midi et selon les besoins du matin (art. 108 al. 1 et 109 al. 1 LIP). L'arrêté du Conseil d'État agréant la constitution du groupement confère à ce dernier le caractère de corporation de droit public (art. 108 al. 2 LIP).

Le conseil, le comité et la direction sont les organes du groupement (art. 111 al. 2 let. a à c LIP). Le groupement constitue l'employeur unique du personnel parascolaire, qui est régi par un statut qui lui est propre (art. 112 al. 1 LIP).

La LPAC s'applique aux fonctions qui ne relèvent pas de la LIP (art. 1 al. 2 let. a LPAC). La LIP pose un cadre général et fixe les objectifs assignés au GIAP mais ne prévoit pas que les rapports de service du personnel du groupement relèveraient d'elle. Elle retient même une solution contraire, puisqu'elle désigne le GIAP comme étant l'employeur unique du personnel parascolaire, ce dernier étant régi par un statut qui lui est propre (ATA/35/2017 du 17 janvier 2017 consid. 5c).

Dès lors que les rapports de service du personnel du GIAP ne relèvent pas de la LIP et qu'ils ne sont, de ce fait, pas non plus régis par la LPAC, seul le statut est applicable dans le cas présent.

b. En vertu de l'art. 48 al. 2 du statut, le membre du personnel est entendu, au cours d'un entretien de service, avant le prononcé de la résiliation.

c. Le droit d'être entendu, garanti par les art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101) et 41 LPA, sert non seulement à établir correctement les faits, mais constitue également un droit indissociable de la personnalité garantissant à un particulier de participer à la prise d'une décision qui touche sa position juridique. Il comprend, en particulier, le droit pour la personne concernée de s'expliquer avant qu'une décision ne soit prise à son détriment, celui de fournir des preuves quant aux faits de nature à influencer sur le sort de la décision, celui d'avoir accès au dossier, celui de participer à l'administration des preuves, d'en prendre connaissance et de se déterminer à leur propos. En tant que droit de participation, le droit d'être entendu englobe donc tous les droits qui doivent être attribués à une partie pour qu'elle puisse faire valoir efficacement son point de vue dans une procédure (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 129 II 497 consid. 2.2 et les références). L'étendue du droit de s'exprimer ne peut pas être déterminée de manière générale, mais doit être définie au regard des intérêts concrètement en jeu. L'idée maîtresse est qu'il faut permettre à une partie de pouvoir mettre en évidence son point de vue de manière efficace (ATF 111 Ia 273 consid. 2b ; 105 Ia 193 consid. 2b/cc).

Le droit d'être entendu est une garantie de nature formelle dont la violation doit en principe entraîner l'annulation de la décision attaquée, indépendamment des chances du recourant sur le fond (ATF 135 I 279 consid. 2.6.1). Une réparation devant l'instance de recours est toutefois possible si celle-ci jouit du même pouvoir d'examen que l'autorité intimée (ATF 138 I 97 consid. 4.16.1). La réparation dépend cependant de la gravité et de l'étendue de l'atteinte portée au droit d'être entendu et doit rester l'exception (ATF 126 I 68 consid. 2). Elle peut se justifier même en présence d'un vice grave, lorsque le renvoi constituerait une

vaine formalité et aboutirait à un allongement inutile de la procédure (ATF 137 I 195 consid. 2.3.2). Enfin, la possibilité de recourir doit être propre à effacer les conséquences de la violation. Autrement dit, la partie lésée doit avoir eu le loisir de faire valoir ses arguments en cours de procédure contentieuse aussi efficacement qu'elle aurait dû pouvoir le faire avant le prononcé de la décision litigieuse (ATA/308/2017 précité consid. 4a et les arrêts cités).

d. En matière de rapports de travail de droit public, des occasions relativement informelles de s'exprimer avant le licenciement peuvent remplir les exigences du droit constitutionnel d'être entendu, pour autant que la personne concernée ait compris qu'une telle mesure pouvait entrer en ligne de compte à son encontre (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_62/2014 du 29 novembre 2014 consid. 2.3.1 ; 8C\_861/2012 du 20 août 2013 consid. 5.2). La personne concernée ne doit pas seulement connaître les faits qui lui sont reprochés, mais doit également savoir qu'une décision allant dans une certaine direction est envisagée à son égard (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_62/2014 précité consid. 2.3.1 ; 8C\_861/2012 précité consid. 5.2). Il n'est pas admissible, sous l'angle du droit d'être entendu, de remettre à l'employé une décision de résiliation des rapports de service en se contentant de lui demander de s'exprimer s'il le désire (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_861/2012 précité consid. 5.2 ; Gabrielle STEFFEN, *Le droit d'être entendu du collaborateur de la fonction publique : juste une question de procédure ?*, in RJN 2005 p. 51 ss, plus spécialement p. 64 ; ATA/1623/2017 du 19 décembre 2017 consid. 4b).

e. En l'espèce, le GIAP a donné la possibilité à la recourante de s'expliquer sur chaque incident ou plainte à son égard depuis son entrée en fonction en avril 2016. Il a également mis en place un suivi, sous forme de rapports mensuels envoyés par la recourante, pour tenir la direction informée de ce qui se passait sur le terrain. En décembre 2017, suite à de nouvelles plaintes à l'égard de la recourante, la direction a fixé un entretien de service et a prévenu cette dernière qu'elle envisageait de mettre un terme aux rapports de service. L'entretien de service du 15 janvier 2018 avait pour fonction spécifiquement que la recourante puisse faire valoir son droit d'être entendue. Le groupement a également attiré son attention sur le fait qu'elle pouvait venir accompagnée par une personne de son choix.

L'entretien de service a pris place en présence de la direction du GIAP, de la recourante et de son conseil. Lors de celui-ci, la direction a rappelé les événements qui avaient déjà été discutés lors des divers entretiens et a exposé les problématiques postérieures qui s'étaient ajoutées depuis le dernier entretien avec la recourante en octobre 2017. Avant de prendre une décision, la direction a souhaité entendre la recourante. Cette dernière ne s'est exprimée sur aucun des points abordés. Elle a bénéficié d'un dernier délai au 25 janvier 2018 pour soumettre ses observations, ce qu'elle a fait par écrit en ayant pris connaissance de l'audit effectué par la direction et de ses annexes.

Ainsi, la recourante a eu plusieurs occasions de se prononcer sur les événements qui lui étaient reprochés devant la direction, avant que celle-ci ne décide de mettre un terme aux relations de travail. Elle était également au courant des mesures qui étaient envisagées à son égard avant l'entretien du 15 janvier 2018. Par conséquent, aucune violation du droit d'être entendu de l'intéressée ne peut être retenue.

Le grief est écarté.

- 4) Selon la recourante, les éléments qui lui sont reprochés dans la décision du 9 février 2018 ne constituent pas des motifs fondés suffisants permettant de justifier une résiliation des rapports de service. Elle s'était exprimée en détail sur les éléments qui lui étaient concrètement reprochés lors de l'entretien du 15 janvier 2018 dans sa prise de position du 25 janvier 2018 et l'autorité intimée n'en avait pas tenu compte. Aucun reproche ne lui avait été adressé depuis son entrée en fonction en avril 2016. Elle avait toujours fait preuve de professionnalisme et de transparence à l'égard de la direction qui aurait dû la guider et la soutenir sa recherche de solutions.
  - 5)
    - a. À teneur de l'art. 48 al. 1 du statut, sont considérés comme des motifs fondés pour une résiliation des rapports de service : l'insuffisance des prestations (let. a), l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) et la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).
    - b. L'art. 22 LPAC prévoit les trois mêmes motifs pour la résiliation des rapports de travail. Bien que la LPAC ne trouve pas application dans le cas d'espèce comme démontré précédemment, il convient toutefois d'appliquer par analogie la jurisprudence de la chambre administrative sur la notion de motif fondé développée en lien avec cette loi.
- 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 (ATA/783/2016 du 20 septembre 2016). L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé, qui est une mesure administrative, ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (MGC 2005-2006/XI A 10420 ; ATA/1471/2017 du 14 novembre 2017 consid. 8a ; ATA/674/2017 du 20 juin 2017 ; ATA/783/2016 précité).
- 6) En l'espèce, le GIAP a fondé sa décision de mettre un terme aux rapports de travail de la recourante sur deux motifs : l'insuffisance des prestations et son

inaptitude à remplir les exigences du poste de RSEC. Durant sa période d'engagement, le groupement a mis en place diverses méthodes afin de permettre à la recourante d'évoluer dans sa fonction. La direction a été amenée à gérer de nombreux incidents et plaintes à l'égard de la recourante provenant tant de parents d'élèves que de partenaires externes. Elle a informé la recourante de multiples reprises des objectifs à atteindre et de l'évolution qui était attendue de sa part. L'enquête menée par Mme B\_\_\_\_\_ sur le travail de la recourante avait confirmé que cette dernière n'était pas apte à gérer les tâches inhérentes à la fonction de RSEC.

La recourante soulève un manque d'impartialité de la part de Mme B\_\_\_\_\_ mais ne démontre pas en quoi celle-ci aurait fait preuve de partialité à son égard. L'audit mené par Mme B\_\_\_\_\_, qui consiste dans le fait d'obtenir des informations sur la qualité du travail de la recourante, relève de la stricte compétence de la direction et ne constitue pas une mesure disciplinaire à l'encontre de la recourante, pas plus du reste qu'une enquête administrative au sens de la LPAC, mesure qui n'est au demeurant pas prévue par le statut. La multitude des situations problématiques et la nécessité pour la direction de réagir et trouver des solutions à cause de la défaillance de la recourante affectaient, par ailleurs, le fonctionnement du GIAP.

Par conséquent, il y a lieu d'admettre que la résiliation litigieuse repose sur des motifs fondés au sens de l'art. 48 al. 1 du statut, si bien que le grief de la recourante à ce sujet sera écarté.

- 7) La recourante considère enfin que la résiliation des rapports de service ne respecte pas les principes de la bonne foi et de la proportionnalité.
- 8)
  - a. Le principe de la bonne foi entre administration et administré, exprimé aux art. 9 et 5 al. 3 de la Cst., exige que l'une et l'autre se comportent réciproquement de manière loyale. En particulier, l'administration doit s'abstenir de toute attitude propre à tromper l'administré et elle ne saurait tirer aucun avantage des conséquences d'une incorrection ou insuffisance de sa part (ATF 129 I 161 consid. 4 ; 129 II 361 consid. 7.1 ; arrêt du Tribunal fédéral 2C\_1013/2015 du 28 avril 2016 consid. 3.1 ; ATA/393/2018 du 24 avril 2018 consid. 6b).
  - b. Le principe de la proportionnalité, garanti par les art. 5 al. 2 et 36 Cst., se compose des règles d'aptitude – exigeant que le moyen choisi soit propre à atteindre le but fixé –, de nécessité – qui impose qu'entre plusieurs moyens adaptés, on choisisse celui qui porte l'atteinte la moins grave aux intérêts privés – et de proportionnalité au sens étroit – qui met en balance les effets de la mesure choisie sur la situation de l'administré et le résultat escompté du point de vue de l'intérêt public (ATF 125 I 474 consid. 3 et les arrêts cités ; arrêt du Tribunal fédéral 1P.269/2001 du 7 juin 2001 consid. 2c ; ATA/308/2017 précité consid. 6f et les arrêts cités).

- 9) a. En l'espèce, depuis l'engagement de la recourante et après chacun des incidents qui ont été constatés, le groupement s'est entretenu avec elle que ce soit en personne ou par écrit. La direction lui a fait part à de multiples reprises de ses attentes et des objectifs qu'elle devait remplir afin d'offrir des prestations en adéquation avec sa fonction de RSEC. S'agissant de la période d'évaluation fixée par courrier en octobre 2017, la direction a décidé, à l'issue de l'audit interne auprès des partenaires du GIAP et après avoir reçu de nouvelles plaintes, de résilier les rapports de services.

Étant donné que la recourante était au courant des objectifs qu'elle devait atteindre dès le début de son engagement et que la direction lui a fait part de la diminution de la confiance qu'elle avait en elle quant à la réalisation des objectifs fixés, le GIAP a fait preuve de transparence dans ses attentes vis-à-vis de la recourante de sorte qu'aucune violation du principe de la bonne foi ne peut être retenue.

b. En ce qui concerne la proportionnalité de la décision, suite aux nombreuses mises en garde, entretiens et objectifs fixés à la recourante qui sont tous restés sans succès, la décision de mettre un terme aux rapports de travail était apte à rétablir le fonctionnement normal du groupement. Par ailleurs, de par le fait que le statut ne prévoit pas de reclassement en cas de résiliation des rapports de travail et que le rapport de confiance entre la direction et la recourante était rompu, il était impossible de réaffecter cette dernière à un autre poste au sein du GIAP.

Par conséquent, la direction n'a pas violé le principe de la proportionnalité en mettant une fin aux relations de travail de la recourante.

- 10) Au vu de ce qui précède, le licenciement de la recourante est conforme au droit. Il n'y a dès lors pas lieu d'entrer en matière sur ses prétentions en indemnisation.

Mal fondé, le recours sera rejeté.

- 11) Ce résultat rend sans objet la discussion au sujet du refus d'admettre l'écriture du 5 septembre 2018 de l'intimé.
- 12) Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 500.- sera mis à la charge de la recourante, qui succombe (art. 87 al. 1 LPA), et aucune indemnité de procédure ne sera allouée (art. 87 al. 2 LPA).

\* \* \* \* \*

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

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 20 mars 2018 par Madame A\_\_\_\_\_ contre la décision du Groupement Intercommunal pour l'animation parascolaire du 9 février 2018 ;

**au fond :**

le rejette ;

met à la charge de Madame A\_\_\_\_\_ un émolument de CHF 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 Yvan Jeanneret, avocat de la recourante ainsi qu'à Me Jacques-André Schneider, avocat de Groupement Intercommunal pour l'animation parascolaire.

Siégeant : Mme Krauskopf, M. Thélin, Mme Junod, MM. Pagan et Verniory, juges.

Au nom de la chambre administrative :

le greffier-juriste :

F. Scheffre

la présidente siégeant :

F. Krauskopf

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :