

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/3942/2011-FPUBL

ATA/785/2012

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 20 novembre 2012**

dans la cause

**Monsieur P\_\_\_\_\_**

représenté par Me Christian Bruchez, avocat

contre

**CONSEIL D'ÉTAT**

---

## EN FAIT

1. Monsieur P\_\_\_\_\_, né le \_\_\_\_\_ 1961, ingénieur, a été engagé en qualité d'agent spécialisé à compter du 1<sup>er</sup> avril 2001 par le département de l'aménagement, de l'équipement et du logement, devenu le département de l'urbanisme (ci-après : DU). Il est intervenu en cette qualité comme chef de projet pour le raccordement ferroviaire « Cornavin - Eaux-Vives - Annemasse » (ci-après : CEVA) et pour le développement du réseau régional.

Son contrat a été régulièrement renouvelé jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2009, date à laquelle il a été engagé comme directeur du service des affaires extérieures (ci-après : SAE) au sein du département du territoire (ci-après : DT), devenu depuis lors le département de l'intérieur et de la mobilité (ci-après : DIM), puis le département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement (ci-après : DIME).

2. Trois mois après son engagement, le 25 mars 2009, ses prestations ont été évaluées par Monsieur X\_\_\_\_\_, directeur général de l'intérieur auprès du DIM.

Les contacts avec les collègues et la hiérarchie étaient jugés excellents, de même que le climat de travail et le respect des personnes. Les compétences liées à la communication devaient être développées. Toutes les autres compétences étaient « maîtrisées ».

3. Le 24 septembre 2009, M. X\_\_\_\_\_ a procédé à une évaluation après neuf mois.

Elle avait lieu en vue d'une nomination anticipée « compte tenu de l'engagement de M. P\_\_\_\_\_ auprès de l'administration cantonale depuis 2001 ». La rubrique « respect des personnes » était laissée en blanc bien qu'une justification de celle-ci soit considérée comme indispensable aux termes du document d'évaluation. Les compétences liées à la communication étaient « à développer ». La gestion des conflits était « à développer dans le cadre de l'organisation du service », ainsi que la délégation à autrui. Toutes les autres compétences étaient excellentes et la nomination était proposée.

4. En automne 2009, la réorganisation du SAE a été planifiée en raison du changement de législature, à la suite duquel ce service devait être rattaché au département des affaires régionales, de l'économie et de la santé (ci-après : le département). M. P\_\_\_\_\_ ayant indiqué à la hiérarchie du DIM qu'il rencontrait dans son service « des résistances du personnel aux changements ». Un projet d'accompagnement prévoyant l'intervention d'un « coach extérieur » a été élaboré par ce département pour l'aider à gérer ces difficultés, à trier les priorités, à clarifier sa vision à moyen terme, à la communiquer aux intéressés, à renforcer la

motivation, la communication et la confiance au sein du service et à travailler sur les blocages rencontrés (projet d'accompagnement du 28 octobre 2009).

5. Par arrêté du 10 novembre 2009, M. P\_\_\_\_\_ a été nommé fonctionnaire par le Conseil d'Etat.

6. Le rattachement du SAE au département est devenu effectif en décembre 2009.

Le supérieur hiérarchique de M. P\_\_\_\_\_ est devenu Monsieur Y\_\_\_\_\_, secrétaire adjoint au département.

Ce dernier lui a signifié vouloir poursuivre la mesure d'accompagnement commencée par le DIM, voire même la renforcer par un « team building ». Ces mesures seraient mises en place en avril ou mai 2010.

7. Le 12 avril 2010, le groupe de confiance a adressé une recommandation à l'attention de Madame Z\_\_\_\_\_, secrétaire générale du département.

Il avait été contacté en octobre 2009 par cinq collaborateurs et collaboratrices du service, sur les sept que comptait ce dernier. Ceux-là avaient fait état d'une très grande difficulté à poursuivre leur collaboration avec leur directeur en raison de son comportement. Ils avaient évoqué des actes de dénigrement, d'irrespect de sa part, causant même des atteintes possibles à leur personnalité, tant dans leurs relations interpersonnelles que professionnelles avec lui.

M. P\_\_\_\_\_ pouvait se mettre dans des colères impressionnantes (mimiques, grande respiration, emportements, cris), qui s'exprimaient après que les portes de son bureau aient été refermées sur son interlocuteur. Il ne gardait pas toujours la distance physique adéquate, se rapprochant parfois trop du visage de son interlocuteur. Plusieurs personnes, poussées à bout, lui avaient demandé d'arrêter de leur « hurler dessus » ou de crier sur des collègues ; celui-ci leur avait dit qu'il ne changerait pas. Il s'emportait très vite au point que ses collaborateurs craignaient d'aller lui parler et finissaient par limiter leurs contacts avec lui au strict nécessaire. Deux personnes l'avaient entendu dire qu'il fallait « pousser les gens à bout pour obtenir le meilleur ». Certaines d'entre elles avaient indiqué qu'elles devaient rester assises en face de lui parfois plus de dix minutes après avoir été convoquées dans son bureau, car il poursuivait un entretien téléphonique ou continuait de taper sur son clavier. Les hurlements, propos dénigrants, manques graves de reconnaissance et insultes, destinés à un collaborateur en particulier, avaient été évoqués par toutes les personnes entendues, qui avaient été choquées et s'étaient senties démunies. Lors de son apéritif de départ, le directeur avait par ailleurs servi de l'alcool à cette personne, qui souffrait de problèmes d'alcoolisme et était signataire d'une « convention alcool ». Il lui avait imposé de

s'accroupir avec lui pendant de longues minutes dans son bureau, porte fermée et avec le devoir de ne pas parler, afin de montrer comment était pratiquée « la négociation en Afrique ». Sur le plan professionnel, une disproportion entre les colères du directeur et ses causes, peu ou pas graves, provoquaient chez eux une crainte de l'erreur. Le directeur donnait des indications très floues sur le travail à effectuer, puis se plaignait que le résultat ne correspondait pas à ses attentes, ce qui laissait ses collaborateurs souvent démunis. Il signait de sa main des notes et rapports rédigés entièrement par des personnes de l'équipe qui se sentaient dépossédées du fruit de leur travail. Il ne transmettait pas toujours les informations nécessaires à ses collaborateurs pour le traitement des dossiers, ce qui leur faisait craindre la commission d'erreur ou le dépassement de délai. Il centralisait le courrier, y compris celui qui leur était destiné, et tardait souvent à le leur transmettre. Les personnes entendues avaient exposé avoir tenté en vain de parler directement avec M. P\_\_\_\_\_ des difficultés rencontrées. Cette situation avait des répercussions sur l'état de santé de plusieurs membres de l'équipe qui évoquaient des migraines, des maux de ventre, de dos, des insomnies et un stress important. Ces collaborateurs faisaient état de réticence, voire de peur, à l'idée de se rendre au travail. Ils avaient signalé une démotivation professionnelle, avaient pleuré ou vu des collègues pleurer en raison du comportement de leur directeur.

M. P\_\_\_\_\_, entendu, avait allégué avoir été chargé de mener à bien d'importants projets de restructuration du service, dont le travail avait été jugé peu satisfaisant « en haut lieu », avant son engagement déjà. Il avait admis ne pas avoir révélé à l'équipe les nouvelles orientations qu'il envisageait et que ceci avait pu générer un flou. La mesure d'accompagnement serait mise en place prochainement, en collaboration avec le service des ressources humaines du département et un mandataire externe. Il n'avait fait mention d'aucun problème relationnel avec son équipe.

Au vu des faits constatés, le groupe de confiance préconisait l'ouverture d'une enquête administrative afin d'établir les faits, en application de l'art. 11 al. 5 let. b du règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève du 18 juin 2008 (RPPers - B 5 05.10).

8. M. P\_\_\_\_\_ a été convoqué à un entretien de service qui s'est déroulé le 27 avril 2010, lors duquel les griefs exposés ci-dessus lui ont été communiqués.

Il était très surpris par ces reproches. Il n'avait pas eu l'impression de se mettre en colère ni d'avoir hurlé sur des gens. Il niait avoir dit qu'il fallait pousser les gens à bout pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes. Il reconnaissait avoir fait patienter des collaborateurs dans son bureau pendant qu'il était au téléphone pour des questions urgentes. Il n'avait servi qu'un verre d'alcool à Monsieur G\_\_\_\_\_, signataire d'une « convention alcool », le jour de son départ. Ensuite de quoi, il avait caché la bouteille. Il y avait dans le service des problèmes de qualité du travail effectué et une grande résistance au changement.

9. Mme Z\_\_\_\_\_ a informé M. P\_\_\_\_\_ à cette occasion de l'intention du département d'ouvrir une enquête administrative. Le projet d'accompagnement serait suspendu durant celle-ci.
10. L'intéressé s'est déterminé par écrit sur les griefs qui lui étaient adressés, le 12 mai 2010.

La plainte déposée à son encontre devait être placée dans le contexte des difficultés de ce service à intégrer les changements. A son arrivée, le SAE était en sous-effectif. Il entretenait des relations tendues avec le secrétariat général du DT et sa gestion n'était pas saine. Ses efforts pour améliorer son fonctionnement s'étaient heurtés à d'importantes résistances de la part de la majorité du personnel du service, ce qui avaient occasionné des tensions.

Il contestait vigoureusement les reproches qui lui étaient faits.

Deux nouvelles personnes venaient d'être engagées dans le service : Monsieur B\_\_\_\_\_ et Madame C\_\_\_\_\_. La priorité devait être accordée à la nouvelle réorganisation et au bon fonctionnement de ces nouveaux collaborateurs.

M. G\_\_\_\_\_ ne remplissait pas les exigences de son poste mais était fortement soutenu par plusieurs membres du service. Cette situation avait été difficile à gérer pour lui, qui devait assurer la poursuite des objectifs stratégiques importants du service.

11. Par arrêté du 1<sup>er</sup> juin 2010, le Conseil d'Etat a ordonné l'ouverture d'une enquête administrative à l'encontre de M. P\_\_\_\_\_.

Si des manquements se vérifiaient au terme de l'enquête, une révocation ou une autre sanction disciplinaire au sens de l'art. 16 de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 (LPAC - B 5 05) pourrait être prononcée.

La conduite de l'enquête était confiée à M. Q\_\_\_\_\_ (ci-après : l'enquêteur), juge à la Cour de justice.

12. Le 21 juin 2010, M. P\_\_\_\_\_ a demandé à l'enquêteur l'audition de 18 témoins.
13. Par courrier du 24 juin 2010, M. Q\_\_\_\_\_ a prié M. P\_\_\_\_\_ de lui indiquer sur quels faits ces témoins pouvaient l'éclairer, l'enquête ayant pour but de déterminer si son attitude envers les collaborateurs du service était celle que les plaignants lui prêtaient.
14. Par lettre du 2 juillet 2010, M. P\_\_\_\_\_ a exposé les raisons pour lesquelles il souhaitait entendre ces différents témoins. M. X\_\_\_\_\_ et Monsieur M\_\_\_\_\_,

secrétaire général du DIM, avaient eu le SAE sous leur autorité avant le rattachement de celui-ci au département. Il connaissaient particulièrement bien la situation de ce service avant et après l'entrée en fonction de M. P\_\_\_\_\_.

15. Le 14 juillet 2010, l'enquêteur a entendu Mesdames N\_\_\_\_\_ et C\_\_\_\_\_.

a. Mme N\_\_\_\_\_ était assistante de direction au sein du service. Elle ne faisait pas partie des personnes ayant contacté le groupe de confiance. Elle était surprise par la plainte. Ce service, où elle travaillait depuis six ans, avait toujours rencontré des problèmes, vécu des conflits et connu plusieurs changements de direction. Lorsque M. P\_\_\_\_\_ était entré en fonction, il avait voulu restructurer le service. Son idée était que chaque collaborateur ait son propre domaine d'activité et qu'il en réfère directement à lui.

M. G\_\_\_\_\_ « profitait beaucoup du système ». Il avait peur de M. P\_\_\_\_\_. Un jour il s'était jeté à ses genoux en jurant qu'il avait fait son travail. Les paroles échangées à cette occasion n'avaient pas été cordiales.

Les collaborateurs se plaignaient d'une perte de visibilité de leur travail et du fait que M. P\_\_\_\_\_ se plaçait « au premier plan » dans ses rapports avec l'extérieur.

Avant son arrivée, la production d'un certificat médical pour moins de trois jours d'absence n'était pas exigée. M. P\_\_\_\_\_ avait ensuite introduit cette obligation dès le premier jour d'absence, en raison notamment de celles, régulières, de M. G\_\_\_\_\_.

Ce dernier, au bénéfice d'un contrat d'auxiliaire, brigua le poste d'attaché aux questions européennes, mis au concours. Sa candidature n'ayant pas été retenue, il avait dû quitter le service, ce qui avait été mal perçu par plusieurs collaborateurs.

Depuis le début de l'enquête, tous les membres du service se saluaient et s'intéressaient davantage les uns aux autres.

b. Mme C\_\_\_\_\_ était secrétaire adjointe auprès du département.

Après l'entrée en fonction de M. P\_\_\_\_\_, elle avait constaté beaucoup de souffrance et de détresse dans le service. Plusieurs collaborateurs s'étaient confiés à elle et étaient venus pleurer dans son bureau. M. P\_\_\_\_\_ s'en prenait souvent à M. G\_\_\_\_\_, avec lequel elle partageait un bureau. Il hurlait et perdait ses nerfs, ce qui l'avait beaucoup choquée. A une occasion, elle s'était rendue dans son bureau pour lui en parler. Ce dernier l'avait reçue et écoutée, sans rien dire et sans réagir. Depuis cet incident, il ne s'était plus jamais rendu dans son bureau. Il recevait les collaborateurs dans le sien, porte close.

Il s'appropriait son travail en signant à sa place ses notes de dossier ou celles destinées au président du département. Les remarques qu'elle lui avait adressées à cet égard n'avaient rencontré que de l'indifférence.

Mme N\_\_\_\_\_ avait fait partie des personnes arrivées en pleurs dans son bureau. Elle s'était plainte à plusieurs reprises de M. P\_\_\_\_\_ auquel elle reprochait de n'être jamais là, de ne pas gérer son agenda ni tenir ses délais.

M. P\_\_\_\_\_ souffrait d'un grave problème de communication. Il était difficile d'avoir un échange avec lui car il ne répondait pas à son interlocuteur.

Il ne conduisait plus les séances hebdomadaires du personnel, comme par le passé. Il allait boire son café avec les collaborateurs nouvellement engagés.

A l'apéritif de départ de M. G\_\_\_\_\_, M. P\_\_\_\_\_ lui avait servi un verre de vin, alors même qu'il savait que cet employé faisait des efforts pour être abstinent. Celui-ci avait rechuté après l'entrée en fonction de M. P\_\_\_\_\_. Elle y voyait un lien direct avec le traitement dégradant dont il faisait l'objet.

Les présidents successifs du département ou le Conseil d'Etat ne s'étaient jamais plaints ouvertement d'une insuffisance de prestations du service.

16. Mme U\_\_\_\_\_, secrétaire adjointe au sein du département, ainsi que M. G\_\_\_\_\_, ont été entendus par l'enquêteur le 15 juillet 2010.

a. Mme U\_\_\_\_\_ faisait partie des personnes ayant approché le groupe de confiance.

Elle déplorait le manque de communication du directeur qui rendait difficile le traitement des dossiers. Celui-là critiquait beaucoup la manière de travailler du service sans véritablement connaître le travail des collaborateurs concernés. Il lui avait « crié dessus » à plusieurs reprises, la première fois, après avoir pris soin de fermer la porte de son bureau. La dernière fois, le voyant prendre sa respiration avant de vociférer, elle lui avait elle-même « crié dessus » pour lui demander de s'arrêter. Depuis, des situations semblables ne s'étaient pas reproduites. Elle avait vu Mme N\_\_\_\_\_ en pleurs dans le bureau de Mme C\_\_\_\_\_. M. P\_\_\_\_\_ s'en était par ailleurs beaucoup pris à M. G\_\_\_\_\_, qui avait rechuté dans l'alcoolisme à cette période, après plus d'un an d'abstinence.

Elle avait constaté de nombreux manquements professionnels dans le travail de M. P\_\_\_\_\_ (rétention d'information, problèmes de communication, appropriation du travail des collaborateurs, directives qu'il imposait aux autres sans les respecter lui-même), ainsi qu'une volonté délibérée d'écarter de la nouvelle réorganisation les anciens collaborateurs du service.

b. M. G\_\_\_\_\_ a exposé qu'il avait été chargé du programme « Interreg » auprès du département jusqu'en février 2010, date à laquelle son contrat d'auxiliaire avait pris fin.

M. P\_\_\_\_\_ le convoquait dans son bureau jusqu'à huit fois par jour pour lui reprocher des petits manquements ou lui tenir de grandes théories personnelles, notamment sur son avenir professionnel. Il lui suggérait de devenir bûcheron ou maçon, alors qu'il travaillait depuis douze ans dans la coopération transfrontalière.

Ce directeur « piquait presque quotidiennement sa colère », claquait bruyamment la porte de son bureau et s'en prenait aux collaborateurs. L'ouverture du poste d'attaché de direction chargé des questions européennes avait donné à M. P\_\_\_\_\_ une grande puissance sur lui, car il avait tout donné et supporté pour obtenir ce poste.

Un jour, M. P\_\_\_\_\_ lui avait « hurlé dessus » en s'approchant à moins de 30 cm de lui, de sorte qu'ils avaient failli « en venir aux mains ». Il était un jour sorti du bureau de M. P\_\_\_\_\_ en pleurs, tant la pression était insupportable. L'attitude de ce dernier à son égard n'était pas insultante mais dégradante. Ce directeur bloquait l'exécution de son travail par de multiples exigences qui paralysaient son action (séance avec les partenaires français devant se tenir dans le service, interdiction d'utiliser la voiture de Mobility mise à disposition du département pour se rendre aux réunions à la Roche-sur-Foron en France, non acheminement de ses notes de frais pendant plusieurs semaines, convocation systématique à 17h30, au moment où il devait partir, grandes difficultés à le joindre, etc.). S'il était devenu le « mouton noir » de M. P\_\_\_\_\_, les autres collaborateurs n'avaient pas été épargnés non plus. Il avait vu pleurer Madame H\_\_\_\_\_ et Mme U\_\_\_\_\_ et plusieurs collaborateurs lui avaient dit qu'ils « n'en pouvaient plus » de M. P\_\_\_\_\_.

17. Ce dernier, ainsi que Madame L\_\_\_\_\_, ont été entendus par l'enquêteur le 19 juillet 2010.

a. M. P\_\_\_\_\_ était marié et père de deux enfants.

Il n'avait jamais rencontré de difficulté sur le plan professionnel ou relationnel dans les différentes fonctions qu'il avait occupées.

Avant son engagement, le président du DT lui avait confié que le SAE ne fournissait pas un travail de qualité. Les collaborateurs n'étaient pas mis en cause. Cette appréciation relevait plutôt du rôle et de l'organisation du service. Il s'était rendu compte de la réalité de ces manquements lorsqu'il avait pris la direction du SAE, mais les changements qu'il avait souhaité introduire avaient été mal perçus par ses collaborateurs.

b. Mme L\_\_\_\_\_ était assistante de direction au sein du service. Elle avait contacté le groupe de confiance en raison de l'agressivité de M. P\_\_\_\_\_ et de sa mise à l'écart systématique. Elle s'était plainte auprès de lui de cette situation. Il l'avait écoutée, sans résultat. Il n'avait jamais « crié sur elle », bien qu'elle l'ait senti parfois « sur le point d'exploser ». En revanche, il lui parlait sur un ton désagréable et agressif. Elle l'avait entendu crier « sur » des collaborateurs au début de son engagement. A trois reprises, des collaboratrices avaient pleuré en sa présence. Elle avait senti de la détresse chez Mme N\_\_\_\_\_ qui partageait son bureau et qui s'était sentie mieux après avoir pris la décision de prendre le « PLEND ». Elle avait vu M. G\_\_\_\_\_ sortir en tremblant du bureau de M. P\_\_\_\_\_ et partir « respirer » dans la rue. Cet employé tremblait à chaque fois qu'il devait se rendre dans le bureau du directeur.

Celui-ci recevait les collaborateurs dans son bureau, porte close. Il s'appropriait les notes et les rapports qui sortaient du service en y apposant sa seule signature.

18. Mme H\_\_\_\_\_, secrétaire du service à mi-temps, avait contacté le groupe de confiance. Elle avait affronté personnellement, à une seule reprise, un emportement de M. P\_\_\_\_\_ qui avait mal réagi à l'une de ses remarques concernant la pratique des cantons lémaniques. Il s'était senti attaqué, s'était mis à transpirer, son visage s'était décomposé et ses yeux avaient pris une expression méchante. Il fulminait et lui avait dit « c'est moi le chef » sur un ton péremptoire. Cette attitude l'avait « tétanisée ». Elle avait vu un jour M. P\_\_\_\_\_ refermer violemment la porte de son bureau où était entrée Mme U\_\_\_\_\_. Une discussion houleuse avait suivi. Mme U\_\_\_\_\_ semblait au bord de la crise de nerfs. Elle passait beaucoup de temps à chercher M. P\_\_\_\_\_, notamment pour obtenir sa signature. Elle ne savait plus comment anticiper les délais et exécutait ses tâches dans l'urgence, pour se faire ensuite reprocher ses erreurs.

M. G\_\_\_\_\_, qui était auparavant sportif et joyeux, avait décliné après l'arrivée de M. P\_\_\_\_\_. Il s'investissait beaucoup dans son travail pour satisfaire le directeur, qui n'était jamais content de lui.

Un jour, elle avait entendu M. P\_\_\_\_\_ crier alors que M. G\_\_\_\_\_ se trouvait dans son bureau. Ce collègue en était ressorti fébrile et pâle. Cet état de fébrilité était fréquent lorsqu'il quittait le bureau de ce directeur. A une occasion, il était même allé vomir au toilettes.

Mme U\_\_\_\_\_ s'était rendue un jour dans le bureau de M. P\_\_\_\_\_ pour lui signaler que la situation se dégradait dans le service et que M. G\_\_\_\_\_ était « terrorisé ». M. P\_\_\_\_\_ lui avait répondu « on ne vient pas au bureau pour le plaisir, il faut pousser les collaborateurs dans leurs derniers retranchements pour en obtenir le meilleur ». Il lui avait également dit un jour qu'il y avait « des pions

noirs et des pions blancs dans le service », induisant qu'elle-même faisait partie des pions blancs.

Depuis le départ de M. G\_\_\_\_\_ et la reprise par M. P\_\_\_\_\_ des dossiers « Interreg », elle était sous-employée. Le directeur ne lui confiait que des petites tâches, vite exécutées. Elle en avait perdu sa motivation. Son taux d'activité réduit rendait supportable cette situation.

M. G\_\_\_\_\_ connaissait bien le projet « Interreg » et était compétent pour le poste à pourvoir. Elle regrettait que sa candidature n'ait pas été retenue.

19. Madame S\_\_\_\_\_, secrétaire directe de M. P\_\_\_\_\_, a été entendue par l'enquêteur le 2 septembre 2010.

M. P\_\_\_\_\_ l'avait engagée en avril 2009. Elle avait précédemment travaillé avec lui dans le cadre du projet CEVA, puis dans celui de la traversée du lac. Elle n'avait pas de reproche à formuler à son encontre et n'avait été témoin d'aucun événement particulier, sauf d'un éclat entre M. P\_\_\_\_\_ et Mme U\_\_\_\_\_, qui s'était déroulé dans le bureau de cette dernière. Elle se sentait à l'écart des autres collaborateurs, avec lesquels elle entretenait des relations « normales, professionnelles et superficielles ».

20. M. P\_\_\_\_\_ a été entendu une nouvelle fois par l'enquêteur le 7 septembre 2010.

Les dépositions des témoins attestaient de la résistance au changement de la part des collaborateurs du service. Les « anciens du SAE » lui reprochaient de n'avoir pas retenu M. G\_\_\_\_\_ pour le poste mis au concours et cette circonstance les avait dressés contre lui. Ces auditions ne remettaient pas en cause sa façon de diriger le service. Il contestait l'ensemble des faits qui lui étaient reprochés.

Il confirmait cependant prendre plus volontiers son café avec ses nouveaux collaborateurs qu'avec les anciens.

Il pensait pouvoir redresser la situation dans le service avec le « coaching » prévu.

21. Le 23 septembre 2010, le groupe de confiance a adressé un courrier à Mme Z\_\_\_\_\_.

Mme H\_\_\_\_\_ était venue à deux reprises lui faire part de représailles de la part de M. P\_\_\_\_\_, suite à son audition par l'enquêteur (mise à l'écart, absence d'information sur le travail à accomplir, stigmatisation, etc.). La deuxième fois, elle était arrivée dans un état inquiétant. Elle avait été placée en incapacité de travail pour cause de maladie. Il était nécessaire de la protéger par des mesures appropriées.

22. Le 10 octobre 2010, l'enquêteur a rendu son rapport au Conseil d'Etat (ci-après : rapport n° 1).

L'enquête portant sur l'attitude personnelle et professionnelle de M. P\_\_\_\_\_ envers les collaborateurs du service, l'audition de MM. X\_\_\_\_\_ et M\_\_\_\_\_ n'avait pas été jugée nécessaire.

Le décalage entre la perception de M. P\_\_\_\_\_ et celle de ses collaborateurs était frappant. L'argumentation raisonnée de ce dernier, formulée en termes de management, de manière technocratique, heurtait de plein fouet le vécu du personnel.

Les témoins s'étaient exprimés séparément, dans un même sens et en présence de M. P\_\_\_\_\_, au sujet de l'attitude de celui-ci. Ces versions concordantes tendaient à établir la réalité des griefs qui lui étaient adressés. L'effet de cette attitude sur la santé des collaborateurs était indéniable. Les fronts étaient aujourd'hui figés et la poursuite d'une collaboration s'avérait difficile.

23. Le 13 octobre 2010, Mme C\_\_\_\_\_ s'est rendue auprès de la direction des ressources humaines (ci-après : DRH) du département.

Elle n'avait toujours pas reçu de cahier des charges depuis son entrée en fonction le 1<sup>er</sup> juin 2010. Cette situation l'empêchait de se situer par rapport à ses collègues. Elle se considérait comme étant largement sous-employée. Elle travaillait sans objectifs et s'interrogeait sur l'utilité de son poste. Lors de son arrivée, elle n'avait pas été mise au courant par son responsable du fonctionnement du service et de la manière dont les tâches devaient être exécutées. Elle s'était informée toute seule en lisant les classeurs ou en consultant ses collègues. Elle relevait un manque de communication dans le service et l'absence de séances régulières avec M. P\_\_\_\_\_ qu'elle devait solliciter si elle souhaitait s'entretenir avec lui. Dans le cadre d'une séance, des collaborateurs avaient formulé des critiques quant au fonctionnement du secrétariat. Une réaction d'humeur de M. P\_\_\_\_\_ s'en était suivie. Mme H\_\_\_\_\_ avait relaté ce fait dans le procès-verbal. Ce dernier avait été refusé par M. P\_\_\_\_\_ qui en avait contesté le contenu, car il mettait en évidence des contradictions internes. M. P\_\_\_\_\_ avait reçu Mme H\_\_\_\_\_ à ce sujet dans son bureau. La discussion s'était mal passée. A l'issue de cette entrevue, elle-même avait été appelée par le directeur dans son bureau. Il était très en colère.

24. Le 15 octobre 2010, M. B\_\_\_\_\_, attaché de direction dans le service, en fonction depuis le 1<sup>er</sup> mai 2010, a été entendu par la DRH.

Évalué le 28 juillet 2010, à la fin de sa période d'essai, il attendait toujours le compte-rendu de son évaluation qui ne lui était jamais parvenu, malgré ses demandes réitérées à M. P\_\_\_\_\_.

Il travaillait sans cahier des charges, malgré ses requêtes en ce sens. Il était préoccupé par le fonctionnement du service et par l'état de santé de certains collaborateurs qu'il trouvait « à bout de nerfs ». Il relevait la mauvaise ambiance qui s'était installée dans le service. L'information circulait difficilement, la répartition des tâches n'était pas claire, la tenue de séances hebdomadaires, nouvellement exigée par le secrétariat général, n'était pas respectée ou mal planifiée, les consignes concernant les tâches à exécuter n'étaient pas claires, il se sentait désorienté.

25. Le 22 octobre 2010, M. P\_\_\_\_\_ a demandé à recevoir le rapport d'enquête n° 1.
26. M. P\_\_\_\_\_ a été convoqué par la secrétaire générale du département à un entretien qui s'est déroulé le 1<sup>er</sup> novembre 2010.

Suite à l'ouverture de l'enquête administrative, de nouveaux griefs avaient été formulés concernant l'organisation du travail, l'attribution des tâches et des dossiers au sein du service, la transmission et la circulation de l'information, des problèmes de communication ainsi que la mise à l'écart d'une personne (Mme H\_\_\_\_\_) suite à son audition dans le cadre de l'enquête administrative. Ces éléments justifiaient qu'un complément d'enquête soit ordonné. La situation étant devenue ingérable au sein du service, la suspension provisoire de M. P\_\_\_\_\_ jusqu'à la fin de l'enquête était envisagée.

Pour ce dernier, la situation délétère au sein du service n'était pas imputable à un problème de management ou de relations interpersonnelles, mais relevait de l'organisation du service. Il réitérait sa demande concernant la transmission du rapport d'enquête, la secrétaire générale ne voyant pas, pour sa part, l'intérêt de M. P\_\_\_\_\_ de prendre connaissance de ce premier rapport alors qu'un complément d'enquête avait été ordonné et que ce document n'était par conséquent par définitif.

27. Par courrier du 1<sup>er</sup> novembre 2010, M. P\_\_\_\_\_ a requis du Conseil d'Etat la communication du rapport d'enquête n° 1.

Cette « première enquête » étant terminée, il avait le droit de prendre connaissance du rapport s'y rapportant, en application de l'art. 27 al. 5 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) et en vertu de son droit d'être entendu.

28. Par arrêté du 3 novembre 2010, le Conseil d'Etat a ordonné un complément d'enquête et prononcé la suspension provisoire de fonction de M. P\_\_\_\_\_ sans suspension de traitement

29. Le même jour, cette autorité a refusé de lui communiquer le rapport demandé. L'enquête n'était pas close. Le rapport final lui serait communiqué à l'issue de l'enquête.

30. Mme H\_\_\_\_\_ a été entendue par la DRH le 21 octobre 2010. Elle était en incapacité de travail pour cause de maladie depuis le 17 septembre 2010, date à laquelle elle avait contacté en urgence le groupe de confiance pour la seconde fois. Le conflit avec son directeur l'avait fortement ébranlée. En septembre, elle s'était sentie très mal. Après un mois d'incapacité, elle souhaitait reprendre son activité professionnelle mais se sentait incapable de retravailler avec M. P\_\_\_\_\_. Elle était disposée à être occupée à un autre poste de l'administration de façon transitoire.

Le 7 septembre 2010, elle avait dressé le procès-verbal d'une séance du personnel lors de laquelle plusieurs problèmes avaient été discutés. M. P\_\_\_\_\_ avait contesté le contenu de ce document qui contenait selon lui des attaques le visant directement.

Elle faisait état de nombreux dysfonctionnements dans le service.

31. Par courrier du 11 novembre 2010, l'enquêteur a informé M. P\_\_\_\_\_ qu'il procéderait à l'audition de Mme H\_\_\_\_\_ hors sa présence et celle de son conseil. Il lui communiquait une copie du compte-rendu de l'entretien de Mme H\_\_\_\_\_ avec la DRH du 21 octobre 2010 et le priait de lui communiquer les questions qu'il souhaitait poser à Mme H\_\_\_\_\_ lors de sa nouvelle audition.

Il ne le réentendrait pas mais avait convoqué Mme C\_\_\_\_\_ et M. B\_\_\_\_\_ pour une nouvelle audition.

32. Le 15 novembre 2010, M. P\_\_\_\_\_ a recouru auprès du Tribunal administratif, devenu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision du Conseil d'Etat du 3 novembre 2010 lui refusant la communication du rapport n° 1.

33. Le 17 novembre 2010, il a demandé au Conseil d'Etat la récusation de l'enquêteur.

L'animosité de ce dernier à son égard jetait des doutes sur son impartialité.

34. Le Conseil d'Etat a rejeté cette demande par arrêté du 7 décembre 2010. Il a également refusé d'écartier de la procédure les compte-rendus d'entretien des trois collaborateurs du service entendus hors la présence de M. P\_\_\_\_\_ par la DRH en octobre 2010.

35. Le 21 décembre 2010, le Tribunal administratif a déclaré irrecevable le recours de M. P\_\_\_\_\_ interjeté contre la décision du Conseil d'Etat du 3

---

novembre 2010 (ATA/902/2010), faute pour le recourant d'avoir démontré l'existence d'un préjudice irréparable.

Le recourant aurait accès « aux rapports d'enquête » à l'issue de celle-ci et aurait l'occasion de se déterminer « sur ceux-ci » à ce moment-là.

36. Par arrêt du 1<sup>er</sup> février 2011, la chambre administrative a rejeté le recours que M. P\_\_\_\_\_ avait interjeté le 20 décembre 2010 contre l'arrêté du Conseil d'Etat du 7 décembre 2010 rejetant sa demande de récusation et refusant d'écarter de la procédure les compte-rendus d'entretien susmentionnés.

Il n'existait pas d'apparence de prévention de l'enquêteur à l'encontre de M. P\_\_\_\_\_. Le refus du Conseil d'Etat d'écarter de la procédure les procès-verbaux des auditions précitées constituait une décision incidente qui ne causait pas de préjudice irréparable au recourant (ATA/52/2011 confirmé par un arrêt du Tribunal fédéral 8C\_217/2011 du 1<sup>er</sup> juillet 2011).

37. Le 23 mai 2011, Mme H\_\_\_\_\_ a été convoquée par l'enquêteur pour être entendue le 10 juin 2011.

38. Le 7 juin 2011, M. P\_\_\_\_\_ a demandé à l'enquêteur de pouvoir assister à cette audition.

39. N'ayant pas reçu de réponse à sa demande, M. P\_\_\_\_\_ s'est opposé à la tenue de cette audience, par lettre du 9 juin 2011 adressée à l'enquêteur.

40. Le 10 juin 2011, Mme H\_\_\_\_\_ a été, ce nonobstant, entendue par l'enquêteur.

Après l'ouverture de l'enquête administrative, elle avait été mise progressivement à l'écart dans le service. Elle avait perdu plusieurs droits d'accès informatiques. Mme N\_\_\_\_\_ avait effectué ses tâches de secrétariat. Les siennes s'écartaient de plus en plus de son cahier des charges. Elle était ensuite tombée malade.

Elle a remis à l'enquêteur un exemplaire du projet de procès-verbal de la séance du personnel du 16 septembre 2010, ainsi qu'une copie de celui que M. P\_\_\_\_\_ avait rédigé personnellement.

41. Le 17 juin 2011, l'enquêteur a communiqué à M. P\_\_\_\_\_ le procès-verbal de cette audition, en lui accordant un délai pour lui faire part de ses observations.

42. Par courrier du 30 juin 2011, l'intéressé a pris acte que l'enquêteur n'avait pas statué sur la demande qu'il lui avait adressée le 9 juin 2011. Il sollicitait que le procès-verbal de cette audition soit écarté de la procédure et cette employée à nouveau entendue en sa présence, ainsi que l'exigeaient ses droits procéduraux.

Il demandait par ailleurs l'audition de Mme C\_\_\_\_\_, de MM. Y\_\_\_\_\_, X\_\_\_\_\_  
et M\_\_\_\_\_.

43. L'enquêteur n'a pas donné suite à cette demande d'audition. En revanche, Mme C\_\_\_\_\_ a été entendue, aux côtés de Mme C\_\_\_\_\_ et de M. B\_\_\_\_\_. Ces auditions se sont déroulées en juillet 2011.

a. Mme C\_\_\_\_\_ a exposé s'être retrouvée au « chômage technique complet » dès le 19 septembre 2010. Elle avait fait remarquer à M. P\_\_\_\_\_ qu'elle occupait un emploi « fictif » au sein du service. Ce dernier lui avait textuellement répondu : « je ne sais pas quoi vous dire ». Finalement, il lui avait promis de s'occuper de son cahier des charges avant la fin du mois d'octobre, mais ne s'y était pas tenu.

M. P\_\_\_\_\_ ne s'en était pas pris à elle par des cris ou des dépréciations. Elle l'avait toutefois entendu se plaindre en termes peu amènes de collègues absents. Il ne supportait plus l'arrogance de Mme H\_\_\_\_\_ un jour où celle-ci était sortie en larmes de son bureau. La colère de M. P\_\_\_\_\_ se voyait à ses gestes et à la couleur de son visage. Il était agité et arpentait son bureau.

Depuis la suspension de M. P\_\_\_\_\_, la situation s'était radicalement modifiée. Elle avait enfin pu commencer à exercer des responsabilités pour lesquelles elle avait été engagée. L'atmosphère du service s'était transformée.

b. M. B\_\_\_\_\_ a précisé que les emportements de M. P\_\_\_\_\_ se manifestaient par des gesticulations, de la transpiration et des signes d'agitation générale. Ils n'avaient jamais été dirigés contre lui. Il avait vu Mme H\_\_\_\_\_ entrer en pleurs dans le bureau de Mme C\_\_\_\_\_ le 17 décembre 2010. Mme U\_\_\_\_\_ s'était également trouvée au bord des larmes, affectée et déstabilisée.

M. P\_\_\_\_\_ était une personne intelligente, qui savait bien se mettre en valeur en public, mais qui n'avait pu gérer le service. Il s'appropriait ses dossiers, en ce sens qu'il ne donnait aucun retour sur le travail fourni ni sur le suivi. Lui-même ne savait pas ce qu'il advenait de ses travaux et se sentait dévalorisé.

c. Pour M. P\_\_\_\_\_, aucun des propos tenus par Mme H\_\_\_\_\_ n'était conforme à la réalité. En particulier, il contestait avoir réagi à la tenue du procès-verbal de la séance hebdomadaire du 16 septembre 2010. Leur échange avait porté sur les frais liés à l'achat de capsules de café consommées dans le service.

Concernant Mme C\_\_\_\_\_ et M. B\_\_\_\_\_, sa situation personnelle et l'attitude de sa hiérarchie l'avaient empêché de se projeter dans le futur et d'offrir à ces collaborateurs davantage de perspectives professionnelles à cette période.

d. Pour Mme C\_\_\_\_\_, l'ambiance au sein du service s'était considérablement améliorée après la suspension de M. P\_\_\_\_\_. L'information circulait, la direction était accessible, des séances régulières avaient lieu, le travail était exécuté dans la

confiance et un esprit d'équipe s'était recréé. Le service fonctionnait à nouveau normalement. Après les auditions effectuées par l'enquêteur administratif, M. P\_\_\_\_\_ ne lui parlait presque plus. Son ton était sec à son égard. Il lui demandait des notes pour tout et pour rien, portait des accusations infondées sur sa manière de travailler, ce qu'il n'avait jamais fait auparavant.

e. M. P\_\_\_\_\_ a nié l'intégralité de ces griefs.

44. L'enquêteur a rendu son deuxième rapport d'enquête au Conseil d'Etat le 30 septembre 2011 (ci-après : rapport d'enquête n° 2).

Celui-ci annulait et remplaçait le précédent. Le rapport d'enquête n° 2 comportait quelques ajouts liés au complément d'enquête demandé, sans autres modifications substantielles.

La demande d'audition de M. Y\_\_\_\_\_ n'avait pas été admise car celle-ci visait à établir le bien-fondé des mesures de restructuration envisagées par M. P\_\_\_\_\_. Or, celles-ci n'avaient rien à voir avec les faits à élucider.

L'audition de Mme H\_\_\_\_\_ en l'absence de M. P\_\_\_\_\_ avait été commandée par la nécessité de protéger la santé de celle-ci. Le procès-verbal de cette audition ayant été communiqué à l'intéressé, le droit d'être entendu de ce dernier n'avait pas été violé. La rupture entre le personnel du service et M. P\_\_\_\_\_ était consommée.

Même les collaborateurs récemment engagés, dont les profils étaient *a priori* plus conformes aux vues de M. P\_\_\_\_\_, avaient mis en cause ses aptitudes à gérer le service.

L'enquête avait établi que les collaborateurs du SAE, dont certains avaient le statut de cadres, n'avaient pas reçu de M. P\_\_\_\_\_ toute l'information utile à l'exercice de leur fonction. Par ses accès subits de cris, de colère et par ses hurlements de M. P\_\_\_\_\_ avait violé son obligation d'entretenir avec ses subordonnés des relations dignes et correctes. La perte de « visibilité » et la dépossession par ce dernier des fruits du travail de ses collaborateurs étaient également avérées.

L'examen des documents fournis par Mme H\_\_\_\_\_ relativement au compte-rendu de la séance du 16 septembre 2010 avait en outre démontré que le procès-verbal qu'elle avait établi comportait des éléments dont l'enquête avait confirmé la pertinence et qui relevaient de la marche du service. M. P\_\_\_\_\_ avait substitué à ce document deux « procès-verbaux » qui n'étaient en réalité que l'énumération à terme des prestations attendues du service et de ses collaborateurs, ce qui était fort différent du reflet d'une séance.

Les auditions de Mme C\_\_\_\_\_ et de M. B\_\_\_\_\_ avaient démontré que l'organisation de M. P\_\_\_\_\_ était chaotique.

La conjonction de ces éléments laissait mal augurer de l'avenir du service sous sa responsabilité.

45. Le 12 octobre 2011, ce rapport a été communiqué à l'intéressé qui s'est vu impartir un délai pour déposer ses observations.

46. Par courrier du 25 octobre 2011, M. P\_\_\_\_\_ a prié l'office du personnel de l'Etat de lui transmettre le rapport n° 1.

Il avait le droit de prendre désormais connaissance de ce document, l'enquête étant terminée.

47. Le 9 novembre 2011, le Conseil d'Etat a refusé cette communication.

Ce document avait été remplacé par le rapport d'enquête n° 2. Il ne pouvait être utilisé en aucune façon.

48. Le 14 novembre 2011, M. P\_\_\_\_\_ s'est déterminé sur le contenu du rapport d'enquête n° 2. Il demandait la suspension de la procédure disciplinaire, car il entendait recourir contre le refus de communication du rapport n° 1 sans lequel il ne pouvait utilement se prononcer sur les résultats de l'enquête.

La procédure d'enquête avait consacré plusieurs violations de son droit d'être entendu.

49. Le 21 novembre 2011, M. P\_\_\_\_\_ a recouru auprès de la chambre administrative contre la décision du Conseil d'Etat du 9 novembre 2011 lui refusant la communication du rapport d'enquête n° 1. Il a conclu à sa transmission. Au titre de mesure provisionnelle, il a demandé à la chambre administrative d'ordonner au Conseil d'Etat la suspension de la procédure de décision le concernant (cause A/3942/2011).

Le refus du Conseil d'Etat de lui communiquer ce rapport violait son droit de consulter son dossier.

50. Par arrêté du 30 novembre 2011, le Conseil d'Etat a prononcé la révocation de M. P\_\_\_\_\_ avec effet immédiat, en application de l'art. 16 al. 2 LPAC.

Ce dernier avait violé ses devoirs de service au sens de l'art. 20, 21 let. a, 22 al. 1, 23 let. a, e et f RPAC, ainsi que l'art. 3 du règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale du 22 décembre 1975 (RCSAC - B 5 05.03).

L'enquête administrative avait établi le bien-fondé des reproches qui lui étaient adressés. Son attitude et ses méthodes étaient inadmissibles. Elles avaient eu des répercussions sur l'état de santé de plusieurs collaborateurs, créé de la souffrance, du désappointement et d'importants dysfonctionnements dans le service. Par son comportement, M. P\_\_\_\_\_ avait violé les devoirs élémentaires et les responsabilités d'un cadre supérieur. Il ne s'était pas amélioré avec l'ouverture de l'enquête administrative. Son absence de conscience de l'inadéquation de son mode de direction constituait un facteur aggravant. Le rapport de confiance était irrémédiablement rompu.

51. Par lettre du 2 décembre 2011, M. P\_\_\_\_\_ a retiré sa requête de mesures provisionnelles, celle-ci étant devenue sans objet en raison du prononcé de ladite révocation par le Conseil d'Etat (cause A/3942/2011).
52. Les 2 décembre 2011 et 13 janvier 2012, le Conseil d'Etat a conclu à ce que cette cause soit rayée du rôle, le recours ayant perdu son objet (cause A/3942/2011).
53. Le 16 janvier 2012, M. P\_\_\_\_\_ a recouru auprès de la chambre administrative contre cet arrêté (cause A/95/2012) en concluant préalablement, à la restitution de l'effet suspensif et sur le fond, à son annulation, ainsi qu'à l'octroi d'une indemnité de procédure. Subsidièrement, il demandait sa réintégration et à défaut, le versement de deux indemnités de CHF 62'335.- (mois de salaires liés au respect du délai de congé ordinaire) et de CHF 408'575,70 (indemnité pour licenciement contraire au droit), avec intérêts à 5 % l'an dès le 9 décembre 2011.

Le refus du Conseil d'Etat de lui transmettre le premier rapport d'enquête avait violé son droit d'être entendu. Dans son arrêt du 21 décembre 2010, le Tribunal administratif, constatant l'absence de préjudice irréparable, avait motivé son jugement par le fait que M. P\_\_\_\_\_ disposerait d'un accès « aux rapports d'enquête » et pourrait se déterminer à « leur » sujet avant que le Conseil d'Etat ne statue. Il appartenait à M. P\_\_\_\_\_ et non à l'autorité de juger si le premier rapport contenait des éléments d'appréciation importants ayant influencé la décision.

Une deuxième violation du droit d'être entendu résultait de l'absence de distinction des différentes procédures de licenciement par l'autorité. En effet, celle-ci aurait dû instruire et faire administrer des preuves non seulement sur des faits relevant de l'application de l'art. 16 LPAC, mais également de celle de l'art. 22 LPAC (résiliation pour motif fondé).

Son droit à la preuve avait été violé par le refus de l'enquêteur d'entendre les témoignages de MM. X\_\_\_\_\_ et M\_\_\_\_\_, sous la responsabilité desquels il avait travaillé en qualité de directeur du service lorsque celui-ci était rattaché au DT.

L'audition de Mme H\_\_\_\_\_ hors sa présence et celle de son conseil avaient violé son droit de participer à l'établissement des faits. En effet, s'il avait pu déposer des observations sur le contenu de cette audition, il n'avait pu poser des questions sur des points que cette personne n'avait pas évoqués ou lui demander des précisions sur ses déclarations. Le procès-verbal de cette audition devait ainsi être écarté de la procédure et Mme H\_\_\_\_\_ à nouveau interrogée en sa présence.

L'absence de décision immédiate sur cet incident de procédure qu'il avait soulevé avant l'audition de Mme H\_\_\_\_\_ constituait un déni de justice formel.

M. Y\_\_\_\_\_ aurait également dû être interrogé, ainsi que M. P\_\_\_\_\_ l'avait demandé. En effet, en sa qualité de secrétaire adjoint du département, il devait piloter avec lui la réorganisation du service de concert avec un mandataire externe. Son audition aurait pu préciser les raisons pour lesquelles cette réorganisation avait été bloquée, entraînant de nouvelles difficultés dans le service qui avaient occasionné l'ouverture de la seconde enquête. Aucun de ces vices de procédure n'était réparable devant la chambre administrative, car celle-ci ne jouissait pas du même pouvoir d'examen que le Conseil d'Etat.

Sur le fond, la révocation avec effet immédiat était contraire au droit. En effet, elle constituait une *ultima ratio* et ne se justifiait qu'en cas de faute d'une extrême gravité. Le rapport d'enquête n'établissait aucun agissement concret pouvant justifier une telle sanction, qui était totalement disproportionnée.

54. Le 3 février 2012, le Conseil d'Etat a conclu au rejet de ladite requête en restitution de l'effet suspensif (cause A/95/2012).
55. Le 7 février 2012, M. P\_\_\_\_\_ a toutefois persisté dans les conclusions de son recours du 9 novembre 2011 (refus du Conseil d'Etat de transmettre le rapport d'enquête n° 1 ; cause A/3942/2011). En effet, son droit d'obtenir le premier rapport d'enquête se fondait non seulement sur le droit d'être entendu, mais également sur « les dispositions statutaires (*recte* : réglementaires) garantissant un accès au dossier personnel » ainsi que sur la loi sur l'information du public et l'accès aux documents du 5 octobre 2001 (LIPAD - A 2 08).
56. Par décision du 17 février 2012, la présidente de la chambre administrative a rejeté la requête en restitution de l'effet suspensif précitée (cause A/95/2012).
57. Le 20 février 2012, le Conseil d'Etat a conclu au rejet du recours interjeté par M. P\_\_\_\_\_ contre l'arrêté prononçant sa révocation pour des motifs qui seront repris, en tant que de besoin, dans la partie en droit ci-après (cause A/95/2012).
58. Le 19 mars 2012, le juge délégué a tenu une audience de comparution personnelle des parties.

Ces dernières ont donné leur accord à la jonction des procédures A/95/2012 et A/3942/2011.

Elles ont campé sur leur position concernant la transmission du rapport d'enquête n° 1 à M. P\_\_\_\_\_ (cause A/3942/2011).

Celui-ci a maintenu sa demande d'entendre M. Y\_\_\_\_\_ à titre de renseignements (ce dernier ayant représenté l'Etat dans le cadre de l'enquête administrative) et MM. X\_\_\_\_\_ et M\_\_\_\_\_ en qualité de témoins, car ils avaient une connaissance directe des faits datant de l'année 2009 (cause A/95/2012).

Il s'opposait à ce que M. Y\_\_\_\_\_ représente l'Etat dans la procédure de recours et participe aux audiences.

59. Par décision du 22 mars 2012, le juge délégué a ordonné au Conseil d'Etat de lui transmettre le rapport n° 1.

Ce dernier constituait un document au sens de l'art. 25 LIPAD, même s'il avait été ultérieurement annulé et remplacé par le rapport final. Il faisait partie du dossier, indépendamment de sa pertinence pour la suite de la procédure.

60. Par décision du même jour, le juge délégué a ordonné la jonction des causes A/3942/2011 et A/95/2012 sous le numéro de cause A/3942/2011.

61. Le Conseil d'Etat a transmis le rapport n° 1 au juge délégué le 24 avril 2012.

62. Le 7 mai 2012, celui-ci a demandé l'audition de Mme Z\_\_\_\_\_, sous l'autorité de laquelle le service se trouvait suite à son rattachement au département.

63. Le 21 mai 2012, le juge délégué a entendu plusieurs témoins en présence des parties.

a. Pour le Conseil d'Etat, l'origine des dysfonctionnements se trouvait dans la relation de M. P\_\_\_\_\_ avec les membres de son service. Ce dernier manquait de compréhension pour ses subordonnés et avait des difficultés à mettre en place les changements nécessaires pour que le service fonctionne bien. La situation de ce service s'était beaucoup améliorée depuis la suspension de M. P\_\_\_\_\_. Les relations entre ses membres étaient harmonieuses. Le service avait retrouvé une « belle centralité » et produisait les prestations qui étaient attendues de lui de manière efficace. Toutes les personnes concernées, y compris M. P\_\_\_\_\_, avaient été très affectées par la situation.

b. Selon M. X\_\_\_\_\_, M. P\_\_\_\_\_ avait dû, à son entrée en fonction, répartir les missions et donner l'impulsion nécessaire pour développer la polyvalence des fonctionnaires du service exigée par sa hiérarchie. En effet, le fonctionnement

interne du service devait évoluer pour devenir « un service transversal pointu et polyvalent ».

M. P\_\_\_\_\_ lui avait signalé des résistances et un cloisonnement des activités au sein du service qu'il était difficile de changer. Il n'avait pas eu d'autres échos que ceux de ce directeur sur le fonctionnement du service ou de la qualité des relations entre ses membres. M. P\_\_\_\_\_ lui avait fait part de sa difficulté à faire comprendre à certains collaborateurs l'importance pour l'Etat de voir évoluer leurs tâches. Les documents qui lui étaient arrivés du service avaient été, globalement, de bonne qualité.

M. P\_\_\_\_\_ était très compétent, il avait des objectifs clairs et lui avait donné pleine satisfaction. Il avait évalué lui-même ses prestations et proposé sa nomination de manière anticipée. Cette demande soulignait la qualité des services qu'il avait rendus pendant les années où il avait collaboré au projet CEVA.

c. M. M\_\_\_\_\_ avait participé à la procédure d'engagement de M. P\_\_\_\_\_ lors de laquelle des objectifs lui avaient été fixés. Ceux-ci ne concernaient pas seulement ce directeur mais également l'ensemble du service dont la tâche devait évoluer. En effet, le SAE se chargeait jusqu'alors de tâches administratives et protocolaires. Sa hiérarchie attendait de lui qu'il devienne un véritable « centre de compétences » disposant d'un savoir-faire dans un domaine où l'Etat mandatait jusqu'alors des personnes externes. Les fonctionnaires en place disposaient des capacités et des compétences nécessaires à cette mutation mais la concrétisation de cet objectif avait généré des résistances au changement de la part de certains collaborateurs, raison pour laquelle un « coach » avait été proposé à M. P\_\_\_\_\_. La proposition de nomination anticipée le concernant, qu'il avait appuyée, avait été fondée sur la qualité des prestations fournies par cet employé lors de ses précédents contrats de durée déterminée, ainsi que sur la volonté de l'ancien Conseiller d'Etat de le remercier pour les services rendus.

d. Mme Z\_\_\_\_\_ avait exercé la fonction de secrétaire générale du département jusqu'à la mi-septembre 2010. Ce service ne fournissait pas des prestations satisfaisantes, que ce soit au niveau de l'organisation du travail, des relations humaines ou de la clarté des rôles tenus par les collaborateurs.

64. Le 2 juillet 2012, le Conseil d'Etat a persisté dans ses conclusions pour des motifs qui seront repris dans la partie en droit ci-après, dans la mesure utile.

65. Le même jour, M. P\_\_\_\_\_ en a fait de même.

Les auditions de MM. X\_\_\_\_\_, M\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_ avaient mis en évidence les violations du droit d'être entendu dont il s'était plaint.

Elles avaient établi que la situation du service au moment de son entrée en fonction était insatisfaisante. Il lui avait incombé de la faire évoluer, ce qui avait entraîné des résistances et la nécessité de recourir à un « coaching ».

Les événements survenus ne lui étaient pas imputables.

Les auditions effectuées par le juge délégué ne permettaient pas de pallier l'instruction déficiente de l'enquêteur, la chambre administrative ne disposant pas du même pouvoir d'examen que le Conseil d'Etat. L'arrêté devait ainsi être annulé pour vice formel et la chambre administrative devait constater que les rapports de travail entre M. P\_\_\_\_\_ et l'Etat de Genève perduraient.

Les plaintes déposées par M. B\_\_\_\_\_ et Mme C\_\_\_\_\_, étaient imputables à l'enquête qui avait paralysé les processus de changement. Mme C\_\_\_\_\_ avait précisé que M. P\_\_\_\_\_ était critiqué lorsqu'il s'occupait des nouveaux collaborateurs. Les témoignages avaient établi la qualité des prestations et l'engagement dont il avait fait preuve lors de ses années d'activité.

La révocation était ainsi contraire au droit.

66. Le 3 juillet 2012, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger.

## EN DROIT

I. Recours du 21 novembre 2011 contre la décision du Conseil d'Etat du 9 novembre 2011 refusant de communiquer à M. P\_\_\_\_\_ le rapport d'enquête du 1<sup>er</sup> octobre 2010 (rapport n° 1) :

1. Prise après l'ouverture de la procédure disciplinaire par le Conseil d'Etat à l'encontre de M. P\_\_\_\_\_, ladite décision constitue une décision incidente, soit une décision prise pendant le cours d'une procédure, qui ne représente qu'une étape vers la décision finale (ATA/693/2012 du 16 octobre 2012).

La décision finale ayant été prononcée avant que l'instruction de cette cause ne soit terminée et M. P\_\_\_\_\_ ayant pu faire valoir ses moyens dans le cadre du recours interjeté contre cette deuxième décision, le recours A/3942/2011 a perdu son objet et sera en conséquence déclaré irrecevable (ATA/224/2012 du 17 avril 2012).

II. Recours du 16 janvier 2012 contre l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 novembre 2011 (révocation) :

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

LOJ - E 2 05 ; art. 17A et 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).

3. Le recourant soutient que le Conseil d'Etat a violé son droit d'être entendu sous plusieurs aspects.
4. Il considère tout d'abord que cette autorité aurait dû mener deux procédures distinctes, l'une fondée sur l'art. 16 LPAC (sanctions disciplinaires, parmi lesquelles la révocation figure comme la sanction la plus sévère) et l'autre sur l'art. 21 al. 3 LPAC (résiliation pour motif fondé). Il voit dans cette absence une violation de son droit d'être entendu.

Il fonde cet argument sur un arrêt rendu par la chambre de céans le 21 juin 2011 (ATA/386/2011). Selon celui-ci, les mesures peuvent être de deux ordres lorsque, comme en l'espèce, des fautes sont reprochées au fonctionnaire : soit l'intéressé fait l'objet d'une sanction disciplinaire sur le fondement de l'art. 16 LPAC, soit il est licencié pour motif fondé, sur la base de l'art. 22 LPAC. Le licenciement pour motif fondé est toutefois indépendant de la faute du membre du personnel. En effet, la résiliation des rapports de travail basée sur cette disposition est une mesure administrative qui ne vise pas à punir, mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (ATA/79/2011 du 8 février 2011 et références citées).

a. Ces deux procédures doivent être distinguées lorsqu'elles sont menées parallèlement par l'employeur. Elles doivent alors faire l'objet d'une instruction double et complète, portant sur la violation fautive des devoirs de service et sur ses conséquences disciplinaires, d'une part, et sur le motif fondé, d'autre part. Le respect du droit d'être entendu au sens strict et le droit de participer à l'administration des preuves commandent en effet la différenciation de ces procédures, car le fonctionnaire doit pouvoir se déterminer autant sur les faits qui lui sont reprochés que sur la sanction ou les conséquences qu'il encourt. Il ne peut se défendre adéquatement s'il ne sait laquelle des deux procédures visées ci-dessus est engagée contre lui (invoquer par exemple son droit aux mesures de réinsertion professionnelle en cas de licenciement pour motif fondé ; art. 21 al. 3 LPAC), ni participer de manière appropriée à l'administration des preuves (production de pièces, audition de témoins, etc.).

L'employeur peut renoncer d'entrée de cause à utiliser la possibilité qui lui est offerte par la loi de prononcer le licenciement de son employé sur la base de l'art. 22 LPAC. Cependant, s'il change d'avis en cours de procédure, il doit ouvrir une instruction sur l'art. 22 LPAC (réalisation des conditions d'application de cette disposition, tentatives de reclassement, etc).

b. Enfin, lorsqu'un licenciement est prononcé au terme de l'instruction, le motif final et la base légale doivent être clairement mentionnés, pour que la personne puisse se défendre dans la procédure de recours.

En l'espèce, à aucun moment le Conseil d'Etat n'a envisagé un licenciement pour motif fondé. Dans son optique, seule l'existence d'une faute grave, révélée par l'enquête, pouvait justifier l'éventuelle révocation de M. P\_\_\_\_\_. Il a ainsi ouvert une procédure disciplinaire, en vue du prononcé d'une sanction prévue par l'art. 16 LPAC (cf. son arrêté du 1<sup>er</sup> juin 2010). Il n'a pas changé d'avis ensuite. L'arrêté précité a informé le recourant des possibles sanctions disciplinaires qu'il encourait, en relation avec la disposition précitée, ainsi que des faits qui lui étaient reprochés. M. P\_\_\_\_\_ a eu à plusieurs reprises l'occasion de se déterminer sur ceux-ci, comme sur la possibilité qu'une révocation soit prononcée à son encontre sur la base de la disposition précitée, auquel l'arrêté entrepris se réfère d'ailleurs expressément.

Sous cet aspect, la procédure a ainsi été menée dans le respect du droit d'être entendu du recourant.

Ce grief sera ainsi rejeté.

5. Par ailleurs, le recourant reproche à l'enquêteur administratif d'avoir entendu Mme H\_\_\_\_\_ sans qu'il ait été convoqué à son audition, malgré sa demande expresse.

a. Selon l'art. 42 al. 5 LPA, lorsqu'un intérêt public ou privé prépondérant l'exige, les témoins peuvent être entendus en l'absence des parties et l'accès aux procès-verbaux d'auditions peut leur être refusé.

En l'espèce, l'audition de Mme H\_\_\_\_\_ a été réalisée le 10 juin 2011 en l'absence de M. P\_\_\_\_\_ et de son conseil. Cette décision a été motivée par la nécessité de protéger l'état de santé de cette employée. L'existence de cet intérêt privé a été établi par l'enquête qui a révélé que Mme H\_\_\_\_\_ était tombée malade en raison du conflit qui l'opposait à M. P\_\_\_\_\_. Une confrontation avec lui ne pouvait être exigée sans faire courir à Mme H\_\_\_\_\_ le risque d'une rechute. Le groupe de confiance était également en faveur de cette mesure de protection.

Cet intérêt privé était prépondérant à celui de M. P\_\_\_\_\_, qui a été invité préalablement à cette mesure d'instruction à formuler les questions qu'il entendait poser à Mme H\_\_\_\_\_. Il a également pu prendre connaissance de l'intégralité du procès-verbal de son audition et se prononcer sur celle-ci.

Son droit d'être entendu n'a ainsi pas été violé par ce refus.

b. Le rejet de la requête de M. P\_\_\_\_\_ tendant à assister à cette audition n'était pas tardif, bien que prononcé après cette audition, le recourant ayant conservé la possibilité de le contester par devant la chambre de céans.

6. Le recourant allègue que l'enquêteur aurait dû ordonner l'audition de MM. X\_\_\_\_\_, M\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_, qu'il avait expressément demandée. Il estime que ce refus viole son droit de participer à l'administration des preuves.

a. Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101), le droit d'être entendu comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes, d'obtenir qu'il soit donné suite à ses offres de preuves pertinentes (Arrêt du Tribunal fédéral 2D\_5/2012 du 19 avril 2012 consid. 2.3), de participer à l'administration des preuves essentielles ou à tout le moins de s'exprimer sur son résultat, lorsque cela est de nature à influencer sur la décision à rendre (ATF 135 I 279 consid. 2.3 p. 282 ; 132 II 485 consid. 3.2 p. 494 ; 127 I 54 consid. 2b p. 56 ; Arrêt du Tribunal fédéral 2C\_552/2011 du 15 mars 2012 consid. 3.1). 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 p. 236 ; 134 I 140 consid. 5.3 ; 131 I 153 consid. 3 p. 158 ; Arrêts du Tribunal fédéral 8C\_799/2011 du 20 juin 2012 consid. 6.1 ; 2D\_2/2012 du 19 avril 2012 consid. 2.3 ; 2D\_51/2011 du 8 novembre 2011 ; 2C\_58/2010 du 19 mai 2010 consid. 4.3 ; 4A\_15/2010 du 15 mars 2010 consid. 3.2 et les arrêts cités ; ATA/432/2008 du 27 août 2008 consid. 2b).

b. A teneur de l'arrêté du 1<sup>er</sup> juin 2010, l'enquête avait pour but de déterminer si les griefs adressés à M. P\_\_\_\_\_ par les employés ayant saisi le groupe de confiance étaient avérés et si les manquements cas échéant constatés pouvaient justifier une révocation ou toute autre sanction. MM. X\_\_\_\_\_ et M\_\_\_\_\_ étaient les supérieurs hiérarchiques de M. P\_\_\_\_\_ pendant la période où le service était encore rattaché au DT, soit pendant presque toute l'année 2009. M. Y\_\_\_\_\_ a repris cette fonction lorsque le service a été rattaché au DARES, vers le mois de décembre 2009. En leur qualité, les prénommés pouvaient contribuer, par leurs témoignages, à éclaircir les faits. Ils étaient *a priori* à même de décrire ce qui se passait dans ce service, quel était son fonctionnement, le niveau de compétence de ses collaborateurs, le degré de leur résistance aux changements, les attentes de la direction, l'ambiance qui y régnait, les raisons et la portée des mesures de « coaching » envisagées qu'ils avaient eux-mêmes proposées, qui laissaient transparaître les difficultés rencontrées par M. P\_\_\_\_\_ dans la gestion du service. Ces personnes avaient évalué les prestations de ce dernier à deux reprises pendant la période couverte par l'enquête. M. P\_\_\_\_\_, dont les rapports de service étaient

menacés, était fondé à exiger leur audition en qualité de témoin ou à titre de renseignement.

Le refus d'audition des personnes prénommées dans le contexte de la révocation envisagée, soit de la sanction la plus grave prévue par la loi, a ainsi violé son droit d'être entendu.

7. Le recourant considère que le refus du Conseil d'Etat de lui communiquer le rapport d'enquête n° 1 viole également cette garantie de procédure.

Le droit d'être entendu comprend le droit de prendre connaissance de toutes les pièces qui ont servi de fondement à la décision (ATF précités).

Le rapport litigieux contient les conclusions de toute la première partie de l'enquête. Il a été adressé au Conseil d'Etat dans la perspective qu'une décision serait rendue à son issue. Après sa reddition, cette autorité a décidé d'ordonner un complément d'enquête portant sur le comportement de M. P\_\_\_\_\_ après l'ouverture de l'enquête. Bien qu'il ait perdu de ce fait la nature d'un rapport final, le document litigieux constitue une pièce à part entière, qui a servi de fondement à l'arrêté de révocation, en marquant notamment une limite claire entre les deux périodes analysées.

Le refus de communiquer cette pièce au recourant a également violé son droit d'être entendu.

8. a. Une décision entreprise pour violation du droit d'être entendu n'est pas nulle, mais annulable (ATF 133 III 235 consid. 5.3 p. 250 ; Arrêts du Tribunal fédéral 8C\_104/2010 du 29 septembre 2010 consid. 3.2 ; 4A\_15/2010 du 15 mars 2010 consid. 3.2 ; ATA/862/2010 du 7 décembre 2010 consid. 2, et les arrêts cités).

b. La réparation d'un vice de procédure en instance de recours et, notamment, du droit d'être entendu, n'est possible que lorsque l'autorité dispose du même pouvoir d'examen que l'autorité inférieure (Arrêts du Tribunal fédéral 1C\_161/2010 du 21 octobre 2010 consid. 2.1 ; 8C\_104/2010 du 29 septembre 2010 consid. 3.2 ; 5A.150/2010 du 20 mai 2010 consid. 4.3 ; 1C\_104/2010 du 29 avril 2010 consid. 2 ; ATA/435/2010 du 22 juin 2010 consid. 2 ; ATA/205/2010 du 23 mars 2010 consid. 5 ; T. TANQUEREL, *op. cit.*, p. 516, n° 1554 ss ; P. MOOR/E. POLTIER, *op. cit.*, p. 322 ss). Elle dépend toutefois de la gravité et de l'étendue de l'atteinte portée au droit d'être entendu et doit rester l'exception (ATF 126 I 68 consid. 2 p. 72, Arrêts du Tribunal fédéral précités et la jurisprudence citée) ; elle peut cependant se justifier, même en présence d'un vice grave, lorsque le renvoi constituerait une vaine formalité et aboutirait à un allongement inutile de la procédure qui serait incompatible avec l'intérêt de la partie concernée à un traitement rapide de la cause (ATF 133 I 201 consid. 2.2

p. 204 ; ATF 132 V 387 consid. 5.1 p. 390). En outre, la possibilité de recourir doit être propre à effacer les conséquences de cette violation. Autrement dit, la partie lésée doit avoir le loisir de faire valoir ses arguments en cours de procédure contentieuse aussi efficacement qu'elle aurait dû pouvoir le faire avant le prononcé de la décision litigieuse (ATA/321/2010 du 11 mai 2010 consid. 11).

c. Selon l'art. 61 al. 2 LPA, la chambre de céans ne peut revoir l'opportunité. Elle ne dispose ainsi pas, dans la présente cause, du même pouvoir d'examen que l'autorité intimée, à laquelle l'art. 16 LPAC confère un grand pouvoir d'appréciation.

Une annulation de la décision attaquée et le renvoi de la cause au Conseil d'Etat ne se justifient toutefois pas. En effet, l'apport à la procédure du rapport d'enquête n° 1 ainsi que les auditions par le juge délégué de MM. X\_\_\_\_\_, M\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_ n'ont pas apporté d'éléments déterminants pour l'issue du litige. La lecture dudit rapport n'a révélé aucune différence substantielle avec le second, ce dernier ne contenant que des ajouts au premier, liés au complément d'enquête. Le recourant, qui a pu se prononcer très largement sur ce rapport devant la chambre de céans, a lui-même relevé ce point dans ses écritures. Les dépositions de MM. X\_\_\_\_\_, M\_\_\_\_\_ et Y\_\_\_\_\_ ont été recueillies dans le cadre de la présente procédure. Ces personnes n'ayant été informées du fonctionnement du service que par M. P\_\_\_\_\_ lui-même, leurs auditions se sont révélées finalement peu utiles pour le présent litige, même si, d'un point de vue formel, celles-ci pouvaient être requises. Suite à ces dépositions, M. P\_\_\_\_\_ s'est déterminé dans des conclusions après enquête, aussi efficacement qu'il aurait pu le faire avant le prononcé de l'arrêté entrepris.

Ces différentes mesures d'instruction et les arguments du recourant n'ont pas conduit le Conseil d'Etat à modifier sa position ni à reconsidérer sa décision en cours de procédure, comme le lui permettait l'art. 67 al. 2 LPA. Il a persisté dans la révocation de M. P\_\_\_\_\_. Dans ces conditions, un renvoi à l'autorité de céans constituerait une vaine formalité et retarderait inutilement l'issue de la procédure.

Les deux violations du droit d'être entendu retenues doivent ainsi être considérées comme ayant été réparées par la chambre administrative, en application du principe de l'économie de procédure.

9. Selon l'art. 16 LPAC, les fonctionnaires et les employés qui enfreignent leurs devoirs de service, soit intentionnellement, soit par négligence, peuvent faire l'objet, selon la gravité de la violation, des sanctions suivantes :

a) prononcé par le supérieur hiérarchique, en accord avec sa hiérarchie :

1° le blâme ;

b) prononcées, au sein de l'administration cantonale, par le chef du département ou le chancelier d'Etat, d'entente avec l'office du personnel de l'Etat ; au sein des services centraux et des greffes du pouvoir judiciaire, par le secrétaire général du pouvoir judiciaire ; au sein de l'établissement, par le directeur général :

2° la suspension d'augmentation du traitement pendant une durée déterminée,

3° la réduction de traitement à l'intérieur de la classe ;

c) prononcées, à l'encontre d'un fonctionnaire, au sein de l'administration cantonale, par le Conseil d'Etat ; au sein des services centraux et des greffes du pouvoir judiciaire, par la commission de gestion du pouvoir judiciaire ; au sein de l'établissement par le conseil d'administration :

4° le retour au statut d'employé en période probatoire pour une durée maximale de trois ans,

5° la révocation.

10. Les sanctions disciplinaires sont régies par les principes généraux du droit pénal, de sorte qu'elles ne sauraient être prononcées en l'absence d'une faute. La notion de faute est admise de manière très large en droit disciplinaire et celle-ci peut être commise consciemment, par négligence ou par inconscience, la négligence n'ayant pas à être prévue dans une disposition expresse pour entraîner la punissabilité de l'auteur (ATA/320/2010 du 11 mai 2010 ; ATA/662/2006 du 12 décembre 2006, consid. 4 et les références citées ; voir aussi l'Arrêt du Tribunal fédéral 1P.133/2003 du 8 février 2005, consid. 6.1). En cas de révocation, l'existence d'une faute grave est exigée (ATA/531/2011 du 30 août 2011).

En cas de révocation, l'existence d'une faute grave est exigée (ATA/531/2011 du 30 août 2011). Cette sanction constitue une *ultima ratio*.

11. Les devoirs du personnel sont énumérés aux art. 20 ss RPAC. L'art. 20 RPAC prévoit que les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'Etat et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice. Ils se doivent par leur attitude d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés, de permettre et de faciliter la collaboration entre ces personnes (art. 21 let. a RPAC). Ils doivent justifier et renforcer la considération et la confiance dont la fonction publique doit être l'objet (art. 21 let. c RPAC). Dans l'exécution de leur travail, ils se doivent notamment de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1). Les membres du personnel chargés de fonctions d'autorité sont tenus, en outre, d'organiser le travail de leur service, de diriger leurs subordonnés, d'en coordonner et contrôler l'activité, de veiller à la réalisation des tâches incombant à leur service, d'assurer l'exécution ou la transmission des décisions

qui leur sont notifiées, d'informer leurs subordonnés du fonctionnement de l'administration et du service et de veiller à la protection de la personnalité des membres du personnel. L'art. 3 RCSAC précise pour sa part que les fonctions de cadre supérieur exigent de leurs titulaires, outre la préoccupation constante des intérêts de l'Etat 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. En collaboration avec les cadres intermédiaires, les cadres supérieurs élaborent les objectifs des services qui leur sont subordonnés. Ils donnent enfin aux cadres intermédiaires qui leur sont subordonnés toute information nécessaire à l'exercice de leur fonction.

12. En l'espèce, il a été établi par l'enquête, les entretiens de services, les auditions effectuées par les RH et les différentes mesures d'instruction ordonnées, que M. P\_\_\_\_\_ n'était pas apte à diriger un service de l'Etat, soit un ensemble de subordonnés destinés à travailler dans un esprit d'équipe pour réaliser une mission collective. Ses difficultés à communiquer avec ses subordonnés ont été confirmées par presque tous ses collaborateurs. Elles se traduisaient par une incapacité à répondre posément – voire à répondre tout court – à leurs doléances, lorsqu'ils manifestaient leurs sentiments, leurs doutes, leurs critiques ou leur désapprobation sur son mode de gestion, l'organisation de leur travail, le mauvais fonctionnement du service ou la souffrance de certains d'entre eux. Devant leurs manquements, constatés ou pressentis, il s'emportait souvent, au lieu d'adopter une attitude constructive et respectueuse de leur personnalité. Ses colères et ses emportements fautifs ne constituent pas un mode de gestion admissible des problèmes existant dans le service ou des résistances aux changements qu'il allègue avoir rencontrés. Ils ont créé un climat de peur et un malaise qui ont gravement porté atteinte à la confiance nécessaire que les collaborateurs devaient avoir à l'égard de leur direction et qui a été jusqu'à menacer la santé de certains d'entre eux (Mme H\_\_\_\_\_, M. G\_\_\_\_\_).

Ces lacunes graves dans la communication, ajoutées à une absence d'information claire de M. P\_\_\_\_\_ sur ses présences et ses absences, à la rareté des séances du personnel, ont rendu difficile la collaboration entre les membres du service eux-mêmes et favorisé chez eux un sentiment d'isolement.

L'organisation et la répartition du travail ont souffert de ces manquements, qui ont même plongé certains collaborateurs dans un véritable désarroi quant à leur mission, ainsi qu'à une sous-occupation des collaborateurs nouvellement engagés, nuisant gravement aux intérêts de l'Etat. M. P\_\_\_\_\_ allègue que l'enquête a paralysé le processus de changement engagé et rendu difficile sa collaboration avec son personnel. Il est frappant de constater qu'en réponse à cette situation, il n'a pas tenté, par des moyens concertés, de réunir son équipe autour d'un consensus provisoire concernant le fonctionnement du service pendant l'enquête, quitte à renoncer provisoirement aux changements projetés. Cette

absence totale de prise de mesures et de décisions de sa part a placé l'équipe dans une attente insupportable, paralysant toute perspective et créant une ambiance délétère dans laquelle plus personne n'a été en état de travailler correctement pendant de nombreux mois.

La qualité des évaluations des trois et neuf mois de service de M. P\_\_\_\_\_, effectuées par M. X\_\_\_\_\_, n'infirmes pas ces conclusions. Le service ne donnait pas satisfaction à sa hiérarchie. MM. X\_\_\_\_\_ et M\_\_\_\_\_ avaient discuté avec M. P\_\_\_\_\_ des changements à apporter et des objectifs attendus. Ce dernier leur avait fait part de ses difficultés à introduire ces changements, en imputant toutefois celles-ci à la seule attitude des collaborateurs du service. M. X\_\_\_\_\_ a précisé qu'il n'avait pas eu d'autre écho que ceux de M. P\_\_\_\_\_ sur les problèmes existant au SAE ou sur l'ambiance qui y régnait. Il était totalement ignorant des colères et des emportements de M. P\_\_\_\_\_ et du non respect de ses devoirs en matière de communication et d'organisation du travail. La lecture desdites évaluations frappent d'ailleurs par leur absence totale de référence à toute personne ayant un regard sur ses fonctions d'encadrement.

Ces comportements et ces manquements, dont M. P\_\_\_\_\_ n'a pas mesuré l'étendue et la gravité encore aujourd'hui, ont consacré une violation grave et fautive des art. 21 let a et c, 22 al. 1, 23 let a à f RPAC et 3 RCSAC.

L'autorité n'a ainsi pas abusé de son pouvoir d'appréciation en considérant que les fautes répétées par M. P\_\_\_\_\_, qui s'était comporté de manière gravement fautive pendant de nombreux mois en refusant de prendre acte des souffrances vécues par les membres de son service et des griefs qui lui étaient faits, puis en laissant son service dans un total désarroi pendant l'enquête administrative, justifiaient une révocation avec effet immédiat.

13. Le recours sera ainsi rejeté.
14. Cette issue exclut l'examen des prétentions en indemnité du recourant.
- 15., Un émolument de CHF 2'000.- sera mis à la charge du recourant qui succombe (art. 87 LPA).

\* \* \* \* \*

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

**à la forme :**

déclare irrecevable le recours interjeté le 21 novembre 2011 par Monsieur P\_\_\_\_\_ contre la décision du Conseil d'Etat du 9 novembre 2011;

déclare recevable le recours interjeté le 16 janvier 2012 par Monsieur P\_\_\_\_\_ contre l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 novembre 2011 ;

**au fond :**

rejette le recours interjeté le 16 janvier 2012 par Monsieur P\_\_\_\_\_ contre l'arrêté du Conseil d'Etat du 30 novembre 2011 ;

met à la charge de M. P\_\_\_\_\_ un émolument de CHF 2'000.- ;

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

dit que, conformément aux art. 82 et 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 articles 113 et suivants 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, 1000 Lausanne 14, par voie postale ou par voie électronique aux conditions de l'article 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 Christian Bruchez, avocat du recourant, ainsi qu'au Conseil d'Etat.

Siégeants : Mme Hurni, présidente, MM. Thélin, Dumartheray et Verniory, juges,  
Mme Chirazi, juge suppléante.

Au nom de la chambre administrative :

la greffière de juridiction a.i. :

la présidente siégeant :

C. Sudre

E. Hurni

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :