

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/2870/2015-FPUBL

ATA/1176/2018

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 6 novembre 2018**

dans la cause

**Monsieur A\_\_\_\_\_**

représenté par Me Philippe Eigenheer, avocat

contre

**DÉPARTEMENT DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ**

---

## EN FAIT

- 1) Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Monsieur A\_\_\_\_\_, né le \_\_\_\_\_ 1969, a été engagé en qualité de réviseur responsable à 100 % auprès de B\_\_\_\_\_ (ci-après : B\_\_\_\_\_), rattachée au département des finances, devenu depuis lors le département des finances et des ressources humaines (ci-après : DF ou le département).
- 2) Par arrêté du Conseil d'État du 27 août 2008, M. A\_\_\_\_\_ a été nommé fonctionnaire dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008 à la fonction de réviseur responsable à B\_\_\_\_\_.
- 3) Par arrêté du 15 septembre 2008, le Conseil d'État a promu M. A\_\_\_\_\_ à la fonction de substitut auprès de C\_\_\_\_\_ (ci-après : C\_\_\_\_\_) dès le 1<sup>er</sup> octobre 2008 à 90 %. Sa fonction était fixée en classe 25 annuité 10 de l'échelle de traitement du personnel de l'État de Genève.  
  
Dès le 1<sup>er</sup> juin 2010, son taux d'activité est passé de 90 % à 100 %.
- 4) Dès le 1<sup>er</sup> novembre 2010, M. A\_\_\_\_\_ a occupé la fonction de directeur financier auprès de C\_\_\_\_\_. Sa classe de traitement et son nombre d'annuités restaient inchangés.
- 5) Au cours de son activité, M. A\_\_\_\_\_ a régulièrement fait l'objet d'entretien d'évaluation périodique et de développement du personnel (ci-après : EEDP).  
  
Elles sont toutes très bonnes, voire excellentes.
- 6) Depuis le 18 février 2014, M. A\_\_\_\_\_ a été dans l'incapacité de travail pour des raisons médicales.  
  
Entre le 3 avril 2014 et le 6 janvier 2015, M. A\_\_\_\_\_ a été suivi par le service de santé du personnel de l'État (ci-après : SPE).
- 7) Le 18 décembre 2014, M. A\_\_\_\_\_ a transmis à la direction des ressources humaines du département, par courriel, un certificat médical attestant d'une capacité de travail à 50 % dès le 15 janvier 2015.
- 8) Au cours de la consultation du 6 janvier 2015, le médecin du SPE et M. A\_\_\_\_\_ ont convenu qu'une reprise de travail serait souhaitable à 50 %. Toute reprise devrait d'abord être médiée par les ressources humaines, raison pour laquelle le médecin sollicitait un entretien avec la responsable de secteur des ressources humaines.
- 9) a. Par courriel du 9 janvier 2015, M. A\_\_\_\_\_ a écrit à la responsable de secteur des ressources humaines car le médecin du SPE l'avait informé, par

téléphone, qu'un entretien de retour avait été fixé le 15 janvier 2015 à 11h00, M. A\_\_\_\_\_ souhaitait une confirmation de la date, le lieu de la séance et savoir qui allait participer à l'entretien.

b. Le 13 janvier 2015, la responsable de secteur des ressources humaines a répondu que l'entretien était prévu le 15 janvier 2015 à 9h15 dans le bureau de Monsieur D\_\_\_\_\_, d'abord substitut ad interim, qui avait été nommé le 18 août 2014, puis devenu le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ dès le 1<sup>er</sup> décembre 2014.

- 10) Le 15 janvier 2015, s'est déroulé l'entretien de reprise du travail dans le bureau de M. D\_\_\_\_\_.

À cette occasion, celui-ci a remis à M. A\_\_\_\_\_ une convocation pour un entretien de service qui devait se dérouler le 30 janvier 2015. Il s'agissait de l'entendre au sujet de l'insuffisance de ses prestations et de son inaptitude à remplir les exigences du poste, s'agissant notamment de ses lacunes dans la gestion de son service, dans l'encadrement de ses subordonnés et dans son comportement à leur égard, ainsi que de sa position de retrait par rapport au projet de refonte informatique de C\_\_\_\_\_. Ces reproches, s'ils étaient avérés, constituaient un manquement aux devoirs du personnel et étaient susceptibles de conduire à la résiliation des rapports de services pour motifs fondés.

Lors du même entretien de reprise, M. D\_\_\_\_\_ lui a remis un deuxième courrier pour l'informer de ce qu'il envisageait de demander au Conseil d'État de libérer l'intéressé de son obligation de travailler. Celui-ci avait pu s'exprimer à ce propos lors de l'entretien qui venait de se dérouler mais un délai au lendemain lui était encore accordé pour la remise d'éventuelles observations écrites.

- 11) Par arrêté du 21 janvier 2015, le Conseil d'État a libéré M. A\_\_\_\_\_ de son obligation de travailler jusqu'à nouvel avis sans suppression des prestations à charge de l'État, en l'invitant cependant à se tenir en tout temps à disposition de sa hiérarchie. Cette décision était déclarée exécutoire nonobstant recours.

- 12) Le 23 janvier 2015, M. A\_\_\_\_\_, sous la plume de son conseil, a écrit à M. D\_\_\_\_\_.

Le procédé, en plus d'être incompréhensible, était choquant. Les rapports d'évaluation de M. A\_\_\_\_\_ démontraient qu'en plus d'être apprécié et respecté par ses collègues, il avait toujours eu d'excellents résultats. Aucune plainte, aucune critique n'avait été formulée à son égard. Le seul élément à l'évidence reproché relevait du fait qu'il était tombé malade au début de l'année 2014.

Il contestait intégralement les – nouvelles et premières – critiques/doléances faites à son endroit. Une réintégration dans son service, pour des motifs évidents de communication et de cohésion de groupe, ne pouvait qu'être difficilement envisagée. Dès lors, se posaient les questions, soit de proposition d'un nouveau

poste, soit d'une fin des rapports de collaboration. Dans ce dernier cas, il devait lui être proposé des modalités de départ sérieuses, à la hauteur du dévouement qui avait été le sien pour ses fonctions.

- 13) L'entretien de service prévu pour le 30 janvier 2015 s'est déroulé le 6 février 2015.

À teneur de son compte rendu, communiqué à M. A\_\_\_\_\_ avec un délai pour fournir ses observations, M. D\_\_\_\_\_ avait entendu dès le mois d'août 2014 de nombreux collaborateurs ou collaboratrices de C\_\_\_\_\_, parmi lesquels des membres de la direction financière. Alerté par un fort taux d'absentéisme à la direction financière et les déclarations des collaborateurs en rapport avec cette direction, le préposé avait formalisé les entretiens entre décembre 2014 et février 2015.

Sur la base des éléments recueillis, des insuffisances de prestations devaient être retenues à l'encontre de M. A\_\_\_\_\_ sur les points suivants :

- l'absence de réunions de service et de procès-verbaux ;
- l'absence d'organisation du travail d'encadrement et de supervision des collaboratrices et des collaborateurs et délégation de la gestion opérationnelle du service à Mme E\_\_\_\_\_, sa subordonnée directe ;
- les méthodes de management inadéquates de Mme E\_\_\_\_\_ dans la direction des collaborateurs subordonnés que M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas empêchées, mais au contraire cautionnées ;
- l'attribution de tâches aux collaborateurs sans en expliquer le sens ;
- le déficit de formation des collaborateurs et le manque de polyvalence qui en résultait ;
- un blâme infligé à un collaborateur, annulé par le chef du département, faute de violation des devoirs de service ;
- la réalisation d'un EEDP sans avoir reçu la collaboratrice ;
- un recadrage inadéquat de l'assistante des ressources humaines.

De même, une inaptitude à remplir les exigences du poste devait être retenue à l'encontre de l'intéressé sur les points suivants :

- des propos déplacés, voire dénigrants, notamment vis-à-vis de collaboratrices et collaborateurs de C\_\_\_\_\_ ;

- un déficit de gestion du contentieux de C\_\_\_\_\_ vis-à-vis des créanciers n'ayant pas réglé les émoluments et débours facturés ;
- l'absence d'implication, de collaboration et de concertation avec les autres directions et services de C\_\_\_\_\_ ;
- un comportement de retrait, voire de désinvolture, par rapport au projet de refonte informatique en cours, en particulier au niveau des questions comptables ;
- l'absence de toute information en vue d'assurer la gestion des affaires courantes et urgentes lorsqu'il avait été mis en arrêt de travail dès le 18 février 2014.

L'employeur envisageait de résilier les rapports de service pour motif fondé. Si tel devait être le cas, l'employeur serait tenu, préalablement, de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspondrait aux capacités de M. A\_\_\_\_\_.

M. A\_\_\_\_\_ a contesté les faits qui lui étaient reprochés, se réservant pour certains points de faire des observations écrites.

À l'issue de l'entretien de service, une copie des déclarations des collaborateurs issues des auditions précitées a été remise à M. A\_\_\_\_\_.

- 14) Le 9 mars 2015, M. A\_\_\_\_\_ a relevé que l'ensemble des « témoignages » des personnes entendues par M. D\_\_\_\_\_ était à apprécier avec la plus grande réserve, notamment en raison de leur caractère manifestement orienté. De plus, les manquements qui lui étaient reprochés étaient infondés.

Une grande partie des déclarations consignées par M. D\_\_\_\_\_ relataient des comportements imputables à Mme E\_\_\_\_\_, alors même que celle-ci avait été déplacée et déclassée au début de l'année 2014.

S'agissant des compétences techniques de M. A\_\_\_\_\_, les rapports d'évaluation ainsi que les rapports d'audit étaient élogieux sur la qualité de son travail.

Il avait été libéré de son obligation de travailler avant même de reprendre son activité et quand bien même le dernier préavis du médecin du SPE, daté du 26 novembre 2014, indiquait une possible de reprise dans les trois à quatre mois suivants, soit à compter du mois de février 2015. Ce procédé violait gravement les garanties constitutionnelles des administrés, en particulier le principe de la proportionnalité et le droit d'être entendu. Sans compter que l'éventuelle décision de se séparer de M. A\_\_\_\_\_ avait manifestement d'ores et déjà été prise, comme l'attestait l'offre d'emploi publiée au bulletin des places vacantes de l'État le 9

décembre 2014 pour un poste de durée déterminée de vingt-quatre à quarante-huit mois et dont le cahier des charges était identique au sien.

Compte tenu de la tournure de la présente affaire, il était évident qu'une réintégration de l'intéressé dans son service ne pouvait plus être envisagée. M. A\_\_\_\_\_ était prêt à examiner toute proposition d'un nouveau poste, cas échéant à discuter d'un accord sur la fin des rapports de collaboration.

- 15) Le 24 avril 2015, les ressources humaines du département ont indiqué à M. A\_\_\_\_\_ qu'elles accepteraient une démission avec effet au 31 août 2015, moyennant la prise en charge de leur part d'un « outplacement » d'un montant de CHF 20'000.-. Il avait été convenu qu'une réponse devait leur parvenir au plus tard après les vacances de Pâques, soit jusqu'au au 30 avril 2015.
- 16) Après l'échec des pourparlers visant à régler la situation à l'amiable, le 24 avril 2015, le chef du département a rendu une décision d'ouverture de procédure de reclassement de l'intéressé, décision contre laquelle ce dernier a indiqué qu'il n'entendait pas s'opposer, bien qu'il contestait les motifs fondés qui lui étaient reprochés.
- 17) Les 4 et 17 juin 2015, le département a remis à M. A\_\_\_\_\_, sur demande du 28 avril et 28 mai 2015, ses certificats de travail datés respectivement du 30 septembre 2008 et 17 juin 2015. Le second certificat était un certificat intermédiaire portant sur sa fonction de directeur financier auprès de C\_\_\_\_\_.
- 18) Le 23 juin 2015, M. A\_\_\_\_\_ a sollicité que son certificat intermédiaire soit complété. De nombreux projets dont il avait été à l'origine n'avaient pas été cités. Lesdits projets étaient listés dans son courrier.
- 19) Le 24 juin 2015, les ressources humaines du département ont convoqué M. A\_\_\_\_\_ à un entretien de clôture de la procédure de reclassement, fixé au 2 juillet 2015.
- 20) Le 29 juin 2015, M. A\_\_\_\_\_ s'est étonné de ce qu'il soit d'ores et déjà conclu que la procédure de reclassement n'avait pas abouti en date du 24 juin 2015, soit avant même la fin de la période proposée de deux mois, mais surtout un jour seulement après l'envoi par les ressources humaines du bulletin des places vacantes de l'État par courriel du 23 juin 2015.  
  
M. A\_\_\_\_\_ a sollicité que le terme de la procédure de reclassement soit repoussé, afin de lui permettre de soumettre sa candidature pour un poste qui allait être mis au concours à la fin de l'été au sein de la direction générale de la promotion économique.
- 21) Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, les ressources humaines du département ont notamment relevé que le fait que la convocation à un entretien de fin de procédure de

reclassement datait du 24 juin 2015 n'excluait pas que les ressources humaines aient poursuivi leurs recherches jusqu'au 29 juin 2015.

La demande de modification du certificat de travail intermédiaire allait être examinée dans les meilleurs délais.

22) Le 2 juillet 2015, l'entretien de clôture de la procédure de reclassement s'est tenu sous forme écrite. Les démarches de reclassement n'avaient pas abouti. Un délai de cinq jours était octroyé pour faire valoir des observations complémentaires dès réception du compte rendu.

23) Dans le délai prolongé au 17 juillet 2015, après un échange de courriels entre l'avocat de M. A\_\_\_\_\_ et les ressources humaines du département, le précité a remis ses observations.

Il déplorait notamment l'absence de démarches sérieuses de reclassement, ainsi que la brièveté des délais impartis pour se présenter à des entretiens ou se déterminer sur les correspondances adressées.

M. A\_\_\_\_\_ prenait acte de ce que les « démarches » de reclassement n'avaient pas abouti et contestait avoir quelque responsabilité dans cet échec.

24) Le 23 juillet 2015, les ressources humaines du département ont précisé que les compléments que M. A\_\_\_\_\_ souhaitait apporter à son certificat de travail intermédiaire étaient à l'étude et lui seraient transmis dans les meilleurs délais.

25) Par décision du 28 juillet 2015, le conseiller d'État en charge du département a prononcé la résiliation des rapports de service pour motif fondé, à savoir insuffisance de prestations et inaptitude à remplir les exigences du poste, avec effet au 31 octobre 2015.

Les motifs qui avaient incité la direction générale de C\_\_\_\_\_ à demander la résiliation des rapports de service étaient connus de M. A\_\_\_\_\_, puisqu'elle les lui avait communiqués, notamment lors de l'entretien de service du 6 février 2015. Le conseiller d'État avait par ailleurs relevé dans sa décision incidente d'ouverture de la procédure de reclassement qu'il avait pris en compte les remarques de M. A\_\_\_\_\_, ainsi que les observations du 9 mars 2015, mais qu'elles n'étaient pas de nature à remettre en cause la détermination de la direction générale de C\_\_\_\_\_.

À ce jour, force était de constater que les démarches de reclassement n'avaient pas abouti, comme cela avait été relevé lors de l'entretien sous forme écrite du 2 juillet 2015, qui avait clôturé la procédure de reclassement. Le conseiller d'État avait pris en compte les observations du 16 juillet 2015 qui, cependant, n'étaient pas de nature à remettre en cause la détermination de la direction générale de C\_\_\_\_\_.

M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas recouru contre la décision incidente du 24 avril 2015 qui précisait que la direction des ressources humaines rechercherait, pendant deux mois, un poste disponible au sein de l'administration cantonale correspondant à ses capacités, et qu'elle dresserait un bilan définitif d'ici au 29 juin 2015.

S'agissant de la santé de M. A\_\_\_\_\_, celui-ci n'avait pas allégué ne pas être en état de faire acte de candidature ni de participer à des entretiens d'embauche. Par conséquent, le motif relatif à la tardiveté du préavis médical du SPE confirmant son aptitude à participer à la procédure de reclassement n'était pas pertinent. De plus, durant la procédure, il avait fait le choix de se rendre à l'étranger à trois reprises, soit du 6 au 13 mai 2015, du 3 au 10 juin 2015, et du 29 juin au 17 juillet 2015. Il n'avait pas consulté la direction des ressources humaines sur l'opportunité de ces absences au regard de l'état de la procédure de reclassement pour aucun de ces déplacements. Il avait simplement transmis à son employeur une attestation de son médecin traitant qui n'y voyait pas de contre-indication d'un point de vue médical.

Comme il pouvait s'y attendre, la direction des ressources humaines l'avait convoqué, le 24 juin 2015, à un entretien de clôture de la procédure de reclassement fixé au 2 juillet 2015, elle avait néanmoins poursuivi ses recherches entre les 24 et 29 juin 2015, qui n'avaient pas été fructueuses.

Pour ce qui était du poste d'adjoint délégué à la promotion économique auquel il avait fait acte de candidature, M. A\_\_\_\_\_ ne correspondait pas entièrement au profil requis pour le poste, qui avait été repourvu en interne. En revanche, son dossier avait été conservé par le directeur de ce service pour un poste de responsable guichet pour entreprise, qui devrait être mis au concours dans le courant de l'été 2015.

S'agissant de la demande de prolonger le délai pour faire des observations relatives au compte rendu de l'entretien de clôture de la procédure de reclassement, la direction des ressources humaines y avait répondu favorablement. À propos du temps de réponse, la responsable en charge du dossier, en vacances à cette date, avait laissé un message d'absence dans sa messagerie comportant les coordonnées de son assistante et du secrétariat, auxquels il aurait pu s'adresser immédiatement.

Concernant les délais qui avaient été impartis dans le cadre de la procédure de reclassement, et que M. A\_\_\_\_\_ avait qualifiés de « fort brefs », le préavis pour l'entretien de clôture de la procédure de reclassement – auquel l'intéressé n'avait pas été présent – avait été de six jours dès réception de la convocation. De plus, le préavis pour la remise d'observations relatives au compte rendu de l'entretien de clôture de la procédure de reclassement était de cinq jours dès réception du document, délai que la direction des ressources humaines avait



d'ailleurs prolongé de sept jours. Par conséquent, les délais précités ne sauraient être qualifiés de « fort brefs ».

Enfin, s'agissant de la demande de prolonger la durée de la procédure de reclassement pour faire acte de candidature au poste de responsable guichet pour entreprise, le poste n'avait pas encore été publié au bulletin des places vacantes de l'État. De ce fait, sa candidature ne faisait pas encore l'objet de la procédure de sélection. Par conséquent, la procédure de reclassement ne saurait être prolongée sur la base d'événements futurs encore incertains.

La décision était déclarée exécutoire nonobstant recours.

- 26) Par acte du 27 août 2015, M. A\_\_\_\_\_ a interjeté un recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision précitée, concluant, préalablement, à la restitution de l'effet suspensif, à la production de la décision rendue par la direction générale des systèmes d'information (ci-après : DGSI) autorisant l'accès à sa messagerie ainsi qu'à ses fichiers professionnels, à la production des procès-verbaux des séances de direction concernant le projet « OPUS » du 1<sup>er</sup> octobre 2008 au 18 février 2014, à la production des rapports d'activité de B\_\_\_\_\_ pour les exercices de 2007 à 2013, à sa comparution personnelle et à l'audition des témoins cités dans son acte de recours. Principalement, il a conclu à ce qu'il soit dit et constaté que la décision attaquée était contraire au droit et à son annulation. La chambre administrative devait, suite à cela, proposer au Conseil d'État sa réintégration au sein de l'administration cantonale dans un poste correspondant à ses capacités professionnelles et à ses compétences. En cas de refus du département de procéder à une telle réintégration, l'État de Genève devait être condamné à lui verser une indemnité correspondant à vingt-quatre fois son dernier traitement brut comprenant le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés, avec intérêts à 5 % à compter du 31 octobre 2015, soit la somme brute de CHF 338'520.-, « sous suite de frais et dépens ». Subsidiairement, il a pris les mêmes conclusions sous réserve qu'il soit ordonné au département, en cas de refus de procéder à sa réintégration, de transmettre sa décision à la chambre administrative pour fixation d'une indemnité.

Les motifs sur lesquels se fondait la direction générale de C\_\_\_\_\_ n'étaient aucunement fondés.

Tous les rapports d'évaluation faisaient état d'une bonne capacité de communication et d'écoute de M. A\_\_\_\_\_ avec sa hiérarchie, ses collègues et ses subordonnés. Il avait entrepris toutes les démarches nécessaires afin dans un premier temps d'identifier les problèmes rencontrés, et, dans un deuxième temps, prendre des mesures concrètes pour y remédier. À partir de l'été 2013, il avait travaillé avec Monsieur F\_\_\_\_\_ et les ressources humaines pour proposer, à la

fin de l'année 2013, un déplacement et un déclassement s'agissant de Mme E\_\_\_\_\_.

La majorité des motifs soulevés à son encontre se fondait sur des témoignages compilés par M. D\_\_\_\_\_ à compter du 19 décembre 2014. Celui-ci avait conduit seul les auditions et avait retranscrit lui-même les déclarations. Ces témoignages n'avaient pas valeur probante. Il était en outre le supérieur hiérarchique des témoins. De plus, les auditions s'étaient majoritairement déroulées durant le mois de janvier 2015, soit près d'une année après l'arrêt de travail de M. A\_\_\_\_\_, et bien après les faits reprochés. Certaines personnes n'avaient en outre pas été entendues, telles que la directrice financière du département ou la directrice de la trésorerie du département.

Concernant le prétendu manque de formation et de polyvalence des collaborateurs, ainsi que l'absence d'explications sur les tâches attribuées, il avait notamment soumis un projet de réorganisation de la direction financière au préposé en janvier 2013, dont il ressortait que la polyvalence, la formation et la promotion de ses collaborateurs étaient mises en avant. Le compte rendu de l'EEDP du 3 décembre 2013 venait contredire ce reproche.

S'agissant du blâme infligé à un collaborateur, une telle décision était prise de concours avec le préposé et les juristes de C\_\_\_\_\_ (recte : l'office du personnel de l'État [ci-après : OPE]).

Quant aux prétendues inaptitudes à remplir les exigences du poste, tous les rapports d'évaluation démontraient qu'il était un collaborateur apprécié et de valeur, dont les compétences techniques et relationnelles étaient reconnues.

Le dossier ne contenait pas le moindre document (plainte, avertissement, etc.) attestant de quelques difficultés que ce soit, s'agissant de l'exécution de son cahier des charges. À ce propos et si la preuve de prétendus manquements devait être apportée, la décision de licenciement ne respectait pas le principe de la proportionnalité, n'ayant pas été précédée d'un avertissement ou d'une sanction.

La décision de le licencier avait manifestement été prise dans le courant du mois de décembre 2014. La direction générale de C\_\_\_\_\_ avait en réalité attendu l'annonce de la reprise d'activité pour procéder à des investigations. Ce procédé était contraire aux garanties constitutionnelles. De plus, il avait été jugé apte à reprendre le travail à 50 % à compter du 15 janvier 2015. Il avait alors été avisé par le médecin du SPE d'une convocation pour le 15 janvier 2015 en vue de réaliser un entretien de retour. Or, en lieu et place d'un entretien de retour, il avait reçu, ce jour-là, une convocation pour un entretien de service et s'était vu remettre une lettre l'informant de l'intention de solliciter la libération de son obligation de travailler et lui impartissant un délai de vingt-quatre heures pour se déterminer. Le 21 janvier 2015, le Conseil d'État avait prononcé la libération de l'obligation de

travailler au motif que les faits reprochés étaient de nature à compromettre la confiance et l'autorité qu'impliquait l'exercice de sa fonction, ainsi que la bonne marche de C\_\_\_\_\_. Or, l'entretien de service relatant les prétendus faits n'ayant eu lieu que le 6 février 2015, il avait donc été dans l'impossibilité pratique de se déterminer. Son droit d'être entendu avait été violé.

La procédure de reclassement dont il avait bénéficié était restée purement formelle. La responsable des ressources humaines s'était contentée de lui transmettre les bulletins des places vacances de l'État, consultables sur internet, et dont il semblait qu'ils aient constitué les uniques recherches de postes vacants effectuées. Une seule recherche d'emploi lui a été signifiée, à laquelle il avait donné suite. Ce poste avait toutefois été repourvu à l'interne. Il avait sollicité, le 29 juin 2015, que la procédure de reclassement soit prolongée afin de lui permettre de postuler pour un poste qui allait être mis au concours. Toutefois, les ressources humaines lui avaient indiqué que la procédure de reclassement était clôturée depuis le 29 juin 2015. De plus, les ressources humaines n'avaient pas pris toutes les mesures utiles à son reclassement, ni respecté certaines règles procédurales. Elles n'avaient pas procédé à un bilan de compétences pouvant permettre la mise en place de mesures de développements en terme de formation complémentaire ou de stage. Elles n'avaient transmis que le 17 juin 2015 le certificat intermédiaire de travail, incomplet, malgré les relances. Par ailleurs, la procédure de reclassement avait été ouverte avant même que la médecine du travail ne rende son préavis, puisque M. A\_\_\_\_\_ n'avait été reçu par le médecin que le 19 mai 2015. Concernant le reproche d'avoir effectué divers séjours en Corse lors de la procédure de reclassement, tant les ressources humaines que la hiérarchie ou encore la médecine du travail ne s'étaient pas opposées, alors qu'elles en avaient toujours été avisées. Ces séjours étaient de plus justifiés par son état de santé. Enfin, même à l'étranger, sa collaboration était restée optimale. L'existence d'une atteinte à la personnalité était ainsi avérée.

Tant la direction générale de C\_\_\_\_\_ que les ressources humaines avaient méconnu la situation médicale dans laquelle il se trouvait. À la suite d'une dégradation soudaine des conditions de travail et devant faire face à de grandes pressions, il avait été dans l'incapacité de travailler dès le 18 février 2014. Les accès à sa messagerie et ses fichiers professionnels ainsi qu'à son espace RH avaient été coupés le 25 mars 2014. La demande d'autorisation à la DGSI n'avait été effectuée qu'après le 26 mars 2014, de sorte que tout accès préalable par la hiérarchie ou les ressources humaines à la messagerie professionnelle constituait une intrusion sans droit. Ses collaborateurs en avaient eu connaissance, si bien que le secret de fonction avait été violé. De plus, le dossier illustrait une absence manifeste et inadmissible de communication des ressources humaines avec la médecine du travail. La procédure de reclassement avait été ouverte avant même que la médecine du travail ne rende son préavis et alors que M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas été reçu en consultation depuis le début de l'année. La direction générale et les

ressources humaines avaient persisté dans une attitude de dénigrement de son état de santé, lui reprochant ses séjours à l'étranger ou allant jusqu'à l'accuser, à demi-mots, d'un comportement pénalement répréhensible. Enfin, l'aggravation de son état de santé en résultant avait été complètement niée.

Au vu de ces éléments, le licenciement prononcé était contraire au droit. M. A\_\_\_\_\_ avait exercé ses activités pendant près de neuf ans au sein du département, dont plus de sept ans en tant que directeur financier. Ses rapports d'évaluation successifs faisaient tous état d'un collaborateur compétent et apprécié, remplissant parfaitement les exigences du poste. Il n'avait jamais fait l'objet de plainte ou d'avertissement durant l'ensemble de son parcours professionnel. L'atteinte à sa santé devait également être prise en compte dans la fixation de l'indemnité due. Ainsi et en cas de refus de réintégration, une indemnité équivalant à vingt-quatre mois de son dernier traitement brut comprenant le treizième salaire au prorata du nombre fixé devait lui être octroyée. Son dernier traitement mensuel brut s'élevait à CHF 13'020.-, auquel s'ajoutait son treizième salaire calculé sur vingt-quatre mois, soit la somme de CHF 26'040.-, le montant de l'indemnité se chiffrait donc à la somme totale brute de CHF 338'520.-.

Le recours a été enregistré sous le numéro de cause A/2870/2015.

- 27) Le 4 septembre 2015, les ressources humaines du département ont remis à M. A\_\_\_\_\_ le certificat de travail intermédiaire complété par M. D\_\_\_\_\_.
- 28) Le 16 septembre 2015, M. A\_\_\_\_\_, constatant que le certificat de travail intermédiaire n'était toujours pas complet, a sollicité que les compléments requis y soient intégrés et qu'il soit fait mention de ses EEDP. Une erreur de date devait également être corrigée.
- 29) Le 18 septembre 2015, le département a conclu au rejet de la demande de restitution de l'effet suspensif, sous suite de frais.
- 30) Par décision du 28 septembre 2015 (ATA/1000/2015), la présidence de la chambre administrative a rejeté la demande de restitution de l'effet suspensif et réservé le sort des frais de la procédure jusqu'à droit jugé au fond.
- 31) Le 29 octobre 2015, le département a conclu au rejet du recours, sous suite de frais.

L'existence de motifs fondés était avérée. Le 9 mars 2011, M. A\_\_\_\_\_ avait eu un premier EEDP avec l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_, dont le bilan était effectivement très bon. Le 3 décembre 2013, le bilan était bon, néanmoins l'intéressé devait veiller au juste équilibre entre la mise en œuvre des décisions prises et la gestion des services. Or, l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_ ignorait les souffrances des membres du personnel, qui s'en étaient ouverts au nouveau préposé dès septembre 2014, soit peu après son entrée en fonction. Ainsi, les

appréciations favorables de l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_ étaient manifestement détachées de la réalité.

C'était à tort que M. A\_\_\_\_\_ soutenait avoir pris rapidement des mesures concernant Mme E\_\_\_\_\_. Le 6 juin 2013, l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_ ainsi que le directeur des ressources humaines du département avaient eu un entretien avec l'intéressé et Mme E\_\_\_\_\_, auxquels ils avaient demandé de faire des propositions concrètes pour améliorer la situation au sein de la direction financière ; un point de la situation devait avoir lieu à fin juin/début juillet 2013. Or, le 26 juin 2013, en l'absence de propositions concrètes, l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_ avait demandé à Mme E\_\_\_\_\_ de lui en faire avant le 4 juillet 2013.

Les intéressés s'étaient exprimés librement après que le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ les ait informés que leur témoignage pourrait être produit en justice. De plus, la jurisprudence de la chambre administrative avait reconnu une valeur probante à ce genre de témoignages. M. A\_\_\_\_\_ n'expliquait pas en quoi la chronologie des auditions était susceptible d'enlever aux déclarations des intéressés toute valeur probante. Faute de temps, le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ avait renoncé à entendre, avec prise de procès-verbal, tous les vingt subordonnés de l'intéressé. Celui-ci disposait déjà de huit témoignages concordants provenant de membres du personnel de la direction financière – soit 40 % du service – dont une personne rattachée au service de la caisse, en plus des témoignages des membres du personnel d'autres services, ainsi que des cadres. Par ailleurs, le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ avait renoncé à récolter plus de témoignages provenant de la direction financière en raison également de la grande souffrance que les intéressés avaient parfois exprimée lors de leur audition informelle, de manière à les ménager autant que possible.

M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas pris de mesures visant à former ses subordonnés autrement que par des formations dispensées sur le tas, au cas par cas. La teneur des procès-verbaux de séances, ainsi que les témoignages recueillis démontraient qu'il ne s'était soucié que peu avant son arrêt de travail de connaître les tâches maîtrisées par chacun des membres de son équipe afin d'assurer la polyvalence nécessaire au service. Enfin, ses subordonnés avaient clairement indiqué qu'ils n'avaient pas été formés sur l'outil « CFI », si ce n'était sur le tas et au cas par cas, et qu'ils n'avaient reçu aucune formation ni même une seule information sur la mise en place du nouveau modèle comptable harmonisé « MCH2 ».

S'agissant du blâme prononcé, non seulement l'ancien préposé de C\_\_\_\_\_ n'avait pu que prendre acte de l'intention de M. A\_\_\_\_\_, mais aussi il n'appartenait pas aux juristes de OPE d'apprécier la violation de règles techniques du métier, qui incombaient en première ligne à l'intéressé.

Ce n'était que dès septembre 2014 que la direction de C\_\_\_\_\_ avait su que M. A\_\_\_\_\_ avait tenu des propos déplacés, voire dénigrants, vis-à-vis de

membres du personnel de C\_\_\_\_\_, avait présenté un déficit de gestion du contentieux de C\_\_\_\_\_ vis-à-vis de ses créanciers, ne s'était pas impliqué, n'avait pas collaboré ni ne s'était concerté avec les autres directions et services de C\_\_\_\_\_, avait eu un comportement de retrait, voire de désinvolture, par rapport au projet de refonte informatique et n'avait donné aucune information en vue d'assurer la gestion des affaires courantes et urgentes lors de son arrêt de travail dès le 18 février 2014. Compte tenu de la gravité des faits en cause, de la souffrance que les subordonnés du recourant avaient exprimée lors de leur audition, on ne pouvait faire grief à l'intimé d'avoir estimé que le lien de confiance était définitivement rompu et que la continuation des rapports de service n'était plus compatible avec le bon fonctionnement du service.

M. A\_\_\_\_\_ n'expliquait pas en quoi la décision de résiliation des rapports de service aurait « manifestement » été prise en décembre 2014.

Dès le mois de septembre 2014, M. D\_\_\_\_\_ avait entendu de nombreux membres du personnel de C\_\_\_\_\_, dont les subordonnés du recourant. Alerté par un fort taux d'absentéisme dans le service de celui-ci et par les faits graves que ses subordonnés avaient porté à sa connaissance, le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ les avait formellement entendus dès décembre 2014 et avait consigné leurs déclarations dans un procès-verbal que les intéressés avaient signé. On ne pouvait pas faire grief à M. D\_\_\_\_\_, qui avait dû reprendre de manière soudaine la direction d'un gros office et avait dû faire face à de nombreux défis, d'avoir attendu d'être en possession de nombreux témoignages informels à charge du recourant pour estimer qu'il était opportun de les formaliser. On ne voyait pas non plus quelles seraient les « garanties constitutionnelles » que cette façon de procéder aurait violées, garanties que le recourant n'avait pas énumérées.

Enfin, M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas recouru contre l'arrêté du Conseil d'État par lequel ce dernier l'avait libéré de son obligation de travailler, de sorte qu'il était exécutoire. Son droit d'être entendu n'avait pas été violé.

S'agissant de la procédure de reclassement, le département avait, en plus d'envoyer régulièrement le bulletin des places vacantes de l'État à M. A\_\_\_\_\_, sollicité l'aide des directions des ressources humaines de l'administration cantonale, et même le secrétariat du Grand Conseil, afin d'étudier toute possibilité d'affectation de l'intéressé. Le département avait ainsi rempli ses obligations. Par ailleurs, la demande de prolongation de la période de reclassement n'était pas fondée, dans la mesure où elle ne pouvait pas être prolongée sur la base d'événements futurs encore incertains. De plus, le département ne voyait pas pour quelle raison la procédure de reclassement du recourant devrait être supérieure à celle des membres du personnel dont le poste avait été supprimé pour des causes qui leur étaient étrangères, telles que la restructuration de leur service ou des économies budgétaires. Enfin, M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas annoncé avoir présenté des candidatures au sein de l'administration cantonale autres que celle pour le poste de

délégué à la promotion économique, et n'avait pas annoncé de postulations dans d'autres administrations ou dans le secteur privé.

Le recourant avait refusé l'offre du département de donner sa démission avec effet au 31 août 2015, moyennant la prise en charge d'un outplacement de CHF 20'000.-, qui lui aurait permis de faire un bilan de compétences. De plus, il n'avait jamais sollicité de pouvoir bénéficier de cette mesure pendant la procédure de reclassement. Enfin, sa candidature au poste de délégué à la promotion économique n'avait pas été retenue étant donné que le poste avait été repourvu en interne et non pas parce que son profil présentait une faiblesse de formation ou d'expérience.

Concernant le remise du certificat de travail intermédiaire du 17 juin 2015, la hiérarchie avait changé et le nouveau préposé de C\_\_\_\_\_ n'avait pas pu sans autre déterminer quelles avaient été les diverses activités de M. A\_\_\_\_\_. De plus, les divers intervenants avaient été absents pendant la période considérée. Il ne s'était d'ailleurs pas plaint d'avoir été empêché de faire acte de candidature du fait de l'absence de certificat intermédiaire.

M. A\_\_\_\_\_ n'avait jamais allégué être inapte pour des raisons de santé à faire acte de candidature ni à participer à des entretiens d'embauche. La jurisprudence cantonale relevait qu'il n'y avait aucune disposition légale ou réglementaire qui interdisait une procédure de reclassement en cas d'incapacité de travail du fonctionnaire concerné.

Dès l'ouverture de la procédure de reclassement et jusqu'à la clôture, M. A\_\_\_\_\_ s'était rendu trois fois en Corse (une semaine en mai, une semaine en juin et trois semaines dès le 29 juin 2015). Le recourant n'avait pas consulté le département sur l'opportunité de ses absences au regard de l'état de la procédure de reclassement, mais avait simplement transmis au SPE une attestation de son médecin traitant qui n'y voyait pas de contre-indication d'un point de vue médical. Rien ne pouvait être reproché au département.

Enfin, le recourant n'expliquait pas en quoi les griefs portant sur l'atteinte à sa personnalité étaient pertinents dans le cadre de la question de savoir si la décision de résiliation des rapports de service était contraire au droit.

- 32) Après avoir été relancées par M. A\_\_\_\_\_, les ressources humaines du département ont précisé, le 5 novembre 2015, que M. D\_\_\_\_\_ n'entendait pas revenir sur le contenu de la version du certificat de travail intermédiaire remise le 4 septembre 2015. Le certificat de travail définitif lui parviendrait dans les meilleurs délais.

- 33) Le 16 novembre 2015, M. A\_\_\_\_\_ a requis la transmission de son certificat de travail définitif accompagné de la décision formelle de refus des modifications et compléments sollicités.
- 34) Le 20 novembre 2015, les ressources humaines du département ont transmis le certificat de travail définitif daté du 17 novembre 2015.
- 35) Le 24 novembre 2015, M. A\_\_\_\_\_ a sollicité des ressources humaines du département que l'ensemble des projets dont il avait été à l'origine soit intégré dans le certificat de travail, soit la mise en place des factures avec bulletin de versement (et suppression des factures contre remboursement), la mise en place des rappels des factures d'émoluments, la procédure d'impression des factures et des rappels de factures au centre éditique, la mise en place d'un nouveau logiciel de demande d'attestations de non-poursuite via internet, la mise en place du « cash pooling » avec la trésorerie générale, la mise en place de la centralisation du paiement des factures au département des finances, la réconciliation des comptes créanciers, la mise en place de toutes les procédures de réconciliations comptables en vigueur, l'amélioration de la gestion des fonds de C\_\_\_\_\_ en lien avec la trésorerie générale, la mise en place d'un nouveau système d'information comptable, la supervision de la réconciliation de tous les comptes de séquestre et des affaires immobilières et la mise en évidence de onze millions de fonds en déshérence inscrits dans la comptabilité de C\_\_\_\_\_.

Il demandait également à ce qu'il soit fait référence à ses évaluations, lesquelles avaient toutes été toujours positives.

- 36) Le 10 décembre 2015, les ressources humaines du département ont précisé à M. A\_\_\_\_\_ que la réponse à la demande relative au certificat de travail était en cours de préparation et qu'elle lui parviendrait prochainement.
- 37) Les 18 janvier et 18 avril 2016, le juge délégué a tenu une audience de comparution personnelle des parties.
- a. M. D\_\_\_\_\_ a expliqué qu'il n'avait jamais travaillé en collaboration directe avec M. A\_\_\_\_\_.

Lorsqu'il avait pris sa fonction, déjà comme préposé ad intérim, il avait mené, en septembre 2014, une série d'entretiens informels avec des collaborateurs de C\_\_\_\_\_ pour comprendre le fonctionnement de celui-ci. Les personnes qu'il avait entendues avaient des difficultés à lui donner connaissance du fonctionnement du service. Il avait constaté beaucoup de souffrance et des mésententes entre collaborateurs. Les personnes semblaient marquées par la façon dont elles avaient été dirigées pendant la période de direction de M. A\_\_\_\_\_ et de Mme E\_\_\_\_\_. Il s'agissait d'un style de management distant, froid et peu respectueux. Les critiques étaient principalement dirigées contre le style de



Mme E\_\_\_\_\_. M. A\_\_\_\_\_ était plutôt désigné comme distant et absent, très en retrait du fonctionnement du service. Il avait lui-même tapé les documents d'audition et n'avait pas associé les RH à cette démarche, car il avait eu le sentiment que pour certains collaborateurs, ce service n'avait pas fait le nécessaire vis-à-vis de ceux-ci.

Il avait également constaté différents problèmes d'organisation du service de la direction de la direction financière en lien avec la refonte de l'informatique de C\_\_\_\_\_. Vu l'absence de M. A\_\_\_\_\_, il avait fallu trouver une personne compétente au sein de C\_\_\_\_\_ pour arrimer la nouvelle application à la comptabilité de C\_\_\_\_\_. Il avait constaté que les collaborateurs, subordonnés de M. A\_\_\_\_\_, n'avaient pas une capacité au plan conceptuel, d'effectuer cette tâche à la place de celui-ci, car ce travail de conceptualisation n'avait pas été fait du temps de M. A\_\_\_\_\_ de manière satisfaisante.

D'une manière générale, les collaborateurs soulignaient le manque d'implication de M. A\_\_\_\_\_, son bureau étant au 4<sup>ème</sup> étage, ils ne le voyaient qu'à l'occasion d'entretiens de recadrage ou d'entretiens de service. Il y avait également un taux d'absence élevé des collaborateurs qui semblaient souffrir de l'ambiance qui régnait au sein du service. Après que M. A\_\_\_\_\_ et Mme E\_\_\_\_\_ furent tombés malades, les collaborateurs étaient revenus petit à petit. Ils apparaissaient motivés, alors qu'ils étaient décrits comme des « tire-au-flanc ». Les entretiens menés attestaient que M. A\_\_\_\_\_ cautionnait la pratique de Mme E\_\_\_\_\_ laquelle partageait les collaborateurs entre ceux qui étaient capables et ceux qui ne l'étaient pas.

Il ressortait des courriels produits que l'autorité de surveillance n'était pas satisfaite de l'adaptation comptable menée par M. A\_\_\_\_\_.

L'intéressé ne pouvait pas rejeter la responsabilité des problèmes sur d'autres services, cette attitude n'était pas adéquate s'agissant du bon fonctionnement de C\_\_\_\_\_.

Ce qui lui était reproché, était l'absence d'implication, et l'absence de qualités techniques que le recourant pouvait avoir pour réussir une migration informatique.

Après avoir mis en place un nouveau système de remboursement des actes de poursuite à l'égard des créanciers, M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas assuré le suivi de ce mode de facturation.

Pour M. D\_\_\_\_\_, les EEDP étaient rédigés de manière sibylline et d'une manière qui démontrait que l'ancien préposé ne connaissait ni ne s'intéressait réellement au fonctionnement de son office.

À la suite de l'obtention de toutes ces informations et lorsque M. A\_\_\_\_\_ avait informé C\_\_\_\_\_ qu'il entendait reprendre ses activités, M. D\_\_\_\_\_ avait pris la décision d'entreprendre des démarches pour qu'il ne puisse pas retourner à ses fonctions. Il avait entendu les collaborateurs qui s'étaient plaints mais n'avaient pas pu entendre tous ceux qu'il aurait voulu. Il avait ensuite eu contact avec la direction générale du département pour qu'ils effectuent des démarches en vue de licenciement.

b. M. A\_\_\_\_\_ était au chômage depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2015 et était actuellement à la recherche d'un travail. Il contestait les reproches adressés. Les collaborateurs du service de comptabilité dépendaient uniquement de Mme E\_\_\_\_\_. Il avait la responsabilité du service des caisses et de la comptabilité. Cela étant, il contestait les reproches adressés à Mme E\_\_\_\_\_. Ceux qui s'étaient livrés à cet exercice étaient ceux à qui elle avait adressé des reproches. Pour lui et d'une manière générale, le service fonctionnait très bien. Il n'avait jamais reçu de plaintes, ni de doléances, via le groupe de confiance. Les reproches concernant l'ambiance de travail étaient des motifs formulés par quelqu'un qui ne travaillait pas dans son service.

Concernant Mme E\_\_\_\_\_, M. A\_\_\_\_\_ avait proposé, en 2013, de la déplacer. Lorsqu'il était arrivé à la tête du service financier, la comptabilité était dans un état désastreux et il avait procédé à la refonte totale du système comptable, du plan comptable et de l'application informatique. Il avait anticipé la refonte-métier « OPUS ». Il contestait tout reproche en rapport avec des manquements en lien avec la mise en place du nouveau système informatique. S'il y avait des manquements, ce n'était pas au niveau de la comptabilité générale, mais de la comptabilité des poursuites. Il contestait également tout reproche lié à un défaut de conceptualisation de la comptabilité générale.

Il contestait ne pas avoir été impliqué, depuis son arrivée. Par son action, dix (recte : onze) millions de fonds en déshérence avaient été identifiés.

De la même façon, il contestait tout défaut de suivi quant à la mise en place du mode de facturation (projet par bulletin de versement).

c. La responsable des ressources humaines a relevé que si elle avait eu connaissance au moment de la signature des EEDP de plaintes à l'encontre de M. A\_\_\_\_\_, elle aurait pu le signaler. Ce n'était pas le cas à ce moment-là. Ce n'était qu'à son retour de congé maladie en novembre 2014 qu'elle avait constaté que les langues s'étaient déliées.

d. Un délai au 18 mai 2016 a été fixé aux parties pour déposer une liste de témoins, d'autres actes d'instruction étant réservés.

- 38) Par décision du 26 janvier 2016, le conseiller d'État en charge du département s'est déterminé sur la demande de modification du certificat de travail du 17 novembre 2015 formulée le 24 novembre 2015 par M. A\_\_\_\_\_.

Six points de la demande étaient ajoutés, modifiés ou intégrés dans le certificat de travail et un y était déjà mentionné. En revanche, six autres points n'étaient pas intégrés.

Concernant les EEDP qu'avait réalisés l'ancien préposé, ils apparaissaient largement détachés des réalités au vu des constats qu'avait effectué le nouveau préposé, et qui ne concordaient pas avec eux. En l'état de la procédure par-devant la chambre administrative relative à la décision de résiliation des rapports de service, il ne pouvait être fait référence aux EEDP dans le certificat de travail.

Un certificat de travail daté du 25 janvier 2016 était joint à la décision.

- 39) Par acte du 18 février 2016, M. A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative contre la décision du 26 janvier 2016, concluant, préalablement, à la jonction de cette nouvelle procédure avec la cause A/2870/2015, à son audition, ainsi qu'à celle des témoins cités dans son acte de recours. Principalement, il a conclu à ce qu'il soit ordonné au conseiller d'État en charge du département de compléter le certificat de travail sur sept points, « sous suite de frais et dépens ».

Son certificat de travail définitif était incomplet, péjorant ainsi ses démarches professionnelles. Il ne contenait pas l'intégralité des projets qu'il avait mis en place.

Les points suivants devaient être intégrés :

- la procédure d'impression des factures et des rappels de factures au centre éditique ;
- la mise en place du « cash pooling » avec la trésorerie générale ;
- la mise en place de la centralisation du paiement des factures au département des finances ;
- l'amélioration de la gestion des fonds de C\_\_\_\_\_ en lien avec la trésorerie générale ;
- la mise en place d'un nouveau système de gestion des consignations en lien avec la trésorerie générale ;
- la mise en évidence de plus de onze millions de fonds en déshérence inscrits dans la comptabilité de C\_\_\_\_\_.

De plus, les EEDP qui avaient toujours été excellents et validés par les supérieurs hiérarchiques de l'ancien préposé, ainsi que par les responsables des ressources humaines, devaient être mentionnés dans le certificat de travail.

Le recours a été enregistré sous le numéro de cause A/554/2016.

- 40) Le 23 février 2016, le juge délégué a ordonné la jonction de la cause A/554/2016 à la cause A/2870/2015.
- 41) Le 24 mars 2016, le département a conclu au rejet du recours concernant la problématique du certificat de travail de M. A\_\_\_\_\_.

S'agissant de la mention de la procédure d'impression des factures et rappels des factures au centre éditique, l'intéressé n'avait fait qu'améliorer une procédure existante, qui nécessitait l'utilisation de la « CFI ».

Pour ce qui était de la mise en place du « cash pooling » avec la trésorerie générale, c'était en réalité la direction de la trésorerie générale qui l'avait introduit en 2003. Concernant C\_\_\_\_\_, M. A\_\_\_\_\_ s'était limité à améliorer la rapidité de la mise à disposition du « cash pooling » depuis le compte postal de C\_\_\_\_\_.

Par rapport à la mise en place de la centralisation du paiement des factures au département, la procédure d'impression des factures était une possibilité de la « CFI ». Par conséquent, M. A\_\_\_\_\_ s'était limité à améliorer la procédure existante.

S'agissant de l'amélioration de la gestion des fonds de C\_\_\_\_\_ en lien avec la trésorerie générale, les membres du personnel de la direction financière de C\_\_\_\_\_ percevaient la fourniture de renseignements comme une tâche dévalorisante, car il s'agissait d'une tâche monotone, répétitive et peu enrichissante.

Pour ce qui était de la mise en place d'un nouveau système de gestion des consignations en lien avec la trésorerie générale, M. A\_\_\_\_\_ avait géré la migration des consignations dans la « CFI ». Cependant, cette contribution n'avait pas amélioré la gestion des fonds, car les membres du personnel avaient depuis lors perdu la vision des comptes.

Concernant la mise en évidence de plus de onze millions de fonds en déshérence, la problématique était connue de la direction de C\_\_\_\_\_ avant l'entrée en service de l'intéressé le 1<sup>er</sup> octobre 2008.

Enfin et quant à la mention des EEDP, les appréciations favorables de l'ancien préposé à l'égard de M. A\_\_\_\_\_ étaient manifestement détachées de la réalité, au vu des constats directs et proches du terrain que le nouveau préposé avait faits.

42) Les 12 et 18 mai 2016, M. A\_\_\_\_\_ et le département ont produit leur liste de témoins respectives. Le recourant demandait l'audition de vingt-quatre personnes ; l'intimé celle de cinq personnes.

43) Le 7 juin 2016, donnant suite à une demande du juge délégué du 19 mai 2016, M. A\_\_\_\_\_ a indiqué sur quels points l'audition de chacune des vingt-quatre personnes était, à son sens, utile.

L'intéressé a proposé que soient auditionnées, dans un premier temps et afin de faciliter l'instruction, cinq personnes, dont il estimait l'audition absolument essentielle, tout en se réservant le droit de persister à l'audition des autres personnes.

44) Les 5 et 12 septembre, ainsi que le 12 octobre 2016, le juge délégué a tenu des audiences de comparution personnelle et d'enquêtes.

Au cours de ces auditions ont été entendus Madame G\_\_\_\_\_, comptable au sein de C\_\_\_\_\_, Madame H\_\_\_\_\_, caissière à C\_\_\_\_\_, Madame I\_\_\_\_\_, caissière à l'C\_\_\_\_\_, Madame J\_\_\_\_\_, directrice financière au département, Monsieur K\_\_\_\_\_, chef de service à C\_\_\_\_\_, Madame L\_\_\_\_\_, substituée à C\_\_\_\_\_, Monsieur M\_\_\_\_\_, substitut à C\_\_\_\_\_ et Monsieur N\_\_\_\_\_, autrefois contrôleur interne à C\_\_\_\_\_.

Il ressort de ces auditions les éléments suivants :

M. A\_\_\_\_\_ entretenait des contacts réguliers avec les collaborateurs de C\_\_\_\_\_. Le recourant était très ouvert et accessible. Sa porte était toujours ouverte. Il tenait au courant ses collaborateurs de l'évolution des projets informatiques et des importants changements devant être mis en place.

M. A\_\_\_\_\_ organisait des séances de service. Une comptable avait apprécié les projets développés par le recourant. Il avait bien anticipé les besoins futurs de C\_\_\_\_\_ sur le plan informatique. Plusieurs fois par semaine, M. A\_\_\_\_\_ montait à l'étage soit pour donner des tâches particulières par rapport à la « CFI », soit pour voir comment allaient les collaborateurs du service.

M. A\_\_\_\_\_ avait été très impliqué dans le fonctionnement de la caisse de C\_\_\_\_\_. Il avait déchargé le service de tout un travail par le biais d'un service internet qu'il avait créé.

Les collaborateurs de la caisse avaient connu divers problèmes relationnels avec Mme E\_\_\_\_\_. M. A\_\_\_\_\_ était intervenu plusieurs fois auprès d'elle pour qu'elle cesse son comportement, puis avait repris son pouvoir hiérarchique. C'était à la suite d'avertissements donnés à des caissières par le recourant que les ressources humaines du département avaient appréhendé des problèmes touchant

en partie Mme E\_\_\_\_\_ seule, mais également celle-ci avec l'intéressé. Ces faits s'étaient déroulés fin 2012, début 2013.

Les informations que M. A\_\_\_\_\_ communiquait à la direction financière du département étaient fiables et pertinentes.

Selon une substitute, le recourant avait mené à terme un projet visant à supprimer le système des actes contre remboursement et à le remplacer par une facturation par bulletins de versement (fin 2008 à 2009). Toutefois et dans ce cadre, un manque de collaboration et de concertation entre M. A\_\_\_\_\_ et les autres services avait été ressenti. Celui-ci avait également tenu des propos déplacés à l'égard de ses collègues. Un manque d'intérêt pour le projet de refonte informatique « OPUS » avait été constaté. Il s'intéressait à la refonte sous l'angle des exigences de la comptabilité générale, mais sans intégrer celle nécessairement liée de la comptabilité métier. De plus, il ne semblait pas maîtriser les processus « LP ». À la fin de l'année 2012, le recourant s'était éloigné du service qu'il dirigeait.

L'ancien contrôleur interne à C\_\_\_\_\_ n'avait pas le souvenir que M. A\_\_\_\_\_ eût participé à la mise en place des rappels des factures d'émoluments. Pour la réconciliation des comptes créanciers, cela faisait partie de son activité, mais il n'avait pas souvenir de son action. Il en allait de même de la mise en place d'un nouveau système de gestion des consignations en lien avec la trésorerie générale. Pour le reste, le recourant avait été à l'origine des projets listés dans le courrier du 23 juin 2015 et s'était investi dans ces domaines.

À l'issue de l'audience de comparution personnelle et d'enquêtes du 12 octobre 2016, un délai au 21 octobre 2016 a été accordé aux parties pour requérir d'autres actes d'instruction. En l'absence de requêtes particulières, un délai leur serait accordé pour leurs observations finales.

Le détail des déclarations des témoins et parties seront reprises, en tant que de besoin, dans la partie en droit du présent arrêt.

- 45) Le 13 septembre 2016, le département a renoncé à l'audition de deux témoins.
- 46) Le 15 septembre 2016, M. A\_\_\_\_\_ a donné son accord sur le contenu du courrier du département du 13 septembre 2016.
- 47) Le 18 octobre 2016, M. A\_\_\_\_\_ a informé le juge délégué qu'il renonçait à l'audition des autres témoins requis dans sa liste du 12 mai 2016. Il persistait toutefois à requérir la production des procès-verbaux des séances de direction concernant le projet « OPUS » du 1<sup>er</sup> octobre 2008 au 18 février 2014 et la production des rapports d'activité de B\_\_\_\_\_ pour les exercices de 2007 à 2013.

- 48) Le 20 octobre 2016, le département a précisé qu'il ne sollicitait pas d'autres actes d'instruction.
- 49) Le 25 octobre 2016, le juge délégué a renvoyé à M. A\_\_\_\_\_ des documents qu'une personne lui avait adressés de manière anonyme.
- 50) Donnant suite à une demande du juge délégué du 25 octobre 2016, le département a précisé qu'il n'y avait pas eu de procès-verbaux de séances spécifiques au projet « OPUS » avec mention des participants, ainsi que de leurs interventions. En revanche, il existait une dizaine de documents à caractère technique pour les années 2010 à février 2014 qui résultaient des séances et ateliers organisés en lien du projet « OPUS ». Il y avait eu cinquante-sept comptes rendus de séances de direction durant les années 2011 à février 2014 auxquelles M. A\_\_\_\_\_ avait participé, et au cours desquelles il avait pu être question de sujets informatiques. Par contre, ni les fichiers informatiques ni les documents papier pour les années 2008 à 2010 n'avaient été retrouvés.

Pour ce qui était des rapports d'activité de B\_\_\_\_\_, il en existait trois qui concernaient C\_\_\_\_\_, à savoir les n<sup>os</sup> 1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_ et 3\_\_\_\_\_.

- 51) Le 9 décembre 2016, M. A\_\_\_\_\_ a pris note du contenu du courrier du département du 25 octobre 2016.

Il sollicitait la production de la dizaine de documents à caractère technique dont il était question dans ce courrier.

S'agissant des rapports d'activité de B\_\_\_\_\_, le département en avait oubliés. À sa connaissance, ces rapports de B\_\_\_\_\_ annuels comptables relatifs aux exercices de 2007 à 2013 étaient au nombre de sept et comportaient, pour chacun d'entre eux, entre cinq et dix pages. Ces rapports relatifs à la comptabilité étaient établis chaque année dans le cadre de l'audit des comptes de l'État de Genève, pour chaque service de l'État, et étaient intégrés aux rapports départementaux annuels respectifs. M. A\_\_\_\_\_ en demandait la production.

- 52) Le 26 septembre 2017, le juge délégué a informé les parties que la cause était gardée à juger.
- 53) Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2018, C\_\_\_\_\_ est rattaché au département de l'emploi et de la santé et non plus au DF.

## EN DROIT

- 1) a. Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours du 27 août 2015 contre la décision du 28 juillet 2015 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 et 63 al. 1 let. b de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).

b. L'art. 31A 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), applicable aux rapports de travail du recourant, prévoit la voie de recours auprès de la chambre administrative contre les décisions relatives au certificat de travail.

Par décision au sens de cet article, il faut entendre les décisions formelles, comme celle rejetant une demande de modification de certificat de travail formée par le travailleur auprès de l'autorité qui l'a employé (ATA/1589/2017 du 12 décembre 2017 consid. 1 et les arrêts cités), le certificat de travail en soi étant un acte matériel contre lequel le recours est irrecevable (ATA/119/2016 du 9 février 2016 consid. 5).

En l'espèce, le recourant a demandé une modification du certificat de travail du 17 novembre 2015. Le refus partiel apporté à cette demande par le département dans sa lettre du 26 janvier 2016 constitue donc une décision au sens de l'art. 4 LPA.

Dès lors qu'il a été interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours du 18 février 2016 contre la décision du 26 janvier 2016 est également recevable (art. 132 LOJ ; art. 62 al. 1 let. a LPA).

Les recours sont donc recevables.

- 2) Le 20 octobre 2016, l'intimé a indiqué ne plus avoir d'actes d'instruction à solliciter.

Quant au recourant, il a renoncé le 18 octobre 2016 à l'audition des autres témoins requis dans sa liste du 12 mai 2016. Toutefois, dans son acte de recours, il a sollicité, et sans y renoncer expressément par la suite, la production de la décision rendue par la DGSI autorisant l'accès à sa messagerie ainsi qu'à ses fichiers professionnels. Il a de plus requis dans son courrier du 9 décembre 2016 la production de la dizaine de documents à caractère technique pour les années 2010 à février 2014, qui résultaient des séances et ateliers portant sur le projet « OPUS », la production des sept rapports B\_\_\_\_\_ annuels comptables relatifs à C\_\_\_\_\_ pour les exercices 2007 à 2013 et la production des rapports n<sup>os</sup> 1\_\_\_\_\_, 2\_\_\_\_\_ et 3\_\_\_\_\_ de B\_\_\_\_\_.

a. 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, comprend notamment le droit pour la personne concernée de fournir des preuves quant aux faits de nature à influencer sur le sort de la décision et de participer à l'administration des preuves (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 129 II 497 consid. 2.2).



b. Le droit de faire administrer des preuves n'empêche cependant pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves offertes et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, en particulier s'il acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion ou si le fait à établir résulte déjà des constatations ressortant du dossier (ATF 136 I 229 consid. 5.2 ; 134 I 140 consid. 5.3 ; arrêt du Tribunal fédéral 1C\_119/2015 du 16 juin 2015 consid. 2.1).

c. En l'espèce, les pièces du dossier, ainsi que les auditions des témoins menées par-devant la chambre de céans permettent à celle-ci de se prononcer en toute connaissance de cause sur les griefs soulevés par le recourant, si bien qu'il ne sera pas donné suite à ses requêtes.

3) Le litige porte sur la contestation d'une résiliation des rapports de service pour motif fondé en raison de l'insuffisance des prestations et d'une inaptitude à remplir les exigences du poste, ainsi que sur la procédure préalable de reclassement.

4) a. Rattaché administrativement et hiérarchiquement au département, le recourant est soumis à LPAC et à ses règlements d'application (art. 1 al. 1 let. a LPAC).

b. Selon l'art. 21 al. 3 LPAC, l'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Elle motive sa décision. Elle est tenue, préalablement à la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnels et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé. Les modalités sont fixées par règlement.

L'art. 22 LPAC précise qu'il y a motif fondé lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit notamment en raison de l'insuffisance des prestations (let. a), l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ou la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).

c. Les motifs de résiliation des rapports de service ont été élargis lors de la modification de la LPAC du 23 mars 2007, entrée en vigueur le 31 mai 2007. Depuis lors, il ne s'agit plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration (ATA/589/2018 du 12 juin 2018 consid. 5c ; ATA/287/2018 du 27 mars 2018 consid. 3a ; MGC 2006-2007/VI A 4529). 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 à son bon

---

fonctionnement (ATA/253/2018 du 20 mars 2018 consid. 4a ; MGC 2005-2006/XI A 10420).

d. Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité, l'égalité de traitement, la proportionnalité et l'interdiction de l'arbitraire (ATA/589/2018 précité consid. 5d ; ATA/347/2016 du 26 avril 2016 consid. 5e ; ATA/1343/2015 du 15 décembre 2015 consid. 8).

5) a. Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'État et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice (art. 20 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 24 février 1999 - RPAC - B 5 05.01). Les membres du personnel se doivent, par leur attitude, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés, ainsi que de permettre et faciliter la collaboration entre ces personnes (art. 21 let. a RPAC). Ils se doivent notamment de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1 RPAC) et doivent se tenir au courant des modifications et des perfectionnements nécessaires à l'exécution de leur travail (art. 22 al. 5 RPAC).

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

Selon l'art. 3 RCSAC, les fonctions de cadre supérieur exigent de leurs titulaires, outre la préoccupation constante des intérêts de l'État et l'accomplissement des devoirs généraux liés à l'exercice de la fonction publique, le maintien d'un haut niveau de qualification et un sens élevé de la mission confiée (al. 1). En collaboration avec les cadres intermédiaires, les cadres supérieurs élaborent les objectifs des services qui leur sont subordonnés (al. 2). Les cadres supérieurs donnent aux cadres intermédiaires qui leur sont subordonnés toute information nécessaire à l'exercice de leur fonction (al. 3).

6) En l'espèce, le département justifie le licenciement pour motifs fondés distincts, à savoir l'insuffisance des prestations et l'inaptitude à remplir les exigences du poste. Les motifs qui avaient incité la hiérarchie du recourant à demander la résiliation des rapports de service lui étaient connus, puisqu'elle les lui avait communiqués, notamment, lors de l'entretien de service du 6 février 2015.

S'agissant des insuffisances des prestations et de l'inaptitude à remplir les exigences du poste, les manquements reprochés étaient ceux figurant dans le compte rendu de l'entretien de service ayant eu lieu le 6 février 2015.

La chambre administrative les examinera successivement, afin de déterminer s'ils sont fondés.

- 7) Il est d'abord reproché au recourant une absence de réunions de service et la prise de procès-verbaux.

Six documents formalisés par M. D\_\_\_\_\_ entre le 8 et le 29 janvier 2015 signés par des collaborateurs de C\_\_\_\_\_, joints au compte rendu de l'entretien de service du 6 février 2015, font état qu'à l'exception de quelques occasions, le recourant n'aurait jamais organisé de réunions de service. Les séances, auxquelles il n'aurait pas participé, auraient été organisées par Mme E\_\_\_\_\_ et convoquées à l'improviste, sur-le-champ, en fonction des problèmes rencontrés, sans prise de procès-verbaux.

Toutefois, le dossier contient divers procès-verbaux de séances (du 25 novembre 2013, du 9 décembre 2013, du 17 décembre 2013, du 8 janvier 2014 et du 6 février 2014.) À l'exception du procès-verbal du 6 février 2014 où sont listées les personnes présentes, on ignore qui a participé aux autres séances. Un doute subsiste donc quant à la question de savoir si le recourant a participé aux autres séances rappelées ci-dessus. Ainsi et malgré les déclarations écrites signées par les six collaborateurs de C\_\_\_\_\_, on ne saurait retenir une absence totale de réunions de service et la prise de procès-verbaux.

Par ailleurs, Mme G\_\_\_\_\_, comptable au sein de C\_\_\_\_\_, entendue par-devant la chambre de céans le 5 septembre 2016, a confirmé que le recourant organisait bien des séances de service.

Compte tenu de ces éléments, le reproche selon lequel le recourant n'aurait pas organisé de réunions de service avec la tenue de procès-verbaux n'est pas établi à satisfaction de droit.

- 8) Le compte rendu de l'entretien de service du 6 février 2015 retient à l'encontre du recourant une absence d'organisation du travail, d'encadrement et de supervision des collaborateurs et une délégation de la gestion opérationnelle du service à Mme E\_\_\_\_\_.

a. Le recourant n'aurait pas organisé le travail au sein de la direction financière, ni informé ses membres des objectifs de sa direction. Il aurait délégué la responsabilité de la gestion opérationnelle à Mme E\_\_\_\_\_, sans se préoccuper ni de la qualité du travail qu'elle effectuait, ni de la manière dont elle exerçait sa fonction. Même en connaissance de dysfonctionnements, il ne serait pas intervenu. Il n'aurait pas été présent dans son service et aurait démenagé son

bureau du 5<sup>ème</sup> au 4<sup>ème</sup> étage, où aucun de ses collaborateurs ne se trouvait. Mme E\_\_\_\_\_ aurait été la seule responsable de la gestion opérationnelle et du quotidien du service. Une stagiaire de C\_\_\_\_\_ aurait relevé que c'était Mme E\_\_\_\_\_ qui était sa responsable et sa répondante, qu'elle était livrée à elle-même, notamment pour définir un sujet de stage. De plus, le recourant n'aurait pas réagi pour faire cesser un repas organisé de manière impromptue par des collaborateurs des caisses sur leur lieu de travail, dont les odeurs de fromage pouvaient incommoder les administrés se présentant au guichet et ainsi nuire à l'image du service. Ce serait systématiquement Mme E\_\_\_\_\_ qui aurait répondu aux services ou qui les aurait sollicités en vue de résoudre des différences comptables, alors que les objets évoqués concernaient, en première ligne, la direction du recourant.

En l'occurrence, il n'est pas contesté que le recourant a déménagé son bureau au 4<sup>ème</sup> étage durant l'année 2012. Toutefois, les enquêtes menées par la chambre de céans ont mis en évidence que malgré ce déménagement, le recourant montait au 5<sup>ème</sup> étage plusieurs fois par semaine soit pour donner des tâches particulières, soit pour voir comment allaient les collaborateurs du service. Par ailleurs et selon les auditions menées par-devant la chambre de céans, l'intéressé était très ouvert et accessible. Sa porte était toujours ouverte.

Contrairement à ce que retient le compte rendu de l'entretien de service, le recourant est intervenu plusieurs fois auprès de Mme E\_\_\_\_\_ pour qu'elle cesse son comportement. Il a par exemple repris son pouvoir hiérarchique et a également proposé de la déplacer en 2013.

Certes, le recourant a eu quelques difficultés à attribuer un sujet de stage à la stagiaire de C\_\_\_\_\_, toutefois et au final un sujet a pu lui être attribué. Il lui a également montré où elle pouvait trouver les informations dont elle aurait besoin pour sa recherche. Le document signé le 28 janvier 2015 fait également état de ce qu'elle a obtenu sa maturité professionnelle commerciale à la suite de son stage effectué à C\_\_\_\_\_, ce qui démontre que son travail de maturité portant sur le sujet attribué par le recourant a été jugé suffisant.

S'agissant du repas organisé (fondue ou raclette), même s'il est indéniable que le lieu n'était pas adéquat, il ne ressort pas du dossier que des administrés se seraient plaints d'une odeur provenant des bureaux où les collaborateurs déjeunaient.

Enfin, le cahier des charges du chef de secteur comptabilité, poste qu'occupait Mme E\_\_\_\_\_, précise que sa mission consistait notamment à planifier, organiser et contrôler l'activité du secteur comptabilité de C\_\_\_\_\_, ainsi qu'à réconcilier la comptabilisation des encaissements réalisés par le service des caisses avec la comptabilité de C\_\_\_\_\_. Ainsi, force est de constater que la

gestion opérationnelle du quotidien du service, de même que la résolution des différences comptables faisaient partie des tâches de Mme E\_\_\_\_\_.

b. Il est également fait référence à un entretien, en date du 6 juin 2013, entre M. F\_\_\_\_\_, Mme E\_\_\_\_\_, le directeur des ressources humaines du département et le recourant, lors duquel les méthodes de management et les attitudes et paroles inadéquates de Mme E\_\_\_\_\_ avaient été évoquées. Cette séance faisait suite à plusieurs témoignages de collaboratrices et collaborateurs adressés à M. F\_\_\_\_\_, qui avaient donné lieu par ailleurs à plusieurs interventions d'un syndicat.

En l'espèce, selon la note de dossier relative à l'entretien du 6 juin 2013, le recourant n'a pas été convoqué à cet entretien, il avait été présent à la demande de Mme E\_\_\_\_\_. Entendu par-devant la chambre de céans le 12 octobre 2016, le directeur des ressources humaines du département a confirmé que seule Mme E\_\_\_\_\_ avait été convoquée à cet entretien. Le recourant a cependant admis une part de responsabilité dans le climat difficile du service en ayant délaissé une partie du management ou choisi de prendre parfois « des raccourcis ».

Le reproche est ainsi partiellement fondé.

9) Le recourant n'aurait pas empêché les méthodes de management inadéquates de Mme E\_\_\_\_\_. Il les aurait au contraire cautionnées.

Mme E\_\_\_\_\_ utilisait des méthodes de management inadéquates et démontrait un comportement dévalorisant ou déplacé depuis plusieurs années. Elle avait mis en place un « management » basé sur des punitions et des entretiens de service. Elle avait par ailleurs notamment pour pratique de critiquer les collaborateurs devant les autres et de les dénigrer, ainsi que de crier à leur égard.

En l'occurrence, tant les déclarations écrites figurant au dossier que les auditions menées par-devant la chambre de céans font état de conflits relationnels entre les collaborateurs et Mme E\_\_\_\_\_. Le 6 juin 2013, des mesures ont été envisagées. On ne saurait toutefois retenir que le recourant aurait cautionné les méthodes de sa subordonnée, puisque, par exemple, Mme H\_\_\_\_\_ a été témoin que l'intéressé avait plusieurs fois « remis en place » Mme E\_\_\_\_\_ en lui disant de se calmer. Il avait enfin repris son pouvoir hiérarchique et avait également proposé de la déplacer en 2013.

Le motif selon lequel le recourant n'aurait pas empêché les méthodes de management inadéquates de Mme E\_\_\_\_\_ est ainsi partiellement fondé.

10) Plusieurs collaborateurs auraient été affectés à des tâches sans que le recourant leur en ait expliqué le sens, les plaçant dans un rôle d'exécutant, faisant fi de leurs compétences ainsi que de leur besoin de développement personnel, les empêchant d'avoir une compréhension globale du système comptable et de trouver du sens à leur travail.

En l'occurrence, ce reproche s'appuie sur deux documents de deux comptables de C\_\_\_\_\_ recueillis par M. D\_\_\_\_\_ les 20 et 23 janvier 2015. Or, parmi les nombreuses personnes entendues par le précité ou par la chambre de céans, seules ces deux personnes ont fait état de ce reproche, de sorte qu'il y a lieu de le relativiser.

Par ailleurs, s'il est certes plus agréable pour un collaborateur de saisir le sens de son activité, le métier de comptable, poste qu'occupent les deux personnes ayant formulé ce reproche, comporte indubitablement une part d'exécution.

Dès lors, le motif formulé à l'encontre du recourant est infondé.

- 11) Le recourant ne se serait pas soucié de la formation des collaborateurs, sauf des formations sur la place de travail, et il n'y aurait pas eu de polyvalence. Il n'y aurait pas eu de planning des tâches, Mme E\_\_\_\_\_ les distribuant au fur et à mesure ; certains collaborateurs seraient restés cantonnés à des tâches répétitives ou jugées dévalorisantes (journées comptables, renseignements). Les collaborateurs n'auraient pas en vue d'ensemble des activités, n'auraient pas pu suivre les formations « CFI » ni n'auraient été formés aux nouveaux standards comptables (« MCH2 »).

De la même façon que pour le précédent reproche, ce motif s'appuie sur deux témoignages isolés. De plus, l'EEDP du 3 décembre 2013 validé par le responsable hiérarchique direct du recourant ainsi que par le supérieur hiérarchique de l'évaluateur et le responsable des ressources humaines indiquait que le recourant prenait des initiatives judicieuses visant à améliorer les performances de ses équipes. Enfin, et sans que cela ne soit remis en question par l'intimé, le recourant a soumis un projet de réorganisation de la direction financière au préposé en janvier 2013, dont il ressort que la polyvalence, la formation et la promotion de ses collaborateurs étaient mises en avant.

Dans ces circonstances, on ne saurait retenir que le recourant ne se serait notamment pas soucié de la formation des collaborateurs.

Le reproche est infondé.

- 12) S'agissant du blâme infligé à un collaborateur, annulé par le chef du département, faute de violation des devoirs de service, le recourant admet avoir signé la sanction. Toutefois, c'est à la suite de la procédure judiciaire menée par le collaborateur sanctionné qu'il était apparu que la faute qui lui était reprochée était également commise par la supérieure hiérarchique du collaborateur qui, elle, n'avait pas été sanctionnée.

S'il est vrai que la sanction a été annulée par le chef du département, il n'en demeure pas moins qu'au moment de la prise de décision de la sanction par le recourant, le collaborateur en question n'avait pas respecté le manuel de traitement

des encaissements. L'annulation de la sanction par le chef du département s'explique non pas pour une absence de faute mais plus pour des motifs d'égalité de traitement.

Par conséquent, on ne peut pas retenir à l'encontre du recourant le fait d'avoir infligé un blâme injustifié à ce collaborateur.

Le reproche est ainsi mal fondé.

- 13) Le recourant aurait réalisé un EEDP sans avoir reçu la collaboratrice.
- a. Selon l'art. 46 al. 1 RPAC, en règle générale, des entretiens individuels réunissant le chef ou le responsable du service et le membre du personnel ont lieu une fois tous les deux ans.
- b. En l'espèce, selon l'EEDP de cette collaboratrice figurant au dossier, un entretien « pour d'autres motifs » a été mené le 2 juillet 2012 entre celle-ci et Mme E\_\_\_\_\_. Il est vrai que le recourant n'a pas participé à cet EEDP. Toutefois, dans la mesure où Mme E\_\_\_\_\_ avait la fonction de chef de secteur comptabilité à C\_\_\_\_\_, l'art. 46 al. 1 RPAC et le mémento des instructions de l'OPE (ci-après : MIOPE) n'ont pas été violés. Le recourant a signé l'EEDP en question en tant que supérieur hiérarchique de l'évaluatrice, soit de Mme E\_\_\_\_\_.

Les critiques que porte la collaboratrice sur le contenu de son EEDP et le sort réservé à cette évaluation à la suite de l'intervention des ressources humaines ne sont quant à elles pas pertinentes pour déterminer si le recourant devait être présent ou non à l'EEDP.

Ainsi, l'intimé ne peut pas faire grief au recourant d'avoir réalisé un EEDP sans avoir reçu la collaboratrice.

Le motif est infondé.

- 14) Enfin, le recourant aurait recadré de façon inadéquate l'assistante des ressources humaines.

Il aurait convoqué l'assistante des ressources humaines dans son bureau, sans lui indiquer le motif au préalable, et lui aurait reproché de manière froide, autoritaire et cassante, d'avoir relaté des faits le concernant à sa responsable des ressources humaines.

Selon la déclaration écrite signée par l'assistante en question, lors d'une formation dispensée sur trois jours, le recourant s'était absenté une partie de l'après-midi le mercredi et une partie de la matinée le jeudi. Le ton employé par le recourant était froid, autoritaire et cassant.

À l'exception de ses observations du 9 mars 2015, qui d'ailleurs relatent un reproche adressé à cette collaboratrice au motif qu'elle aurait violé son secret de fonction après cette formation, les écritures du recourant sont silencieuses sur ce motif.

Dès lors, la chambre de céans retiendra les faits tels que relatés dans la déclaration signée par l'assistante des ressources humaines.

Le reproche est fondé.

- 15) S'agissant de l'inaptitude à remplir les exigences au poste, cinq reproches lui sont faits.
- 16) Le recourant aurait tenu des propos déplacés, voire dénigrants notamment vis-à-vis des collaborateurs de C\_\_\_\_\_.

Il aurait eu pour habitude d'attribuer des surnoms aux collaborateurs et d'émettre des plaisanteries dénigrantes sur les collaborateurs et les cadres de C\_\_\_\_\_. De plus, il aurait tenu des propos déplacés à l'égard d'une collègue de travail

Il ressort des EEDP dont notamment celui du 3 décembre 2013 que le recourant était exigeant mais respectueux de ses collaborateurs. Il ne ressort également pas du dossier que des plaintes auraient été déposées par les collaborateurs concernés sur ce point. Toutefois, Mme G\_\_\_\_\_ a expliqué par-devant la chambre de céans avoir entendu le recourant et Mme E\_\_\_\_\_ se moquer des collaborateurs des autres services de C\_\_\_\_\_. Cela rejoint en partie les documents formalisés par M. D\_\_\_\_\_ qui sont au nombre de six.

Compte tenu du nombre de personnes ayant rapporté avoir entendu ou ayant été témoin de propos déplacés, le reproche est partiellement fondé.

- 17) La gestion des débiteurs de C\_\_\_\_\_ n'aurait plus été faite depuis 2011, à savoir que les prestations effectuées par C\_\_\_\_\_ pour les créanciers seraient demeurées impayées et sans suivi. En 2012, il aurait demandé à la stagiaire de dresser des tableaux Excel, mais rien n'aurait été traité dans la « CFI ». Ainsi, au 16 décembre 2013, il y aurait eu au total l'198 factures ouvertes pour un montant total de CHF 168'490.29 pour la période du 14 janvier 2011 au 16 décembre 2013, alors qu'au début 2011, le contentieux de C\_\_\_\_\_ aurait été inférieur à CHF 10'000.-.

Selon ses observations du 9 mars 2015, l'audit des comptes 2013 n'avait relevé aucun problème relatif à la gestion des créances douteuses (une provision d'environ CHF 50'000.- avait été comptabilisée fin 2013, contre plus de CHF 200'000.- fin 2014). Une dérogation à la directive départementale avait été convenue avec le département. De plus, le montant des créances (réellement)



douteuses antérieures à 2014 était (essentiellement) lié à un litige existant entre un avocat genevois et C\_\_\_\_\_.

Dans ses écritures par-devant la chambre de céans, le recourant ne revient pas sur ses explications.

Il ressort d'un courriel du 7 février 2014, figurant au dossier, adressé au recourant par le chef du service juridique que l'intéressé avait malgré tout souhaité que des démarches soient effectuées auprès de l'avocat en question afin que les créances soient recouvrées. Toutefois, au vu de la position de cet avocat, aucune démarche n'avait été entamée.

Dans ces circonstances et compte tenu de la dérogation accordée et non contestée par le département, le motif est infondé.

- 18) Le recourant aurait démontré peu d'intérêt pour le fonctionnement de C\_\_\_\_\_ en général. Il n'aurait pas collaboré suffisamment et ne se serait pas concerté avec les autres services de direction. Il aurait privilégié uniquement les activités liées à la comptabilité générale et ne se serait pas intéressé à la loi fédérale sur la poursuite pour dettes et la faillite du 11 avril 1889 (LP - RS 281.1).

Le recourant fait référence à ses EEDP pour contrer ce reproche.

Certes, ses EEDP sont tous très bons voire excellents (même si dans l'EEDP du 9 mars 2011 il est précisé que l'intéressé doit être attentif à une communication plus forte avec les autres services qui ne dépendent pas de lui), toutefois il ressort des documents ainsi que des auditions par-devant la chambre de céans que le recourant avait tendance à ne pas se concerter avec les autres services.

À titre d'exemple et selon les explications de Mme L\_\_\_\_\_, lors de la mise en œuvre du système de facturation par bulletin de versement, le service d'expédition avait été mis en difficulté. Dans la mesure où la mise en œuvre d'un tel système impactait d'autres services, une collaboration entre les services s'imposait (le témoignage de M. M\_\_\_\_\_ rejoint celui de Mme L\_\_\_\_\_). Il en était de même des attestations en ligne pouvant être obtenues par l'intermédiaire de la Poste.

La concordance des déclarations sur ce point permet de conclure à un déficit de collaboration de la part du recourant avec les autres services de C\_\_\_\_\_.

Le motif est fondé.

- 19) L'analyse qu'aurait faite le recourant de la future comptabilité de C\_\_\_\_\_ n'intégrait pas la comptabilité des poursuites, malgré les exigences de l'autorité de surveillance à ce sujet. Il aurait refusé de s'intéresser à la régularisation des différences comptables entre la comptabilité générale et la comptabilité des

poursuites, qui aurait relevé, selon lui, du service de l'exécution (saisies et séquestres). Par ailleurs, les membres de la direction lui auraient reproché particulièrement son attitude de retrait, voire de désinvolture par rapport au projet de refonte informatique.

En l'occurrence, le département n'a pas remis en cause les explications du recourant formulées dans ses observations du 9 mars 2015 selon lesquelles la comptabilité des poursuites était de la responsabilité de la direction financière alors que cette tâche était assurée par treize gestionnaires comptables, rattachés à la direction de l'exécution, dont la mission principale était de procéder à la répartition des sommes saisies. Il n'a pas non plus contesté le fait que chaque mois la direction financière effectuait avec succès la réconciliation entre les différences comptables entre la comptabilité générale et la comptabilité des poursuites. Le département a par contre mis en exergue son absence d'implication dans le projet de refonte informatique.

Entendu en audience d'enquêtes, le contrôleur interne à C\_\_\_\_\_ de l'époque (M. N\_\_\_\_\_) a relevé que lors de séances de travail spécifiques à la mise en œuvre du projet « OPUS », le recourant était actif à ces séances. Toutefois, les documents attestent que le recourant s'était mis en retrait par rapport à ce projet. Le préposé était même allé une fois chercher le recourant pour qu'il assiste à une séance de travail.

Compte tenu de ces éléments, le reproche est partiellement fondé.

- 20) Enfin, le compte rendu de l'entretien de service retient une absence de toute information en vue d'assurer la gestion des affaires courantes et urgentes, lorsque le recourant avait été mis en arrêt de travail, dès le 18 février 2014.

Au moment où il avait été mis en arrêt de travail, l'intéressé n'aurait pas informé sa hiérarchie. Il n'aurait jamais contacté C\_\_\_\_\_ ni qui que ce soit, raison pour laquelle les collaborateurs avaient dû improviser pour assurer le quotidien, notamment en ce qui concernait la libération des fonds et des prestations urgentes délivrées par le service. Par ailleurs, le recourant n'aurait pas répondu aux courriers que sa hiérarchie avait dû lui envoyer par recommandé ou pli simple.

En l'occurrence, il ressort d'un courrier adressé par l'ancien préposé au recourant du 5 mars 2014 qu'un certificat médical lui avait bien été transmis par courriel du 26 février 2014. On ne saurait dès lors véritablement soutenir que le recourant n'a pas informé sa hiérarchie du fait qu'il avait été mis en arrêt de travail.

Quant aux courriers que sa hiérarchie avait dû lui envoyer en vue de dresser un point de situation sur les travaux en suspens, le médecin du recourant a

rappelé, par courrier du 13 mars 2014, que le recourant était en arrêt maladie et qu'il n'était pas en mesure d'y répondre. Il précisait également que tout contact avec son milieu professionnel était délétère pour son état de santé. Dès lors et par l'entremise de son médecin, le recourant a malgré tout donné une réponse à ces courriers. D'ailleurs et en date du 17 juillet 2014, le médecin du SPE a lui aussi précisé aux ressources humaines du département qu'il était conseillé que le recourant n'ait aucun lien avec le milieu de travail ou la représentation de l'employeur pour le moment.

Par conséquent, le motif est mal fondé.

- 21) En définitive et sur les treize motifs initiaux reprochés au recourant dans le compte rendu de l'entretien de service du 6 février 2015, les manquements suivants peuvent être retenus, étant précisé que pour quatre d'entre eux, ils sont partiellement fondés : le recourant a délaissé une partie du management, il a pris tardivement des mesures à l'encontre de Mme E\_\_\_\_\_, il a recadré de façon inadéquate l'assistante des ressources humaines, il a tenu des propos déplacés vis-à-vis des collaborateurs de C\_\_\_\_\_, il a manqué à son devoir de collaboration avec les autres services de direction et a adopté une attitude de retrait par rapport au projet de refonte informatique.

La portée de ces six manquements doit être nuancée. Ils doivent être replacés dans un contexte global pour déterminer s'ils pouvaient être considérés comme rendant impossible le maintien du recourant dans son poste de directeur financier auprès de C\_\_\_\_\_.

Les témoignages, crédibles, font ressortir le dévouement du recourant à son travail. Outre les évaluations positives de son travail par son supérieur hiérarchique mettant en exergue ses excellentes compétences « métier », son investissement, ainsi que son sens de l'initiative, les collaborateurs entendus par-devant la chambre de céans – Mmes G\_\_\_\_\_, H\_\_\_\_\_, J\_\_\_\_\_, M. N\_\_\_\_\_ – démontrent que le recourant a beaucoup œuvré pour la bonne marche de son service, qui lors de sa prise de fonction était dans une situation très difficile.

S'il est certes regrettable que le recourant ait tardé à prendre la pleine mesure des difficultés causées par Mme E\_\_\_\_\_ et ait tenu, quelquefois, des propos inappropriés, il ne peut pas être retenu que le maintien de ce dernier dans son poste de directeur était incompatible avec le bon fonctionnement de C\_\_\_\_\_ du seul fait des six manquements susmentionnés. Ceux-ci ne sont dès lors pas constitutifs de motifs fondés de résiliation des rapports de service, ni individuellement, ni même cumulés, dans ce cas très particulier. La question de savoir s'ils auraient pu justifier une sanction souffrira de rester indécise, indépendamment d'une prescription disciplinaire éventuellement acquise à l'époque de la décision (art. 27 al. 7 LPAC), ne s'agissant pas de l'objet du litige.

- 22) Au vu de ce qui précède, le licenciement ne repose pas sur un motif fondé, de sorte qu'il est contraire au droit.

Compte tenu de cette conclusion, les griefs du recourant portant sur la procédure de reclassement n'ont pas à être analysés.

S'agissant de la question relative à l'atteinte à la personnalité alléguée par le recourant (art. 328 de la loi fédérale du 30 mars 1911, complétant le Code civil suisse - CO, Code des obligations - RS 220), l'accès à la messagerie du recourant et à ses fichiers professionnels se justifiait pour assurer la bonne marche des activités de C\_\_\_\_\_, au vu de la fonction exercée par le recourant, ce d'autant plus que le médecin du recourant avait enjoint la hiérarchie d'éviter tout contact avec le milieu professionnel (directive transversale « Sécurité et usage des ressources informatiques et du téléphone de l'administration cantonale genevoise » du 18 novembre 2012 points 4.2 et 5 al. 2). Quant à l'absence de communication entre les ressources humaines et la médecine du travail ainsi que l'attitude de dénigrement de l'état de santé alléguées par le recourant, celles-ci n'atteignent pas le seuil retenu par la jurisprudence pour qu'elles puissent être qualifiées d'atteinte à la personnalité au sens de l'art. 328 CO (ATA/109/2018 du 6 février 2018 consid. 6), étant précisé qu'en tout état de cause la hiérarchie demeure libre de décider si elle entend entamer une procédure de licenciement ou licencier le collaborateur, sous réserve de l'art. 336c CO applicable en vertu de l'art. 44A RPAC.

- 23) Les conséquences d'un licenciement contraire au droit sont réglées par l'art. 31 LPAC.

Cet article ayant une nouvelle teneur depuis le 19 décembre 2015, il convient préalablement de déterminer s'il est applicable dans sa version actuelle ou dans sa version antérieure à ladite modification.

a. Conformément aux principes généraux du droit intertemporel, lorsqu'un changement de droit intervient au cours d'une procédure administrative contentieuse ou non contentieuse, la question de savoir si le cas doit être tranché sous l'angle du nouveau ou de l'ancien droit se pose. En l'absence de dispositions transitoires s'il s'agit de tirer les conséquences juridiques d'un événement passé constituant le fondement de la naissance d'un droit ou d'une obligation, le droit applicable est en principe celui en vigueur au moment dudit événement. Dès lors, la législation applicable reste en principe celle qui était en vigueur lors de la réalisation de l'état de fait qui doit être apprécié juridiquement ou qui a des conséquences juridiques (arrêt du Tribunal fédéral 2C\_195/2016 du 26 septembre 2016 consid. 2.2.2. ; ATA/1532/2017 du 28 novembre 2017 consid. 13a ; ATA/1052/2017 du 4 juillet 2017 consid. 4).

b. Dans des cas relatifs au licenciement de fonctionnaires dans lesquels les événements juridiquement déterminants s'étaient entièrement déroulés sous l'ancien droit, la chambre administrative a constaté qu'il n'y avait pas d'intérêt public prédominant exigeant l'application immédiate de la nouvelle teneur de l'art. 31 LPAC et que le principe de l'économie de procédure n'entraîne pas en ligne de compte, de sorte que l'ancienne teneur de l'art. 31 LPAC était applicable (ATA/589/2018 précité consid. 27b et les arrêts cités).

c. En l'occurrence, l'ensemble des faits et la décision litigieuse ont été prononcés avant le 19 décembre 2015, de sorte que c'est l'art. 31 LPAC dans sa teneur avant cette date qui est applicable au cas d'espèce.

- 24) a. En matière de résiliation des rapports de service, si la chambre administrative retient que cette dernière est contraire au droit, elle peut proposer à l'autorité compétente la réintégration (art. 31 al. 2 aLPAC). En cas de décision négative de l'autorité compétente, elle fixe une indemnité (art. 31 al. 3 aLPAC).

Ainsi, la chambre administrative ne peut ni annuler formellement le licenciement d'un fonctionnaire ni imposer sa réintégration, mais uniquement proposer cette dernière à son employeur, puis, si cela n'est plus possible, traiter la question d'une indemnisation (ATA/589/2018 précité consid. 28a)

b. En l'espèce, le Conseil d'État a, le 21 janvier 2015, libéré le recourant de son obligation de travailler. Puis, par décision exécutoire nonobstant recours du 28 juillet 2015, le département a prononcé la résiliation des rapports de service. Enfin, il ressort des écritures de l'intimé qu'une réintégration n'est pas souhaitée. Dès lors, la chambre retiendra que l'intimé a suffisamment manifesté sa volonté de se séparer définitivement de son collaborateur.

L'autorité intimée n'entendant pas procéder à la réintégration du recourant, la chambre administrative constatera son refus.

- 25) Il y a dès lors lieu de procéder à la fixation de l'indemnité à laquelle le recourant a droit.

a. La chambre administrative fixe une indemnité dont le montant ne peut être inférieur à un mois et supérieur à vingt-quatre mois du dernier traitement brut à l'exclusion de tout autre élément de rémunération (art. 31 al. 3 aLPAC).

b. Selon la jurisprudence de la chambre administrative rendue en matière de fixation d'une indemnité en cas de licenciement d'agents publics avant la modification de l'art. 31 LPAC, il y a lieu de tenir compte de l'ensemble des circonstances du cas d'espèce, et de les apprécier sans donner une portée automatiquement prépondérante à certains aspects, comme le fait d'avoir ou non retrouvé un emploi en cours de procédure (ATA/274/2015 du 17 mars 2015 ; ATA/744/2014 du 23 septembre 2014 et les références citées). Cette jurisprudence

a été confirmée par le Tribunal fédéral (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_421/2014 du 17 août 2015 consid. 3.4.2 ; 8C\_436/2014 du 16 juillet 2015 consid. 9.2 ; 8C\_472/2014 du 3 septembre 2015 consid. 11.2).

c. Dans les quatre exemples qui suivent, l'indemnité pouvait aller jusqu'à vingt-quatre mois.

Dans un cas de licenciement pour motif fondé, la chambre administrative a pris en compte la gravité de la violation du droit d'être entendu de l'intéressée, l'importante péjoration de sa situation financière, la recourante n'ayant eu d'autre choix que la retraite anticipée, et son activité de plus de vingt ans pour l'autorité intimée pour fixer l'indemnité à quinze mois (ATA/193/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 17). Le Tribunal fédéral a toutefois considéré que ce montant allait au-delà des limites admissibles sous l'angle de l'arbitraire, au motif que le licenciement avait été invalidé en raison de la violation d'une garantie de procédure et que, sur le fond, il n'avait pas été constaté qu'il était injustifié. Le Tribunal fédéral a donc réduit le montant de l'indemnité à six mois de traitement, considérant au surplus que la collaboratrice avait été mise au bénéfice d'une pension de retraite, ce qui était de nature à atténuer les conséquences de la perte de son emploi (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_421/2014 du 17 août 2015 consid. 4.2).

Dans un cas de licenciement arbitraire par une commune, la chambre administrative a en particulier pris en considération la durée des rapports de service, de près de trois ans et demi, les résultats de l'enquête administrative, y compris le fait que le collaborateur avait dû subir dite enquête alors que le soupçon s'était avéré mal fondé, les atteintes portées à sa personnalité pendant la durée du contrat de travail, le retrait de l'effet suspensif à la décision de licenciement, le refus de réintégration du recourant malgré sa disponibilité, ainsi que la pertinence de certains griefs à l'encontre de l'intéressé, malgré le contexte dans lequel il avait dû évoluer et même s'ils ne fondaient pas un licenciement. La chambre administrative a ainsi fixé l'indemnité à douze mois du dernier traitement (ATA/439/2014 du 17 juin 2014 consid. 15).

Dans un cas de licenciement par une autre commune, matériellement vicié en raison d'une violation des principes de la proportionnalité et de l'égalité de traitement, la chambre administrative a tenu compte de la gravité de la faute du recourant qualifiée de moyennement grave, de la violation du droit par l'autorité intimée dans le cadre du licenciement, du refus de réintégration malgré la disponibilité du recourant, de la durée des rapports de service de cinq ans, du fait qu'il n'avait pas retrouvé de travail, qu'il était âgé de soixante ans et qu'il lui serait difficile de retrouver un emploi, pour fixer l'indemnité à quinze mois (ATA/744/2014 du 23 septembre 2014 consid. 5).

Dans une cause dans laquelle le licenciement avait été prononcé en l'absence de motifs fondés, la chambre administrative a notamment tenu compte

de l'absence de tout reproche envers la recourante pendant près de quatre ans à compter de son engagement, de l'atteinte de longue durée à sa santé liée aux conditions de travail, de l'attitude déplacée de la collaboratrice, pouvant toutefois s'expliquer par l'attitude peu constructive et peu compréhensive de la part de sa hiérarchie, de l'absence de cohérence et d'empathie de la part de la nouvelle hiérarchie de l'intéressée face au contexte professionnel global, de l'absence de mesures prises par la hiérarchie afin de permettre à la collaboratrice de pouvoir maintenir son employabilité après sa longue maladie, de la durée des rapports de service de sept ans, du refus de réintégration, de la violation grave commise par l'autorité intimée en prononçant un licenciement en l'absence de motifs fondés et des conséquences sur les perspectives professionnelles futures de la collaboratrice, âgée de quarante-cinq ans. Elle a ainsi arrêté l'indemnité à douze mois (ATA/347/2016 précité consid. 11d). Cet arrêt n'a pas fait l'objet d'un recours auprès du Tribunal fédéral.

Dans le cas d'une révocation contraire au droit car prononcée par une autorité incompétente, la chambre administrative a tenu compte du fait que les deux dénonciatrices de faits reprochés au recourant n'avaient pas été entendues au stade de l'enquête administrative, de la longue carrière sans accroc du recourant pour l'institution entre 1995 et 2012, de son acquittement par deux juridictions pénales pour les faits dénoncés par une des dénonciatrices, du refus de réintégration de l'autorité, de la gravité de la violation procédurale, ainsi que de l'âge de 60 ans et l'absence d'activité professionnelles du recourant depuis plusieurs années, facteurs compromettant son employabilité, pour fixer l'indemnité à vingt-quatre mois (ATA/1532/2017 du 28 novembre 2017 consid. 16). Un recours est actuellement pendant devant le Tribunal fédéral.

d. Dans l'exemple qui suit, l'indemnité ne pouvait aller que jusqu'à douze mois, conformément au règlement applicable.

Dans une affaire de licenciement par une commune, matériellement vicié faute de motif important justifiant une telle décision, la chambre administrative a fixé l'indemnité due par l'autorité intimée à six mois. Parmi les circonstances prises en compte pour la fixation de ladite indemnité, figuraient le contexte professionnel particulier, l'importante responsabilité de l'autorité intimée dans la péjoration des conditions de travail et, par voie de conséquence, dans la diminution de la qualité du travail du collaborateur, les excellents antécédents de ce dernier, son âge (à savoir 56 ans), la durée des rapports de service d'un peu moins de cinq ans, le refus de réintégration malgré la disponibilité de l'intéressé et la période de chômage ayant suivi la cessation des rapports de service (ATA/273/2015 du 17 mars 2015 consid. 11 à 13 et 17).

e. Dans ce dernier exemple, l'indemnité maximale était de huit mois.

Dans le cas d'un licenciement sans motif dûment justifié, la chambre administrative a octroyé l'indemnité maximale, après avoir en particulier pris en considération la qualité du travail de l'intéressée, sa loyauté, ses compétences non prises en défaut, sa position hiérarchique floue entravant ses propres responsabilités, l'absence d'accès en temps voulu au rapport d'audit, qui avait généré des critiques infondées sur son travail, un assessment, une restructuration de son poste impliquant une perte de responsabilités et de revenus et finalement de son emploi, l'âge de la recourante, soit 56 ans, les difficultés rencontrées à retrouver un autre emploi, les conséquences négatives sur sa prévoyance professionnelle, ainsi que l'accès uniquement partiel au dossier donné au conseil de l'intéressée lors de la consultation (ATA/109/2018 du 6 février 2018 consid. 17a).

f. La chambre administrative n'a pas pour pratique de condamner un employeur au paiement d'un montant chiffré, mais de fixer l'indemnité pour refus de réintégration à un certain nombre de mois du dernier traitement brut de l'employé, conformément à l'art. 31 al. 3 LPAC. De plus, l'indemnité fondée sur cette disposition comprend le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés et n'est pas soumise à la déduction des cotisations sociales (ATA/589/2018 précité consid. 28f et l'arrêt cité).

26) En l'espèce, il convient de tenir compte, pour fixer le montant de l'indemnité, de l'ensemble des circonstances et en particulier de tous les éléments mentionnés dans les considérants qui précèdent, soit notamment :

- le caractère matériellement infondé du licenciement du recourant pour insuffisance de ses prestations ;
- le caractère matériellement infondé du licenciement du recourant pour inaptitude à remplir les exigences du poste ;
- le contexte difficile dans lequel se trouvait le service ;
- le comportement isolé du recourant ;
- les excellentes compétences métier du recourant, son investissement, ainsi que son sens de l'initiative relevés dans ses différents EEDP ;
- le fait que le Conseil d'État l'a libéré de son obligation de travailler et a déclaré le licenciement exécutoire nonobstant recours ;
- le fait que le recourant n'a pas retrouvé d'emploi ;
- l'âge du recourant (49 ans) et de ses années de service au sein de l'État (presque dix ans) ;



- l'existence de six reproches fondés ou partiellement fondés à l'encontre du recourant.

Au vu de ce qui précède, la chambre administrative arrêtera l'indemnité pour licenciement contraire au droit à neuf mois du dernier traitement brut perçu par le recourant avant la fin de son droit au traitement, au sens de l'art. 2 LTrait, avec intérêts moratoires à 5% dès le 1<sup>er</sup> novembre 2015. L'indemnité ainsi fixée comprend le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés et n'est pas soumise à la déduction des cotisations sociales. Tout autre élément de rémunération est exclu (ATA/589/2018 précité consid. 31).

27) Dans ces circonstances, le recours du 27 août 2015 sera partiellement admis, la décision du 28 juillet 2015 déclarée contraire au droit et l'indemnité due par l'État de Genève au recourant fixée à neuf mois de son dernier traitement brut au sens de l'art. 2 LTrait, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

28) Le recourant recourt également contre la décision du département du 26 janvier 2016, laquelle admet partiellement sa demande de modification de son certificat de travail.

a. L'art. 39 RPAC prescrit qu'à la fin des rapports de service, le membre du personnel reçoit de sa hiérarchie un certificat de travail portant sur la nature et la durée de son travail, ainsi que sur la qualité de son travail et sur son comportement. À sa demande expresse, le certificat ne porte que sur la nature et la durée du travail.

b. Dans le cadre d'une relation de travail de droit public, la délivrance d'un certificat de travail fait partie du devoir de diligence et de protection de l'employeur. Outre la description précise et détaillée des activités exercées, le certificat doit également contenir la désignation des fonctions exercées ou le titre professionnel (Roland MÜLLER/Philipp THALMANN/Christian FAVRE, Le certificat de travail en question, 2014, p. 20 et 47). Il est notoire que ce document est important pour une personne en recherche d'emploi (ATA/1589/2017 précité consid. 3a ; ATA/612/2004 du 5 août 2004).

c. Selon la jurisprudence et la doctrine, un certificat de travail a pour but de favoriser l'avenir économique du travailleur. Il doit être véridique et complet. Le choix de la formulation appartient en principe à l'employeur. Conformément au principe de la bonne foi, la liberté de rédaction reconnue à l'employeur trouve ses limites dans l'interdiction de recourir à des termes péjoratifs, peu clairs ou ambigus, voire constitutifs de fautes d'orthographe ou de grammaire (arrêt du Tribunal fédéral 4C.129/2003 du 5 septembre 2003 consid. 6.1 et la doctrine citée).

d. Les directives contenues dans le MIOPE précisent que les indications contenues dans le certificat de travail doivent être objectives et exactes, non seulement au titre de l'élémentaire déontologie, mais afin qu'un éventuel futur employeur puisse se faire une idée aussi réelle que possible des qualités et/ou défauts du candidat qui se présente à lui (MIOPE 06.01.04).

e. En l'occurrence, six points et la problématique des EEDP restent litigieux.

La chambre administrative les examinera successivement, afin de déterminer s'il convient de les intégrer dans le certificat de travail du recourant.

- 29) La procédure d'impression des factures et des rappels de factures au centre éditique n'avait pas été reprise dans ledit certificat car c'était l'utilisation de la « CFI » et du module « AR » (« account receivable ») qui permettait d'effectuer cette tâche. Le recourant n'était dès lors pas à l'origine de ce projet.

En l'occurrence, le recourant soutient que la procédure d'impression des factures est une amélioration du projet dit « BVR » mentionné comme objectif atteint dans l'EEDP du 9 mars 2011.

Entendu par-devant la chambre de céans, M. N\_\_\_\_\_ a déclaré ne pas se souvenir que le recourant aurait participé à la mise en place des rappels des factures d'émoluments. Il rejoint dès lors l'intimé sur ce point.

Toutefois, dans ses écritures du 24 mars 2016, l'intimé a précisé que le recourant avait malgré tout amélioré la procédure existante.

Ainsi, la chambre administrative retiendra que le recourant a amélioré la procédure permettant l'impression des factures et des rappels de factures au centre éditique.

Le grief est partiellement admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 30) S'agissant de la mise en place du « cash pooling » avec la trésorerie générale, ce point n'a pas été ajouté au motif que le « cash pooling » existait déjà avant l'arrivée du recourant à C\_\_\_\_\_ et avait été mis en place par la trésorerie de la direction générale des finances de l'État.

Dans ses écritures, l'intimé a précisé que cette procédure avait été mise en place en 2003 et que, pour ce qui concernait C\_\_\_\_\_, le recourant avait amélioré la rapidité de la mise à disposition du « cash pooling » depuis le compte postal de C\_\_\_\_\_.

Le recourant n'ayant pas démontré, pièces à l'appui, qu'il aurait été à l'origine de la mise en place du « cash pooling » à C\_\_\_\_\_, la chambre de céans

considère qu'il a uniquement amélioré la rapidité de la mise à disposition du « cash pooling » depuis le compte postal de C\_\_\_\_\_.

Le grief est partiellement admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 31) La mise en place de la centralisation du paiement des factures au département des finances n'avait pas été intégrée audit certificat, dans la mesure où c'était l'utilisation de la « CFI » qui permettait d'effectuer cette tâche. Il n'était ainsi pas correct de dire qu'il était à l'origine de sa mise en place.

Lors de son audition et contrairement à d'autres points, M. N\_\_\_\_\_ n'a pas contesté que le recourant n'en serait pas à l'origine.

Par ailleurs, dans ses écritures, l'intimé s'est finalement résolu à reconnaître qu'il avait joué un rôle sur ce point en l'améliorant.

Le grief est admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 32) Le point concernant l'amélioration de la gestion des fonds de C\_\_\_\_\_ en lien avec la trésorerie générale n'a pas été ajouté car la hiérarchie du recourant n'avait pas constaté une telle amélioration.

L'intimé a relevé dans sa réponse au recours que les membres du personnel de la direction financière de C\_\_\_\_\_ percevaient la fourniture de renseignements comme une tâche dévalorisante, car il s'agissait d'une tâche monotone, répétitive et peu enrichissante. La chambre administrative peine à saisir la pertinence de cette explication pour justifier le refus d'intégrer ce point au certificat de travail.

Ce d'autant moins que M. N\_\_\_\_\_ n'a pas contesté que le recourant n'en serait pas à l'origine.

Dès lors, le grief est admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 33) S'agissant de la mise en place d'un nouveau système de gestion des consignations en lien avec la trésorerie générale, la décision du 26 janvier 2016 retient qu'il n'y avait pas eu de mise en place d'une systématique permettant des contrôles et l'épuration de listes en ce qui concernait la gestion des consignations en lien avec la trésorerie générale.

Le recourant explique dans son recours qu'il ne revendique pas cette épuration mais souhaite qu'il soit précisé qu'il a géré la migration des consignations dans la « CFI ».

Or, l'intimé dans sa réponse du 24 mars 2016 reconnaît que le recourant a géré la migration des consignations dans la « CFI ».

Partant, le grief est admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 34) L'intimé a refusé d'ajouter au certificat de travail la mise en évidence de plus de onze millions de fonds en déshérence inscrits dans la comptabilité de C\_\_\_\_\_, car cette problématique était déjà connue avant l'entrée en fonction du recourant à C\_\_\_\_\_.

Sur question de la juriste du département, M. N\_\_\_\_\_ a précisé qu'il avait travaillé suffisamment de temps à C\_\_\_\_\_ et participé à suffisamment de séances pour pouvoir dire que le recourant était à l'origine des projets listés dans le courrier du 23 juin 2015, sous réserve de quelques points.

Or, il n'a pas contesté que le recourant ne serait pas à l'origine de cette mise en évidence.

Par conséquent, le grief est admis et le certificat de travail sera modifié en ce sens.

- 35) Enfin et s'agissant de la mention des EEDP dans son certificat de travail, ni l'art. 39 RPAC, ni les directives du MIOPE ne prévoient qu'il convient d'en faire état dans le certificat de travail, étant relevé que le certificat de travail tel qu'annexé à la décision du 26 janvier 2016 revient sur la qualité du travail du recourant. De plus, rien n'empêche le recourant de les joindre à, par exemple, une lettre de motivation.

Le grief sera écarté.

- 36) Au vu de ce qui précède, le recours du 27 août 2015 sera partiellement admis, la décision du 28 juillet 2015 déclarée contraire au droit et l'indemnité due par l'État de Genève au recourant fixée à neuf mois de son dernier traitement brut au sens de l'art. 2 LTrait, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

Quant au recours du 18 février 2016, il sera partiellement admis. La décision du 26 janvier 2016, de même que le certificat de travail du recourant seront réformés au sens des considérants.

- 37) Vu l'issue du litige, aucun émolument ne sera mis à la charge du recourant (art. 87 al. 1 LPA). Une indemnité de CHF 2'000.- lui sera allouée, à la charge de l'État de Genève (art. 87 al. 2 LPA).

\* \* \* \* \*

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

**à la forme :**

déclare recevable les recours interjetés le 27 août 2015 et le 18 février 2016 par Monsieur A\_\_\_\_\_ contre les décisions du 28 juillet 2015 et du 26 janvier 2016 ;

**au fond :**

les admet partiellement ;

constate que le licenciement de Monsieur A\_\_\_\_\_, prononcé par décision du 28 juillet 2015, est contraire au droit ;

constate que la réintégration de Monsieur A\_\_\_\_\_ n'est pas possible ;

dit que l'État de Genève doit verser à Monsieur A\_\_\_\_\_ une indemnité d'un montant correspondant à neuf mois de son dernier traitement brut avec intérêts moratoires à 5% dès le 1<sup>er</sup> novembre 2015, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération, au sens des considérants ;

l'y condamne en tant que de besoin ;

condamne le département des finances et des ressources humaines à intégrer au certificat de travail de Monsieur A\_\_\_\_\_ les points tels que discutés dans le présent arrêt, au sens des considérants ;

dit qu'il n'est pas perçu d'émolument ;

alloue une indemnité de procédure de CHF 2'000.- à Monsieur A\_\_\_\_\_, à la charge de l'État de Genève ;

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 Philippe Eigenheer, avocat du recourant, ainsi qu'au  
département de l'emploi et de la santé.

Siégeant : Mme Payot Zen-Ruffinen, présidente, Mme Junod, MM. Pagan et Verniory,  
Mme Taponnier, juges.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière-juriste :

S. Hüsler Enz

la présidente siégeant :

F. Payot Zen-Ruffinen

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :