

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/1539/2015-FPUBL

ATA/449/2016

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 31 mai 2016**

dans la cause

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

représentée par Me Julien Blanc, avocat

contre

**COMMUNE B** \_\_\_\_\_

représentée par Me Christian Bruchez, avocat

---

## EN FAIT

- 1) Le 22 janvier 2014, la commune B\_\_\_\_\_ (ci-après : la commune) a fait paraître une annonce dans la presse pour le poste de chef/fe du service des ressources humaines au taux de 70 %, avec la mission suivante :

« Dans le cadre de cette création de poste, vous êtes rattaché/e au Secrétaire général et assurez la responsabilité des Ressources Humaines (ci-après : RH), avec comme mission la mise en place de la politique RH. En étroite collaboration avec votre collaboratrice gestionnaire RH, vous instaurez progressivement des outils modernes répondant aux besoins d'une collectivité publique. Vous identifiez les besoins en formation, assistez les chefs/fes de service dans leurs recrutements et problématiques RH en général et harmonisez les processus de travail. Vous êtes force de proposition pour la mise en place d'actions visant à porter la commune au rang d'employeur de référence. Vous aidez à formaliser la culture d'entreprise en vous attachant à instaurer un climat convivial, respectueux de nos valeurs ».

- 2) Madame A\_\_\_\_\_, née en \_\_\_\_\_, a postulé pour ce poste.

Elle avait travaillé précédemment, dans le cadre des RH, pour quatre entreprises suisses différentes, notamment en qualité de responsable RH de décembre 2011 à juillet 2014 au sein d'un groupe actif au plan suisse. Les certificats issus de ces employeurs étaient très positifs au sujet de Mme A\_\_\_\_\_, que ce soit au niveau de ses compétences professionnelles, de sa motivation ou de ses relations avec la hiérarchie et le personnel.

- 3) En date du 28 mars 2014, la commune B\_\_\_\_\_ a engagé Mme A\_\_\_\_\_ à la fonction de cheffe du service des RH, au taux de 70 %, avec entrée en service en qualité de fonctionnaire au 18 août 2014 et période probatoire de deux ans à partir de cette date.

Son supérieur hiérarchique était le secrétaire général de la commune, Monsieur C\_\_\_\_\_, et elle était la supérieure hiérarchique de la gestionnaire RH, Madame D\_\_\_\_\_, qui travaillait pour la commune depuis le 1<sup>er</sup> juin 2007.

- 4) Depuis son engagement, Mme A\_\_\_\_\_ n'a jamais saisi le Conseil administratif de la commune pour se plaindre d'un cadre de travail défavorable ou du comportement de M. C\_\_\_\_\_ à son égard.

Le Conseil administratif, en particulier Monsieur E\_\_\_\_\_, conseiller administratif en charge notamment des RH (ci-après : M. E\_\_\_\_\_ ou le conseiller administratif), n'a, jusqu'au 2 février 2015, pas fait part à Mme A\_\_\_\_\_ d'objectifs à atteindre ou de reproches.

5) Le 2 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a eu, pour la première fois depuis son entrée en fonction, un entretien avec M. E\_\_\_\_\_, lors duquel celui-ci lui a demandé, en vue de prochaines échéances, d'accomplir certaines tâches qui n'avaient jusqu'à présent pas été exécutées.

6) Le même jour, Mme A\_\_\_\_\_ s'est rendue chez son médecin de famille qui a établi un certificat attestant une incapacité de travail totale dès ce jour et pour une durée indéterminée, pour cause de maladie.

L'intéressée a fait parvenir ce certificat par courrier postal à la commune et, par courriel du 3 février 2015, elle a informé M. C\_\_\_\_\_ et Mme D\_\_\_\_\_ de ce qu'elle était en arrêt maladie pour toute la semaine.

7) Le 5 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a reçu de son médecin de famille un certificat indiquant une capacité de travail nulle depuis le 2 février 2015 et entière à partir du samedi 7 février 2015, qu'elle a fait parvenir à son employeur.

8) Du lundi 9 au vendredi 13 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a pris des vacances, lesquelles avaient été prévues avant son arrêt maladie.

Le lundi 16 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a informé M. C\_\_\_\_\_ et Mme D\_\_\_\_\_ de ce qu'elle ne pouvait pas encore reprendre le travail et les tiendrait au courant de l'évolution.

Le 17 février 2015, son médecin de famille a certifié une incapacité totale de travail dès le 16 février 2015 pour une durée indéterminée pour cause de maladie. L'intéressée a transmis ce certificat à la commune.

Le même jour, Mme A\_\_\_\_\_ a informé M. C\_\_\_\_\_ et Mme D\_\_\_\_\_ de ce qu'elle était en arrêt de travail pour une durée indéterminée et qu'elle reverrait son médecin dans une semaine.

Par courriel du 11 mars 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a informé M. C\_\_\_\_\_ et Mme D\_\_\_\_\_ de ce qu'elle voyait son médecin chaque semaine, mais que pour l'instant, elle n'était pas apte à reprendre le travail, que son prochain rendez-vous était fixé au 19 mars 2015 et qu'elle les tiendrait au courant de la situation.

9) Le 18 mars 2015, le Conseil administratif a écrit une lettre à Mme A\_\_\_\_\_.

Depuis son retour de vacances, excepté la réception du certificat médical daté du 17 février 2015, avec une incapacité de travail renouvelée depuis lors jusqu'au 19 mars 2015, tant le secrétaire général que le Conseil administratif étaient sans nouvelle de la part de Mme A\_\_\_\_\_.

Au vu de cette situation très insatisfaisante et comme les prestations délivrées depuis l'engagement de l'intéressée apparaissaient être maigres, le

Conseil administratif avait demandé au secrétaire général d'établir un rapport circonstancié sur son activité. Il ressortait de ce rapport, rendu le 23 février 2015 et annexé au courrier, que non seulement sa performance professionnelle était nettement insuffisante par rapport aux objectifs de son poste, mais également que son comportement était inadéquat.

Comme elle occupait une fonction importante au sein de l'administration municipale et que la poursuite de ses rapports de service n'apparaissait ainsi plus possible après ces six premiers mois de période probatoire, le Conseil administratif envisageait, à l'échéance de la période de protection liée à son incapacité de travail actuelle pour cause de maladie, de résilier ses rapports de service avec effet au 30 avril 2015.

Avant de prendre une décision, le Conseil administratif entendrait Mme A\_\_\_\_\_ sur les motifs de licenciement invoqués le mercredi 25 mars 2015 à 10h00. Si elle le souhaitait, en lieu et place, elle avait également la possibilité d'exercer son droit d'être entendue en adressant des observations écrites au Conseil administratif d'ici au 24 mars 2015 (par courrier ou par courriel à l'adresse de M. C\_\_\_\_\_).

- 10) Le rapport « sur la performance professionnelle de Mme A\_\_\_\_\_ » établi par le secrétaire général le 23 février 2015 avait le contenu suivant :

« En termes de gestion opérationnelle :

N'a pas pris le temps de se former pour la saisie dans « OPAL », après cinq mois en Mairie ne peut pas remplacer l'assistante RH pour la saisie des salaires, alors que ceci a été demandé expressément lors de son engagement.

Au niveau des recrutements il est nécessaire de relancer pour que les dossiers avancent, il y a peu de transparence et peu de retour d'information.

Pas d'intérêt pour préserver un stagiaire en Mairie pour l'aider à gérer la réception des dossiers de postulations. Son idée était de travailler avec « Job up », malgré plusieurs relances je n'ai eu aucun retour sur les démarches en cours.

En termes de mis en place de processus :

Démontre peu d'intérêt pour développer son service. Les outils de travail sont élaborés par délégation, il y a pas (sic) de volonté de développer des outils en équipe de manière à mettre en place des processus efficaces. Renvoie les problèmes à la hiérarchie. Exemple : formule pour les absences non aboutie.

Dans le cadre de l'élaboration des cahiers des charges n'a pas démontré d'intérêt à maîtriser la procédure, essaye de transférer le travail aux CS et la responsabilité au SG. Difficile de lui faire accepter que les RH doivent remplir les bannières des

cahiers des charges en conformité avec les contrats de travail, ceci pour éviter les appels d'airs.

Ne réagit pas à des perches tendues pour faire avancer les dossiers, exemple : nous faire aider pour des dossiers difficiles comme les formules d'évaluations, Mme A\_\_\_\_\_ affirme ses compétences en revanche pas de retour de sa part sur l'état d'avancement du dossier.

En termes de gestion de situations sensibles :

Dans le cadre de plusieurs sollicitations pour des conseils sur des situations sensibles à gérer (exemple communication), le retour est désinvolte, pas de volonté pour communiquer sur le sujet. Pas d'aide non plus pour essayer de débloquer la situation. Réponse laconique et initiatives insuffisantes. N'a pas transmis à la hiérarchie ou l'a fait tardivement des informations sur des dossiers sensibles, exemples : demande de certificats intermédiaires de personnes clés ; proposition d'une convention de départ à une collaboratrice de valeur sans informer le Conseil administratif.

En termes de comportement et de motivation :

Manifestation d'un manque d'intérêt pour sa fonction (dans plusieurs séances clés a passé son temps à consulter son natel). Prise de position critique envers le CA et exaspération injustifiée en rapport à des dossiers qui ont été traités en son absence en vue de respecter les délais. Remise en cause de décisions du CA sans se renseigner auparavant.

Manque d'initiatives. Ne fait pas de suggestions au SG pour renforcer son autonomie.

Renvoie la problématique. Communication insuffisante en vue de coordonner la mise en place de nouveaux processus.

En termes de communication :

Bureau fermé en permanence peu de propension à communiquer avec le personnel. Ne donne aucune information à la gestionnaire RH alors qu'il était prévu de travailler en équipe. Difficile d'échanger et de dialoguer pour favoriser la créativité. Peu motivée pressée d'arriver en fin de journée. N'alerte pas ou tard la hiérarchie sur des situations sensibles de manière à être réactive pour résoudre des problèmes. Apporte peu pour favoriser le climat de travail.

En termes de présence au travail :

Absences répétées et régulières. Ne donne pas d'information à la hiérarchie pour nous rassurer et nous permettre de nous organiser durant son absence.

En termes de comportement avec la hiérarchie :

Manque de respect pour la hiérarchie. Après peu de temps en Mairie s'exprime de manière critique envers les décisions du CA. Ne fait pas remonter ou trop tardivement les informations ».

- 11) Par courriel du 20 mars 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a fait part à M. C\_\_\_\_\_ et Mme D\_\_\_\_\_ de ce que son incapacité de travail se prolongeait et qu'elle revoyait son médecin juste avant Pâques.
- 12) Par courrier du 24 mars 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a fait suite à la lettre du Conseil administratif du 18 mars 2015, faisant valoir son droit d'être entendue par écrit, car son incapacité de travail depuis le 2 février 2015 rendait impossible sa venue au rendez-vous fixé au lendemain.

L'ambiance chargée au sein de la mairie faisait l'objet d'une enquête de la Cour des comptes, et était à l'origine de la détérioration de son état de santé. Alors qu'en principe l'employeur était tenu de veiller à la santé et au bien-être de ses employés, il semblait que dans son cas, celui-ci préférerait simplement se libérer de son employée plutôt que de faire face à ses obligations morales et légales. Elle avait le sentiment que c'était précisément à cette fin et dans cette seule optique que le rapport annexé au courrier du Conseil administratif avait été dressé, fruit d'une réflexion menée « à charge », dont elle ne pouvait que contester le contenu qui ne reflétait en aucun point son activité. En huit mois d'activité, elle n'avait reçu aucune remarque négative se rapportant à un éventuel mécontentement de sa hiérarchie ou de ses collègues, relative tant à sa performance qu'à son comportement. Elle entretenait au contraire d'excellents rapports avec ses collègues et son expérience professionnelle lui permettait d'effectuer des tâches requises par sa hiérarchie avec sérieux et professionnalisme.

Elle avait été particulièrement heurtée par la violence des propos tenus et la façon de procéder dans cette affaire. Une telle attitude ne l'encourageait pas à poursuivre son activité professionnelle au sein de la mairie. Par conséquent, elle souhaitait que la procédure pendante se déroule avec le plus d'honnêteté et d'égards envers chacun. À cette fin, elle était disposée à privilégier la communication et/ou la médiation et envisager une solution commune favorable à tous. Pour le cas où ce souhait ne serait pas partagé et qu'une décision formelle devait être rendue, elle sollicitait alors l'écartement du rapport du 23 février 2015 de la procédure et la seule prise en compte du contenu de sa lettre. Elle ne pouvait que d'ores et déjà s'opposer à un licenciement prononcé dans de telles conditions, demander le maintien des rapports de travail et transmettre l'affaire à son conseil.

- 13) Par décision du 25 mars 2015, déclarée exécutoire nonobstant recours, le Conseil administratif a résilié les rapports de service de Mme A\_\_\_\_\_ avec effet au 30 avril 2015.

Après ses premiers mois probatoires, le Conseil administratif constatait que celle-ci n'était objectivement pas en mesure d'exercer les tâches attendues d'une responsable des RH au sein de l'administration municipale. Il était en droit d'attendre qu'une personne occupant un tel poste clé soit en mesure de gérer avec professionnalisme des situations difficiles même dans un environnement chargé. Pour les responsables des RH, appelés notamment à gérer des problématiques d'absentéisme, l'absence de toute communication depuis le début de son arrêt de travail était en particulier inacceptable et révélatrice de son inadéquation pour ce poste.

- 14) Par acte expédié le 11 mai 2015 au greffe de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative), Mme A\_\_\_\_\_ a formé recours contre cette décision, concluant, « avec suite de frais et dépens », à ce que ladite chambre, préalablement, accorde l'effet suspensif au recours, principalement, dise que la décision de résiliation du 25 mars 2015 était abusive et que son droit d'être entendue dans le cadre de la procédure de résiliation des rapports de service en période probatoire avait été violé, condamne la commune à lui verser une indemnité de six mois de traitement, annule ladite décision ou résiliation et déboute l'intimée de toutes autres ou contraires conclusions.

L'employeur avait en l'espèce exploité les conséquences de ses propres violations du contrat, de sorte que la résiliation de ses rapports de service était abusive.

S'agissant de la violation du droit d'être entendu, le Conseil administratif l'avait, par sa lettre du 18 mars 2015, invitée à se présenter le 25 mars suivant à la mairie alors qu'il ne savait pas si, vu sa maladie, elle serait en mesure de se présenter au rendez-vous. En outre, le délai pour se déterminer sur la procédure de résiliation était très bref. Enfin, le fait que le rapport du secrétaire général du 23 février 2015 avait été établi plusieurs semaines avant la lettre du Conseil administratif du 18 mars, laissant ainsi à celui-ci le temps de se forger une opinion bien arrêtée sur elle sans qu'elle ait pu se défendre de quelque manière que ce soit dans l'intervalle, ainsi qu'un article de journal du 27 mars 2015, mentionnant que « le Conseil administratif [venait] de licencier il y a quelques jours la cheffe des RH », montraient que ledit conseil avait rendu sa décision de résiliation avant même qu'elle n'ait été entendue.

Était par ailleurs produit un article paru le 13 mars 2015 dans un journal et un article paru le 28 février 2015 dans un autre journal faisant état de souffrances du personnel de la commune et mettant notamment en cause le secrétaire général, décrit par certaines personnes comme autoritaire.

- 15) Par écriture du 26 mai 2015, la commune a conclu au rejet de la requête de restitution de l'effet suspensif.
- 16) Par décision du 3 juin 2015, la présidence de la chambre administrative a refusé la restitution de l'effet suspensif au recours et réservé le sort des frais de la procédure jusqu'à droit jugé au fond.
- 17) Dans sa réponse au fond du 15 juin 2015, la commune a conclu au rejet du recours et à la confirmation de sa décision de licenciement du 25 mars 2015, la recourante devant être condamnée en tous les frais de la procédure et déboutée de toutes autres ou contraires conclusions.
- 18) Lors d'une audience tenue le 4 décembre 2015, le juge délégué a entendu les parties ainsi que plusieurs témoins. Il ressort des enquêtes ce qui suit.
- a. Lors de l'entrée en fonction de Mme A\_\_\_\_\_, M. E\_\_\_\_\_, conseiller administratif entendu en tant que représentant la commune, a été présent pour l'accueillir et avoir un contact direct avec elle ; il lui a dit être à sa disposition.

Le Conseil administratif n'a pas dit expressément à Mme A\_\_\_\_\_ qu'elle devait être son bras droit en matière de RH, mais cela était inhérent au poste qui était celui de chef de service RH, même à l'égard des chefs de service. Le Conseil administratif a précisément recruté une responsable RH pour prendre en main les problèmes qu'il avait identifiés. Il y avait en effet besoin d'un leadership et d'une présence forte pour appuyer les chefs de service dans la gestion des RH et créer une véritable culture RH ; il fallait gérer des problèmes d'absentéisme et de burnout de certains employés, gérer les problèmes lorsqu'ils surgissaient au sein des équipes et appuyer les chefs dans cette tâche. Même si aucun service de l'administration communale ne relevait directement du Conseil administratif et qu'il y avait toujours le secrétaire général entre deux, il y avait néanmoins un lien organique entre le conseiller administratif délégué et les chefs de service relevant de son dicastère.

M. E\_\_\_\_\_ était certes peu disponible en raison de son emploi du temps, mais il était à disposition pour parler avec des collaborateurs à la demande de ceux-ci ou de leur hiérarchie. Si Mme A\_\_\_\_\_ avait été entravée, elle aurait pu lui en parler durant ses quatre à cinq mois d'activité effective.

Si le conseiller administratif avait convoqué Mme A\_\_\_\_\_ à l'entretien du 2 février 2015, c'était parce qu'il voulait qu'un certain nombre de dossiers avancement. Avant cet entretien, il avait le sentiment que ceux-ci n'avançaient pas assez vite, mais il avait l'espoir qu'elle allait traiter ces dossiers et cet entretien avait pour but notamment d'appuyer Mme A\_\_\_\_\_. Le Conseil administratif avait déjà eu des « retours » de M. C\_\_\_\_\_ disant qu'elle avait une faible performance. Parmi les tâches que M. E\_\_\_\_\_ avait demandé à



Mme A\_\_\_\_\_ d'accomplir lors de l'entretien du 2 février 2015 figurait le traitement du cas de quelqu'un qui était parti en arrêt maladie depuis longtemps lié à des problèmes relationnels ; cela faisait un certain temps que le secrétaire général lui avait demandé de le faire. Il y avait aussi la finalisation du cahier des charges des collaborateurs, que le secrétaire général lui avait demandé d'effectuer, ainsi que d'autres points. Le conseiller administratif lui avait dit savoir qu'il y avait en ce moment une ambiance tendue à la commune, mais qu'elle pouvait s'appuyer sur le Conseil administratif pour affronter les problèmes. Cet entretien du 2 février 2015 avait été courtois, sans animosité. Selon M. E\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ avait été correcte, calme, sans dynamisme particulier, et lui avait paru distante. Lors de cet entretien, elle ne lui avait pas fait part de problèmes particuliers, notamment relationnels.

L'espoir de M. E\_\_\_\_\_ avait été complètement déçu le lendemain de l'entretien à réception du certificat. Il aurait pu revenir sur sa déception si elle l'avait contacté dans les jours suivants. Depuis cet entretien du 2 février 2015, il n'avait plus été contacté par Mme A\_\_\_\_\_.

Selon M. E\_\_\_\_\_, le Conseil administratif avait pris acte des certificats d'incapacité de travail de Mme A\_\_\_\_\_, mais ceux-ci, lorsqu'ils lui ont été transmis, n'étaient accompagnés d'aucune information complémentaire. En outre, la prise de vacances de Mme A\_\_\_\_\_, certes planifiée, avait été entourée de certificats d'incapacité de travail, ceci sans explication. Celle-ci n'avait pas communiqué par la suite durant son absence concernant sa situation. Ce comportement avait posé d'importants problèmes au Conseil administratif et avait obligé ses membres d'effectuer les tâches en principe dévolues à Mme A\_\_\_\_\_. Une telle attitude de la part d'une haute cadre de la commune, qui plus est responsable RH en charge notamment de l'absentéisme, leur avait paru intolérable.

Depuis le licenciement de Mme A\_\_\_\_\_, le Conseil administratif avait engagé un consultant externe qui l'avait beaucoup aidé à avancer sur les dossiers RH.

b. Selon Monsieur F\_\_\_\_\_, conseiller administratif de la commune de juin 2007 à mai 2015, Mme A\_\_\_\_\_ travaillait parfaitement bien comme responsable des RH. Avant son engagement, il n'y avait rien en RH ; le secrétaire général était censé s'en occuper mais ne le faisait pas.

Le secrétaire général ne suivait pas les projets des collaborateurs et il était susceptible d'entraver leur dynamisme. La preuve en était que, selon le rapport de la Cour des comptes, quelqu'un devrait être nommé au-dessus de lui. M. F\_\_\_\_\_ ne pouvait toutefois pas s'occuper de l'insatisfaction du personnel à l'égard du secrétaire général, puisque ce n'était pas son dicastère.

C'était une évidence que Mme A\_\_\_\_\_ avait un problème avec le secrétaire général. Elle était venue deux fois dans son bureau à fin 2014 en pleurs. Elle lui avait fait part des différends qu'elle avait avec M. C\_\_\_\_\_ en particulier. Cela n'avait pas étonné M. F\_\_\_\_\_ au vu de l'incompétence de celui-ci. D'autres personnes avaient eu des problèmes avec le secrétaire général tout au long des huit ans qu'il avait passés au Conseil administratif, certaines personnes étant plus résistantes face à ces problèmes.

M. E\_\_\_\_\_ évoquait déjà dès fin septembre 2014 son intention d'avoir un entretien avec Mme A\_\_\_\_\_, mais il n'avait pas eu le temps avant 2015, ce qui était regrettable. Il n'avait pas fait part à M. F\_\_\_\_\_ d'une insatisfaction à l'égard de Mme A\_\_\_\_\_.

M. F\_\_\_\_\_ avait signé la décision de licenciement de Mme A\_\_\_\_\_ par collégialité. Vu la position de ses deux collègues, il n'avait pas fait opposition formelle à cette décision même s'il ne l'approuvait pas.

c. M. C\_\_\_\_\_ a déclaré qu'il devait faire le lien entre le Conseil administratif et Mme A\_\_\_\_\_. Le secrétaire général étant un élément clé de la gestion du personnel, il avait une responsabilité de transition à l'égard de Mme A\_\_\_\_\_ avant de lui laisser plus de responsabilités en RH.

De l'avis du secrétaire général, Mme A\_\_\_\_\_ n'était pas incompétente, mais elle n'avait pas les compétences et un profil suffisamment marqués pour ce poste. C'était une personne qui communiquait très peu et avec laquelle il était très difficile de travailler.

À titre d'exemple des manquements relevés dans son rapport du 23 février 2015, dont M. C\_\_\_\_\_ confirmait la teneur, celui-ci avait plusieurs fois, environ une fois par mois, demandé à Mme A\_\_\_\_\_ si elle se formait au logiciel de saisie des salaires – qui avait été une condition sine qua non de son engagement – et elle lui répondait de manière laconique qu'elle allait le faire. Or elle ne l'avait jamais fait.

Mme A\_\_\_\_\_ avait proposé au secrétaire général un nouveau formulaire pour la gestion des absences, alors qu'il y en avait déjà un. M. C\_\_\_\_\_ lui avait dit qu'il fallait l'améliorer afin que les chefs de service l'acceptent et se l'approprient. Il lui avait proposé des « brain stormings », comme cela se faisait tous les jours en mairie, mais avait constaté un manque d'intérêt et de suite, ainsi qu'une irritation de sa part parce qu'elle souhaitait que ce formulaire soit tout de suite accepté par lui.

Concernant par exemple le cahier des charges, Mme A\_\_\_\_\_ avait rejoint le secrétaire général dans le groupe de travail qui le reformulait. Lorsque le canevas du cahier des charges utilisé pour l'ensemble du personnel avait été

terminé, il avait demandé à Mme A\_\_\_\_\_ de mettre dans la « bannière » des cahiers des charges de chaque collaborateur ce qui figurait dans le contrat, à savoir non seulement le nom et prénom, mais aussi la classe de fonction. Elle n'avait que très difficilement accepté de faire ainsi, de même que d'accompagner les chefs de service pour que l'on arrive à ce qu'ils soient rédigés. M. C\_\_\_\_\_ avait « besoin de quelqu'un de proactif, dynamique pour suivre et finaliser les étapes [qu'il avait fixées] d'entente avec le Conseil administratif. Le comportement de Mme A\_\_\_\_\_ démontrait un manque de motivation, voire d'intérêt ».

S'agissant du point de son rapport du 23 février 2015 concernant la proposition d'une convention de départ pour une collaboratrice de valeur sans en informer le Conseil administratif, le secrétaire général considérait comme choquant que Mme A\_\_\_\_\_ ne lui ait pas parlé de cette situation qui était très difficile. Il en aurait alors parlé au Conseil administratif. Une convention de départ concernant la fin des rapports de service était de la compétence exclusive du Conseil administratif.

Pour le Conseil administratif et le secrétaire général, le rapport de confiance avait été perdu par le manque de communication de Mme A\_\_\_\_\_ après le début de son arrêt maladie et par son comportement dans le cadre de ses vacances entrecoupant ledit arrêt maladie. Le déclic selon lequel Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas les aptitudes de responsable RH avait été le fait qu'elle avait annoncé une reprise de travail avant les vacances de février 2015, qu'elle n'était pas venue au travail pendant les vacances et qu'elle avait de nouveau annoncé un arrêt maladie après les vacances, ce alors qu'elle avait un poste clé. L'intention et la décision de la licencier avaient été prises par le Conseil administratif, sans que l'initiative soit venue de M. C\_\_\_\_\_.

d. En réponse aux propos de M. C\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ a déclaré que, dès le premier jour de son engagement, Mme D\_\_\_\_\_ lui avait montré comment saisir les salaires. Elles avaient regardé ensemble quand elle pourrait suivre une formation sur le logiciel OPAL de l'Association des communes genevoises. Il n'y en avait pas avant le printemps 2015. Comme il y avait un apprenti qui saisissait aussi les salaires, Mme A\_\_\_\_\_ avait estimé qu'il n'était pas urgent qu'elle le fasse, mais qu'il était prioritaire qu'elle s'occupe d'autres dossiers plus urgents de son cahier des charges. Elle n'avait jamais refusé de procéder à des saisies des salaires. Si Mme D\_\_\_\_\_ et l'apprenti avaient été absents, elle aurait pu effectuer les saisies au vu de ce qui lui avait été montré, mais elle l'aurait fait vérifier par d'autres collaborateurs qui connaissaient ce logiciel.

S'agissant de la convention de départ dont la proposition lui était reprochée, cette collaboratrice, qui souhaitait partir, était venue vers elle avant les vacances de Noël et lui avait expliqué que sa situation était strictement confidentielle et ne devait pas être révélée à M. C\_\_\_\_\_ tant qu'elle n'avait pas pris de décision sur

ce qu'elle voulait faire. Mme A\_\_\_\_\_ avait juste évoqué une convention de départ comme possibilité.

e. Mme D\_\_\_\_\_ a déclaré que Mme A\_\_\_\_\_ et elle-même s'étaient relativement bien entendues. L'arrivée de Mme A\_\_\_\_\_ n'avait pas changé grand-chose dans le travail de la gestionnaire RH, car elle la laissait très autonome. Elle ne montrait pas d'intérêt particulier pour le travail administratif de Mme D\_\_\_\_\_, mais lui répondait volontiers si celle-ci lui posait des questions.

Par rapport au poste de Mme A\_\_\_\_\_, qui était sa supérieure hiérarchique, elle avait l'impression qu'elle manquait un peu de dynamisme, de conviction. Mme A\_\_\_\_\_ avait des compétences mais elle n'avait pas su suffisamment « les vendre », par défaut de conviction et de communication. Elle communiquait bien avec les autres chefs de service. Avec les autres collaborateurs, elle paraissait moins ouverte, ayant de la peine à aller vers les gens. Mme D\_\_\_\_\_ savait que les relations de Mme A\_\_\_\_\_ avec M. C\_\_\_\_\_ étaient tendues et qu'elle avait de la peine à faire passer ses idées ; l'intéressée lui en avait parlé mais Mme D\_\_\_\_\_ n'avait pas souvenir d'avoir été témoin direct d'une telle situation.

S'agissant de la saisie des salaires, Mme D\_\_\_\_\_ avait montré à Mme A\_\_\_\_\_, au début de son engagement, comment cela fonctionnait globalement. Mme A\_\_\_\_\_, malgré sa demande, n'avait toutefois pas suivi de formation sur ce point auprès de l'Association des communes genevoises, étant donné que Mme D\_\_\_\_\_ avait reçu une réponse de cette dernière seulement alors que Mme A\_\_\_\_\_ était en arrêt maladie. Mme A\_\_\_\_\_ ne lui avait pas paru particulièrement motivée pour la remplacer dans la saisie des salaires.

Avant l'arrivée de Mme A\_\_\_\_\_, Mme D\_\_\_\_\_ travaillait directement avec M. C\_\_\_\_\_. Au début de leur collaboration, cela n'avait pas été facile, mais cela s'était amélioré et leur collaboration se passait bien. M. C\_\_\_\_\_ était quelqu'un qui avait besoin de faire confiance aux collaborateurs ; pour que cela aille bien, il fallait gagner sa confiance. Durant l'engagement de Mme A\_\_\_\_\_, Mme D\_\_\_\_\_ avait beaucoup moins d'interaction avec M. C\_\_\_\_\_ qu'avant ; elle n'avait notamment plus les séances hebdomadaires avec lui ; c'était Mme A\_\_\_\_\_ qui les avait ; M. C\_\_\_\_\_ lui donnait parfois des instructions, mais beaucoup moins qu'avant, et sans « court-circuiter » les compétences de Mme A\_\_\_\_\_.

À son arrivée, Mme A\_\_\_\_\_ avait repris la partie « recrutement » qui n'était auparavant pas comprise dans le service RH. Elle avait aussi repris des projets et processus en cours, tels que les cahiers des charges et les évaluations. Elle avait fait évoluer petit à petit ces dossiers. Son avancement avec le dossier des cahiers des charges n'avait pas paru très rapide à Mme D\_\_\_\_\_.

Dès l'absence pour arrêt maladie de Mme A\_\_\_\_\_, Mme D\_\_\_\_\_ avait repris une grande partie des tâches de celle-ci, dont une partie avait ensuite été reprise par un cabinet externe et une autre partie par M. C\_\_\_\_\_.

Les deux collaborateurs du cabinet externe faisaient avancer les dossiers assez rapidement et communiquaient beaucoup avec le personnel, plus que Mme A\_\_\_\_\_. L'un de ces deux collaborateurs du cabinet externe avait repris le dossier « cahiers des charges » qui était un gros dossier.

f. Madame G\_\_\_\_\_, cheffe du service finance et comptabilité de la commune, a, selon ses déclarations, travaillé avec Mme A\_\_\_\_\_ dans le cadre de l'atelier concernant l'évaluation ainsi que celui concernant la mise en place d'une politique des apprentis, ateliers que celle-ci a bien fait avancer.

Mme A\_\_\_\_\_ avait en outre, de manière « proactive » et professionnelle, aidé Mme G\_\_\_\_\_ à remplacer une collaboratrice enceinte par l'engagement de quelqu'un à durée déterminée de janvier à août 2015.

De par son expérience avec Mme A\_\_\_\_\_, Mme G\_\_\_\_\_ pensait que les services de la commune pourraient bien avancer sur les dossiers RH avec elle. Par ailleurs, il lui semblait que les rapports que Mme A\_\_\_\_\_ entretenait avec les chefs de service et les autres collaborateurs étaient bons.

Mme G\_\_\_\_\_ avait trouvé Mme A\_\_\_\_\_ très dynamique dans le cadre des ateliers, réservée lors des séances des chefs de service. Elle avait interprété cette réserve comme une volonté d'observer. Elle l'avait vue aussi à fin 2014 devant la commission des finances de la commune devant laquelle elle se présentait et indiquait ce qu'elle souhaitait faire en tant que responsable RH ; elle l'avait trouvée professionnelle, avec des propositions sensées qui auraient pu faire avancer les choses à son sens, faisant bonne impression.

L'ambiance de travail n'était pour Mme G\_\_\_\_\_ pas propice à l'épanouissement. Il manquait de la collégialité. Toutes les choses passaient par le secrétaire général, de qui elle avait le sentiment de ne pas être suffisamment soutenue et qui stoppait les nouvelles propositions des chefs de service. Mme G\_\_\_\_\_ avait des difficultés similaires à celles de A\_\_\_\_\_, dont cette dernière lui avait parlé alors qu'elle était encore en fonction, à savoir le fait que cette dernière se heurtait au manque de collaboration de M. C\_\_\_\_\_, lequel ne supportait pas les changements apportés par Mme A\_\_\_\_\_ et mettait souvent en cause ses compétences. Mme A\_\_\_\_\_ lui avait en particulier parlé d'une difficulté qu'elle avait à mettre en place un suivi des absences plus professionnel, le secrétaire général ayant opposé un refus net à cette proposition.

g. À teneur des déclarations de Madame H\_\_\_\_\_, cheffe du service social et jeunesse de la commune, Mme A\_\_\_\_\_, avec laquelle elle avait un contact

amical, avait, dès son arrivée, pris contact avec les chefs de service pour faire le point avec eux concernant leurs besoins et attentes. Ensuite, elle avait organisé chaque mois des séances avec Mme H\_\_\_\_\_ à tout le moins pour l'avancement des dossiers.

Mme A\_\_\_\_\_ était selon elle une responsable RH compétente, dynamique et pleine d'idées. En effet, par exemple, elle s'était très rapidement rendue compte des besoins d'un cahier des charges pour les collaborateurs du service de Mme H\_\_\_\_\_, qui n'en avaient pas. Mme A\_\_\_\_\_ avait aussi établi un formulaire de recrutement des auxiliaires identique pour tous les services, ce qui n'était pas le cas avant, afin que le service RH chapeaute tous les recrutements des différents services. Mme A\_\_\_\_\_ participait comme Mme H\_\_\_\_\_ au groupe de travail concernant le recrutement des apprentis et avait émis dans ce cadre l'idée que les apprentis employés de commerce soient pris en charge par les différents services l'un après l'autre afin que leur formation soit complète, idée appréciée par les membres du groupe de travail. Mme H\_\_\_\_\_ avait parlé à Mme A\_\_\_\_\_ de l'absence de politique de formation du personnel, et cette dernière lui avait répondu qu'elle avait remarqué ce besoin, mais qu'elle avait des dossiers prioritaires, à savoir le cahier des charges et l'évaluation. Un autre dossier dont voulait s'occuper Mme A\_\_\_\_\_ était l'établissement de procédures claires et uniformes concernant les augmentations de salaires et les primes de fin d'année. Elle avait aussi signalé à Mme H\_\_\_\_\_ les lacunes du formulaire d'évaluation des collaborateurs. Elle en avait parlé avec tous les chefs de service, et un mardi matin en séance avec les chefs de service et le secrétaire général ; ce dernier avait dit envisager d'engager un consultant externe pour s'occuper des formulaires d'évaluation ; Mme H\_\_\_\_\_ et un autre chef de service lui avaient alors dit que l'administration avait déjà une « DRH ».

Mme H\_\_\_\_\_ avait eu connaissance de tensions entre Mme A\_\_\_\_\_ et M. C\_\_\_\_\_. Cela se voyait lors des séances entre les chefs de service et le secrétaire général. Par exemple, la remarque de celui-ci tendant à l'engagement d'un consultant externe pour le formulaire d'évaluation des collaborateurs était susceptible de la discréditer et était méprisante, et avait surpris les autres personnes présentes. Cette remarque avait déconcerté Mme A\_\_\_\_\_ ; même si elle n'avait pas réagi, cela se voyait sur son visage. C'était visible que Mme A\_\_\_\_\_ cherchait la juste stratégie pour présenter ses dossiers à M. C\_\_\_\_\_ afin de les faire avancer, et elle avait une attitude constructive avec lui, essayant de suivre ses demandes.

Il n'y avait pas de vision d'ensemble de management d'équipe au sein de la commune, mais « une navigation à vue ». Mme A\_\_\_\_\_ avait essayé de donner une vision institutionnelle de ce management selon les volontés politiques du Conseil administratif, mais cela n'avait pas abouti pour différentes raisons.

Le 9 janvier 2015, le conseiller administratif M. L\_\_\_\_\_ avait rencontré Mmes G\_\_\_\_\_, A\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_, de manière informelle, afin qu'elles lui parlent de leurs difficultés avec M. C\_\_\_\_\_. M. L\_\_\_\_\_ avait eu d'autres discussions informelles avec d'autres membres du personnel à ce sujet.

De l'avis de Mme H\_\_\_\_\_, le conseiller administratif délégué aux RH aurait dû voir Mme A\_\_\_\_\_ bien plus tôt. Lors d'une séance du 2 février 2015 entre les trois conseillers administratifs et les chefs de service, dont Mme A\_\_\_\_\_, sans le secrétaire général, M. E\_\_\_\_\_ avait dit qu'il venait d'avoir un entretien avec Mme A\_\_\_\_\_, juste avant, pour commencer le travail avec elle, lui expliquer sa vision des RH et faire le point avec elle. Il avait dit ne pas avoir pu le faire auparavant, étant très occupé par le chantier I\_\_\_\_\_ centre-ville. Il avait également dit que le secrétaire général allait suivre un coaching durant trois mois, en raison des difficultés de gestion du personnel que les collaborateurs rencontraient avec lui.

À la fin de son audition, Mme H\_\_\_\_\_ a produit des courriels de Mme A\_\_\_\_\_ servant à montrer le travail qu'elle fournissait.

h. Lorsque Mme A\_\_\_\_\_ était engagée en tant que responsable RH au sein de la commune, Monsieur J\_\_\_\_\_, chef de poste de la police municipale, la voyait régulièrement pour tout ce qui était des RH de la police municipale. Il y avait d'abord eu la présentation et, ensuite, Mme A\_\_\_\_\_ avait aidé M. J\_\_\_\_\_ pour un projet concernant le descriptif de sa place au niveau de la hiérarchie communale, de même que pour le recrutement de policiers, en particulier pour un agent qui avait été engagé et avait donné pleine satisfaction.

Tous les dossiers que M. J\_\_\_\_\_ avait traités avec Mme A\_\_\_\_\_ s'étaient très bien passés. Celle-ci était d'après lui tout à fait en adéquation avec son titre de RH, dans la façon de travailler, d'auditionner les personnes, et d'arriver à un bon résultat. Elle avait notamment l'œil pour repérer la bonne personne pour le bon poste dans les recrutements. Elle était dynamique, ouverte dans la communication et à l'écoute et dans la résolution, et répondait toujours rapidement lorsqu'il lui posait une question, de manière utile et pertinente.

Mme A\_\_\_\_\_ avait dit à M. J\_\_\_\_\_ qu'elle se sentait instrumentalisée au sein de la mairie – c'est-à-dire sans l'autonomie qu'une responsable RH devait y avoir –, qu'elle n'avait pas les coudées franches et qu'elle se sentait mal à l'aise dans son poste.

i. Mme A\_\_\_\_\_ a déclaré que lors de son recrutement, sur question de M. C\_\_\_\_\_, elle lui avait dit qu'elle n'était pas extravertie mais plutôt réservée dans un premier abord et plus cordiale petit à petit au fur et à mesure des contacts avec la personne. M. C\_\_\_\_\_ avait considéré cela comme très positif, un poste de responsable RH nécessitant une certaine distance.

Avant le 2 février 2015, elle était déjà nerveusement éprouvée parce qu'elle avait beaucoup de peine à faire avancer ses dossiers, et qu'elle n'avait pas eu de soutien de la part du Conseil administratif pour le faire. Elle était épuisée parce que, déjà depuis le mois de novembre 2014, elle ne dormait plus la nuit, en raison du manque de confiance de sa hiérarchie pour l'avancement des projets et en même temps des besoins pressants de ses collègues chefs de service. Elle se sentait écrasée par M. C\_\_\_\_\_ parce qu'il était très réticent à toutes ses propositions d'améliorations des processus. Par exemple, lorsqu'elle lui avait proposé un formulaire d'absence, il avait répondu catégoriquement non au motif que cela allait lui prendre plus de travail. Les indicateurs d'absence étaient une demande de la commission des finances de la commune, mais M. C\_\_\_\_\_ refusait de manière véhémente toutes modifications des procédures. Lorsqu'elle lui avait parlé de cette demande de la commission des finances, il lui avait répondu « Arrêtez de monter sur vos grands chevaux ».

Lors de l'entretien du 2 février 2015 avec M. E\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ avait eu une discussion difficile avec lui au sujet d'un collaborateur pour lequel une chose était essentielle selon ce que ce dernier lui avait dit, mais M. E\_\_\_\_\_ ne voulait pas l'admettre ; elle avait eu le sentiment d'être « prise entre deux chaises » et de ne pas pouvoir gérer cette situation de manière satisfaisante. Toujours lors de cet entretien, le conseiller administratif ne lui avait parlé que de petits points opérationnels, ce qui l'avait profondément décontenancée et déçue parce qu'elle attendait depuis le début de son engagement de pouvoir parler à M. E\_\_\_\_\_ afin qu'il lui dise en tant que conseiller administratif délégué aux RH et représentant du Conseil administratif in corpore ce qu'il attendait de son rôle de responsable RH et qu'il la traite en bras droit du Conseil administratif et non en gestionnaire RH.

Le même jour, après que le conseiller administratif avait dit que M. C\_\_\_\_\_ allait bénéficier seulement d'un coaching, Mme A\_\_\_\_\_ s'était sentie mal, profondément déstabilisée et nerveusement éprouvée. Elle était tout de suite allée voir son médecin de famille, qui avait considéré qu'elle était en incapacité de travail.

Lors de son arrêt maladie, Mme A\_\_\_\_\_ était en souffrance, se sentant profondément blessée dans son intégrité professionnelle et personnelle. Elle n'arrivait pas à évoquer ses blessures auprès des personnes qui les avaient causées, en particulier M. C\_\_\_\_\_ qui avait été si cassant et méprisant à son égard, ni par téléphone, ni même par écrit. Elle n'avait pas communiqué plus avec sa hiérarchie que par ses courriels concernant ses absences parce qu'elle se sentait en danger, n'ayant plus confiance en M. C\_\_\_\_\_ ni en M. E\_\_\_\_\_. Elle pensait encore revenir au travail à la commune, raison aussi pour laquelle elle avait de la peine à s'ouvrir sur ses problèmes.



Elle avait voulu reprendre le travail juste avant les vacances, mais son médecin lui a dit, le 5 février 2015 date de l'établissement d'un certificat médical, de prendre des vacances car cela lui ferait du bien. À son retour de vacances, elle avait voulu reprendre son travail, mais elle n'avait pas dormi durant la nuit de dimanche à lundi et, le lundi matin 16 février 2015, elle n'était pas en état psychique de reprendre le travail. Elle pleurait sans arrêt et n'arrivait plus à se contenir. Son médecin n'avait pas pu la recevoir le lundi. Elle l'avait vu le 17 février 2015, et il avait constaté son incapacité psychique à reprendre le travail, évoquant une dépression. Depuis mi-février 2015, elle avait pris un antidépresseur et avait eu tout le temps un mal-être. Elle n'avait pas de problèmes familiaux.

MM. F\_\_\_\_\_ et L\_\_\_\_\_, à qui elle avait parlé de ses problèmes à fin novembre 2014 pour le premier et le 9 janvier 2015 pour le second, connaissaient déjà ses souffrances, de sorte qu'elle ne voyait pas ce qu'elle pouvait leur dire de plus. Au mois de novembre 2014, des collègues lui avaient déconseillé de contacter M. E\_\_\_\_\_ parce qu'il donnait un soutien infailible à M. C\_\_\_\_\_. Pour la même raison, elle n'avait pas pensé écrire ou téléphoner à M. E\_\_\_\_\_ durant son arrêt maladie. Mme A\_\_\_\_\_ avait vu la personne externe de confiance de la commune le 5 décembre 2014 pour lui exposer sa situation, mais celle-ci avait été assez pessimiste en raison du soutien dont bénéficiait M. C\_\_\_\_\_.

Sa détermination écrite du 24 mars 2015 était un appel au secours pour communiquer avec le Conseil administratif in corpore. Elle ne signifiait pas qu'elle voulait quitter sa fonction. Les reproches contenus dans le rapport de M. C\_\_\_\_\_ du 23 février 2015 étaient extrêmement violents et blessants, de sorte qu'elle n'avait pas eu la force d'aller devant le Conseil administratif.

- 19) Dans leurs observations finales respectives du 19 janvier 2016, les parties ont persisté dans leurs conclusions, Mme A\_\_\_\_\_ précisant notamment qu'elle était actuellement en recherche d'emploi.
- 20) Par lettre du 22 janvier 2016, la chambre administrative a informé les parties de ce que la cause était gardée à juger.
- 21) Pour le reste, les arguments des parties seront repris, en tant que de besoin, dans la partie en droit ci-après.

## **EN DROIT**

- 1) Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 84 du statut du personnel de la commune B\_\_\_\_\_ dans sa version entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2014 [ci-après : le statut] ; art. 132 de la loi sur

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

- 2) Concernant les devoirs des fonctionnaires de la commune, et à teneur de l'art. 35 du statut, ceux-ci sont tenus au respect des intérêts de la commune et doivent s'abstenir de tout comportement qui peut lui porter préjudice ; ils se montrent dignes de la considération et de la confiance que leur fonction exige. En vertu de l'art. 36 ch. 2 du statut, les fonctionnaires doivent, par leur attitude, entretenir des relations dignes et respectueuses avec leurs collègues, leurs supérieurs et leurs subordonnés et faciliter la collaboration entre ces personnes. L'art. 37 du statut prévoit que les fonctionnaires doivent exécuter leur travail consciencieusement et avec diligence, notamment accomplir les tâches prévues par leur cahier des charges (let. a) et se conformer aux directives de leurs supérieurs et en exécuter les instructions avec discernement (let. d).

Conformément à l'art. 38 let. a du statut, les fonctionnaires qui occupent des fonctions hiérarchiques doivent créer et maintenir un climat de travail favorable dans leur service et veiller à la protection de la personnalité des collaborateurs.

- 3) Il est en l'espèce incontesté par les parties que la recourante – fonctionnaire au sens de l'art. 4 ch. 1 du statut –, à la date de son licenciement, était encore en période probatoire, laquelle dure en principe deux ans (art. 8 ch. 1 1<sup>ère</sup> phr. du statut).
- 4) Conformément à l'art. 55 du statut, durant la période probatoire, chacune des parties peut librement résilier les rapports de service ; l'art. 336 de la loi fédérale complétant le Code civil suisse du 30 mars 1911 (Livre cinquième : Droit des obligations - CO - RS 220) est applicable par analogie (ch. 1) ; le délai de résiliation est de sept jours durant les trois premiers mois de la période probatoire, d'un mois pour la fin d'un mois durant le restant de la première année de la période probatoire et de deux mois pour la fin d'un mois dès la deuxième année de la période probatoire (ch. 2) ; en cas de licenciement, le fonctionnaire doit être entendu préalablement par le Conseil administratif ou le secrétaire général ; le licenciement fait l'objet d'une décision motivée (ch. 3).

Aux termes de l'art. 85 du statut, si la chambre administrative retient qu'un licenciement est contraire au statut ou abusif au sens de l'art. 336 CO, elle peut proposer au Conseil administratif la réintégration du membre du personnel concerné (ch. 1) ; en cas de refus du Conseil administratif, la chambre administrative alloue au membre du personnel une indemnité dont le montant est fixé en prenant compte de l'ensemble des circonstances ; cette indemnité s'élève au maximum à vingt-quatre mois de traitement ; le montant maximum de l'indemnité est de six mois de traitement pour les fonctionnaires en période probatoire, les agents spécialisés, les auxiliaires et les apprentis (ch. 2).

- 5) a. Les communes disposent d'une très grande liberté de décision dans la définition des modalités concernant les rapports de service qu'elles entretiennent avec leurs agents (arrêt du Tribunal fédéral 2P.46/2006 du 7 juin 2006 ; ATA/890/2015 du 1<sup>er</sup> septembre 2015 consid. 5a ; ATA/439/2014 du 17 juin 2014 consid. 6a ; François BELLANGER, *Le contentieux communal genevois*, in Thierry TANQUEREL/François BELLANGER [éd.], *L'avenir juridique des communes*, 2007, p. 125 ss, spéc. 149).
- b. Comme l'a retenu la chambre administrative dans des arrêts récents relatifs au licenciement de fonctionnaires durant la période probatoire par une autre commune, il convient dans ce cadre de se référer à la jurisprudence rendue en relation avec 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 ; ATA/890/2015 précité consid. 7b ; ATA/289/2014 du 29 avril 2014 consid. 5), laquelle, tout comme le statut, prévoit que, durant la période probatoire, chacune des parties peut mettre fin aux rapports de service en respectant le délai de congé (art. 20 et 21 al. 1 LPAC).
- c. Durant la période probatoire, même s'il doit exister un motif justifiant de mettre fin aux rapports de service pour ne pas tomber dans l'arbitraire, l'administration dispose ainsi d'un très large pouvoir d'appréciation quant à l'opportunité de la poursuite des rapports de service. Ce large pouvoir d'appréciation permet le recrutement d'agents répondant véritablement aux besoins du service. L'administration reste néanmoins tenue au respect des principes et droits constitutionnels, notamment le droit d'être entendu, le principe de la légalité, la bonne foi, l'interdiction de l'arbitraire ainsi que le respect de l'égalité de traitement et du principe de proportionnalité. La résiliation des rapports de service peut être attaquée devant la chambre administrative, mais compte tenu du large pouvoir d'appréciation laissé à l'autorité compétente, le pouvoir d'examen de celle-ci sera limité, sauf violation des droits et principes constitutionnels, à l'application des délais légaux de congé (ATA/890/2015 précité consid. 5b ; ATA/171/2015 du 17 février 2015 consid. 9b ; ATA/289/2014 du 29 avril 2014 consid. 5 ; ATA/127/2014 du 4 mars 2014 consid. 5 ; ATA/446/2012 du 30 juillet 2012 consid. 9 ; ATA/217/2012 du 17 avril 2012 consid. 4a ; ATA/611/2008 du 9 décembre 2008 consid. 4d ; MGC 1996/VI A p. 6360-6361). En particulier, le grief d'arbitraire ne doit être admis que dans des cas exceptionnels, par exemple lorsque les motifs allégués sont manifestement inexistantes, lorsque des assurances particulières ont été données à l'employé ou en cas de discrimination. En revanche, l'autorité de recours n'a pas à rechercher si les motifs invoqués sont ou non imputables à une faute de l'employé ; il suffit en effet que la continuation du rapport de service se heurte à des difficultés objectives, ou qu'elle n'apparaisse pas souhaitable pour une raison ou une autre (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_774/2011 du 28 novembre 2012 consid. 2.4 ; 1C\_341/2007 du 6 février 2008 consid. 2.2 ; ATA/259/2014 du 15 avril 2014 consid. 7c).

Une décision est arbitraire au sens de l'art. 9 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101) lorsqu'elle viole gravement une norme ou un principe juridique indiscuté ou lorsqu'elle heurte de manière choquante le sentiment de la justice et de l'équité. À cet égard, le Tribunal fédéral ne s'écarte de la solution retenue par l'autorité cantonale de dernière instance que lorsque celle-ci est manifestement insoutenable, qu'elle se trouve en contradiction claire avec la situation de fait, si elle a été adoptée sans motif objectif ou en violation d'un droit certain. L'arbitraire ne résulte pas du seul fait qu'une autre solution pourrait entrer en considération ou même qu'elle serait préférable. Pour qu'une décision soit annulée pour cause d'arbitraire, il ne suffit pas que la motivation formulée soit insoutenable, il faut encore que la décision apparaisse arbitraire dans son résultat (ATF 138 I 232 consid. 6.2 ; 138 I 49 consid. 7.1 ; 137 I 1 consid. 2.4 ; 136 I 316 consid. 2.2.2 ; 135 V 4 consid. 1.3 ; 135 III 522 consid. 4.3 ; 135 II 362 consid. 4.2.1 ; 134 II 133 consid. 4.1 ; 134 I 265 consid. 3.1). La chambre administrative suit le raisonnement du Tribunal fédéral en la matière (ATA/259/2014 précité consid. 7d ; ATA/446/2012 précité ; ATA/344/2008 du 24 juin 2008).

- 6) La recourante, en niant les motifs invoqués à l'appui de son licenciement et en se référant aux situations de mobbing ou harcèlement psychologique (arrêts du Tribunal fédéral 4A\_381/2014 du 3 février 2015 consid. 5.1 ; 4A\_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2 ; 1C\_156/2007 du 30 août 2007 consid. 4.2), se prévaut de ce que l'intimée aurait exploité les conséquences de sa propre violation du contrat, sous forme d'absence de protection voire même de contribution à l'ambiance oppressante et aux conditions de travail déplorables dans lesquelles évolueraient ses employés, pour justifier la résiliation de ses rapports de service, procédant par la même à un congé abusif au sens de l'art. 336 CO.

Ces allégations, pertinentes, ont amené la chambre de céans à procéder à des enquêtes approfondies, malgré le très large pouvoir d'appréciation de l'intimée en période probatoire (dans ce sens arrêt du Tribunal fédéral 8C\_557/2014 du 8 octobre 2015).

- 7) a. L'art. 336 al. 1 let. a CO – qui qualifie d'abusif le congé donné par une partie pour une raison inhérente à la personnalité de l'autre partie, à moins que cette raison n'ait un lien avec le rapport de travail ou ne porte sur un point essentiel un préjudice grave au travail dans l'entreprise – vise le congé discriminatoire, fondé par exemple sur la race, la nationalité, l'âge, l'homosexualité, les antécédents judiciaires ou encore la maladie, la séropositivité (ATF 127 III 86 consid. 2a), ce qui n'est pas invoqué dans le cas présent.
- b. L'énumération des cas de congé abusif effectuée à l'art. 336 CO – auquel renvoie l'art. 55 ch. 1 phr. 2 du statut – n'est pas exhaustive (ATF 131 III 535 consid. 4.2 ; 125 III 70 consid. 2a). Elle concrétise avant tout l'interdiction générale de l'abus de droit et en aménage les conséquences juridiques pour le

contrat de travail. D'autres situations constitutives de congé abusif sont donc également admises par la pratique. Elles doivent toutefois comporter une gravité comparable aux cas expressément mentionnés à l'art. 336 CO (ATF 131 III 535 consid. 4.2, et les références citées).

c. L'art. 336 al. 1 let. d CO peut s'appliquer lorsque l'employé fait valoir le droit au respect de sa personnalité qui lui est conféré par l'art. 328 CO. Cette disposition protège la personnalité du travailleur ; elle prohibe notamment les actes de mobbing ou harcèlement psychologique. Le harcèlement psychologique, à titre d'atteinte à la personnalité du travailleur, peut donner lieu à une indemnisation si sa gravité le justifie. Toutefois, par lui-même, il ne rend pas la résiliation des rapports de travail abusive ; celle-ci ne le devient que si, par exemple, elle intervient à cause d'une baisse des prestations du travailleur qui est la conséquence du harcèlement. L'employeur qui tolère un harcèlement viole les devoirs imposés par l'art. 328 CO et il n'est pas admis à se prévaloir, pour justifier la résiliation, des conséquences de sa propre violation du contrat (arrêt du Tribunal fédéral 4C.237/2006 du 24 novembre 2006 consid. 3).

Le harcèlement psychologique, ou mobbing, se définit comme un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail. La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement peut éventuellement être considéré comme supportable, alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée. Il n'y a pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles, qu'il règne une mauvaise ambiance de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'a pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaborateurs. Le harcèlement est généralement difficile à prouver, si bien qu'il faut savoir admettre son existence sur la base d'un faisceau d'indices convergents, mais aussi garder à l'esprit qu'il peut n'être qu'imaginaire, sinon même être allégué abusivement pour tenter de se protéger contre des remarques et mesures justifiées. L'employeur qui n'empêche pas que son employé subisse un mobbing contrevient à l'art. 328 CO. L'employeur répond du comportement de ses collaborateurs (art. 101 CO ; arrêt du Tribunal fédéral 4A\_381/2014 précité consid. 5.1).

- 8) La résiliation des rapports de service présentement litigieuse repose, d'une part, sur une performance professionnelle de la recourante qui aurait été nettement insuffisante par rapport aux objectifs de son poste et sur son comportement qui aurait été inadéquat, d'autre part, sur l'absence de toute communication depuis le début de son incapacité de travail, le 2 février 2015.

- 9) a. Tout d'abord, les insuffisances reprochées à l'intéressée durant sa présence effective à son poste de travail, du 18 août 2014 au 2 février 2015, sont énoncées dans le rapport du secrétaire général du 23 février 2015.

Or les reproches qui y sont contenus sont soit contredits par les faits établis durant l'instruction, soit dénués de toute précision et substance.

Il sied de relever que l'intimée, dans ses observations après enquêtes, n'a pas contesté le contenu des déclarations de la recourante et des témoins en faveur de celle-ci lors de l'audience du 4 décembre 2015, mais s'est référée pour l'essentiel aux propos de MM. E\_\_\_\_\_ et C\_\_\_\_\_ ainsi que Mme D\_\_\_\_\_.

Cela étant, les déclarations de cette dernière devant le juge délégué n'ont fait état d'aucun grave manquement de l'intéressée. Les cheffes du service finance et comptabilité et du service social et jeunesse, de même que le chef de poste de la police municipale ont, sur la base de leurs propres expériences, émis des avis tout à fait positifs sur les prestations et le comportement de la recourante. Il en va de même de M. F\_\_\_\_\_, bien qu'il n'ait pu en avoir qu'une expérience plus indirecte. En définitive, dans la mesure où M. E\_\_\_\_\_ n'a pu constater par lui-même que de manière limitée quels étaient les prestations et le comportement de l'intéressée, les reproches de la commune à l'encontre de cette dernière ne reposent pour l'essentiel que sur l'appréciation du secrétaire général.

b. En particulier, l'absence de formation sur le logiciel de saisie des salaires OPAL reprochée à la recourante n'a pas été due à un choix de celle-ci, mais à une impossibilité résultant du fait que durant les mois de travail effectif, cette formation n'était pas disponible, malgré sa demande de la suivre. En outre, l'intéressée s'est fait montrer par la gestionnaire RH, Mme D\_\_\_\_\_, comment saisir les salaires, de sorte à être capable de le faire seule, avec une vérification de collaborateurs connaissant le logiciel.

c. S'agissant du reproche de défaut d'avancement dans les recrutements, la cheffe du service finance et comptabilité et le chef de poste de la police municipale ont déclaré avoir été tout à fait satisfaits de la manière, dynamique, dont elle les a aidés à remplacer une collaboratrice enceinte, respectivement à engager un policier qui a donné entière satisfaction.

d. Les reproches formulés par le secrétaire général dans son rapport selon lesquels l'intéressée démontrait peu d'intérêt pour développer son service, n'élaborait pas elle-même, ni en équipe, mais par délégation, les outils de travail, en particulier les absences d'employés, les cahiers des charges et les évaluations, et renvoyait les problèmes à la hiérarchie, ont également été contredits par l'instruction, en particulier les déclarations de la cheffe du service finance et comptabilité et de la cheffe du service social et jeunesse, dont il n'y a pas lieu de douter de la sincérité malgré sa relation d'amitié avec la recourante.

En effet, cette dernière, qui a dès son arrivée pris contact avec les chefs de service pour faire le point avec eux concernant leurs besoins et attentes, a participé, avec le secrétaire général, au groupe de travail qui reformulait le cahier des charges et fait avancer ce dossier, bien que peu rapidement selon Mme D\_\_\_\_\_, laquelle n'a toutefois pas confirmé les reproches susmentionnés ; lorsque le canevas du cahier des charges utilisé pour l'ensemble du personnel a été terminé, le secrétaire général a demandé à la recourante de mettre dans la « bannière » des cahiers des charges de chaque collaborateur ce qui figurait dans le contrat, à savoir non seulement le nom et prénom, mais aussi la classe de fonction ; selon lui, elle n'a que très difficilement accepté de faire ainsi, de même que d'accompagner les chefs de service pour que l'on arrive à ce que ces cahiers des charges soient rédigés. L'intéressée a aussi participé au groupe de travail afférent à l'évaluation, l'a bien fait avancer, et, lors d'une séance avec les chefs de service et le secrétaire général, elle a parlé de lacunes dans le formulaire d'évaluation des collaborateurs, mais le secrétaire général a dit envisager d'engager un consultant externe pour traiter le sujet des formulaires d'évaluation. Par ailleurs, la recourante a proposé au secrétaire général un nouveau formulaire pour la gestion des absences, mais celui-ci lui a dit qu'il fallait l'améliorer afin que les chefs de service l'acceptent et se l'approprient, lui a proposé à cette fin des « brain stormings », mais a constaté un manque d'intérêt et de suite ainsi qu'une irritation de sa part, parce qu'elle souhaitait que ce formulaire soit tout de suite accepté. Enfin, elle a, au sein du groupe de travail concernant les apprentis, qu'elle a bien fait avancer, émis l'idée que les apprentis employés de commerce soient pris en charge par les différents services l'un après l'autre afin que leur formation soit complète, et a établi un formulaire de recrutement des auxiliaires identique pour tous les services, ce qui n'était pas le cas auparavant.

La question de savoir si, comme l'exigeait le secrétaire général, la classe de fonction devait figurer dans la « bannière » des cahiers des charges ne portait en tout état de cause pas sur un élément essentiel desdits documents, et, au demeurant, selon les déclarations de celui-ci, la recourante a certes montré des réticences sur ce point, mais a néanmoins finalement suivi ses instructions. En outre, en demandant à l'intéressée des améliorations dans le projet de nouveau formulaire pour la gestion des absences et en lui proposant des séances à ce sujet, le secrétaire général a reporté à une date ultérieure son adoption et son entrée en vigueur. Enfin, le secrétaire général a interrompu les initiatives de la recourante concernant le formulaire d'évaluation des collaborateurs et a de surcroît cherché à lui enlever un domaine de compétence, en envisageant l'engagement d'un consultant externe pour s'occuper de cette question, ce alors qu'il lui a reproché dans son rapport du 23 février 2015 de ne pas avoir aidé le Conseil administratif et lui-même à faire avancer ce dossier.

Pourtant, la description de la mission du poste de la recourante contenue dans l'annonce ne mentionne pas l'existence d'instructions contraignantes de la

part du secrétaire général en matière de politique RH, quand bien même, à teneur de l'art. 3 ch. 2 du statut, le Conseil administratif exerce les fonctions d'employeur et agit d'entente avec le secrétaire général, qui assure la gestion du personnel. Il en découle que la recourante avait été engagée pour être une force d'initiatives et de propositions et jouir d'une autonomie dans la mise en place des processus de travail. C'est aussi ce qu'attendait d'elle le Conseil administratif, dont elle devait être le bras droit en matière de RH. Au demeurant, l'intéressée n'avait pas à pâtir d'éventuelles déficiences dans la répartition des compétences en matière de RH.

Dans ces conditions, les exigences, en matière de proactivité et dynamisme du Conseil administratif et du secrétaire général à l'égard de l'intéressée, ne pouvaient pas être respectées par cette dernière du fait des instructions et des contrôles tatillons et relevant du domaine de compétence de celle-ci, de la part du secrétaire général. Ces actes l'empêchaient d'agir réellement comme une responsable RH et la maintenaient pour une grande part dans une situation de gestionnaire RH, contrairement aux attentes du conseil administratif et aux objectifs qui étaient ceux d'une responsable RH avec pour mission la mise en place de la politique RH de la commune.

Partant, les reproches, formulés dans le rapport du 23 février 2015, selon lesquels la recourante manquait d'intérêt pour sa fonction et d'initiative, essayait de transférer le travail aux chefs de service et la responsabilité au secrétaire général et ne faisait pas de suggestion à celui-ci pour renforcer son autonomie, tombent à faux.

À cet égard, il ressort des déclarations du secrétaire général faites lors de l'audience tenue devant le juge délégué que le manque de motivation, voire d'intérêt, qu'il reprochait à l'intéressée était dans une large mesure lié aux réticences de celle-ci à « suivre et finaliser les étapes [qu'il avait fixées] d'entente avec le Conseil administratif », ce alors qu'elle était censée être une force de proposition pour le Conseil administratif, avec l'autonomie nécessaire à l'exécution de ses tâches.

e. Pour le reste, l'intimée n'a rien entrepris pour préciser et démontrer les reproches généraux contenus dans le rapport du 23 février 2015 d'après lesquels, notamment, la recourante n'essayait pas d'aider et conseiller sa hiérarchie et les autres cadres dans la résolution des situations sensibles, avait des absences répétées et régulières, ne donnait pas information à sa hiérarchie à ce sujet, fermait son bureau en permanence, était pressée d'arriver en fin de journée, critiquait les décisions du Conseil administratif et a passé son temps lors de plusieurs séances clé à consulter son téléphone mobile, alors que ces reproches avaient été intégralement contestés par l'intéressée et que la commune pouvait notamment poser des questions sur ces points à M. C\_\_\_\_\_ ou à Mme D\_\_\_\_\_ lors de l'audience tenue devant le juge délégué. Au demeurant, il apparaît conforme au



cours ordinaire des choses qu'une responsable RH doit régulièrement s'absenter de son bureau afin, entre autres, de participer à des séances, rencontrer des collaborateurs et auditionner des candidats lors de recrutements, et aucun élément du dossier ne permet de retenir que la recourante était fréquemment difficilement joignable.

f. Il ressort des auditions de témoins, y compris celle de Mme D\_\_\_\_\_, que l'intéressée communiquait de manière aisée avec les autres chefs de services, mais avait plus de peine dans la prise de contact avec les autres collaborateurs de la commune. La recourante a du reste admis être plutôt réservée dans un premier abord et plus cordiale petit à petit au fur et à mesure des contacts avec la personne, ce dont elle avait fait part au secrétaire général avant son engagement. Cette dernière allégation n'a pas été contestée par l'intimée.

Quant au reproche formulé dans le rapport du 23 février 2015 selon lequel la recourante « ne [donnait] aucune information à la gestionnaire RH alors qu'il était prévu de travailler en équipe », il s'est avéré, dans le cadre de l'instruction, infondé. En effet, la gestionnaire RH elle-même n'a pas fait état d'un tel manquement, précisant que l'intéressée la laissait très autonome mais répondait volontiers aux questions qu'elle lui posait.

g. Enfin, la recourante, s'agissant du reproche qui lui était fait de ne pas avoir fait part au Conseil administratif ou au secrétaire général de ce qu'elle avait proposé une convention de départ à une collaboratrice de valeur, a expliqué de manière crédible qu'elle n'avait pas fait cette proposition mais seulement évoqué la possibilité d'une telle convention et que la collaboratrice lui avait demandé une stricte confidentialité.

- 10) a. La commune a ensuite fondé la résiliation des rapports de service litigieuse sur l'absence de toute communication de la part de la recourante depuis le début de son incapacité de travail, le 2 février 2015, considérée comme inacceptable et révélatrice de son inadéquation pour le poste.

Le conseiller administratif a notamment regretté que l'intéressée, malgré l'importance sa fonction, ne l'ait pas appelé personnellement, ni n'ait accompagné les certificats d'incapacité de travail d'informations complémentaires, ce dès le 2 février 2015.

b. Il ressort de l'état de fait que l'intéressée a informé l'intimée, par écrit et par l'intermédiaire du secrétaire général et de la gestionnaire RH, le 3 février 2015 de son incapacité de travail totale pour cause de maladie du 2 au 6 février 2015. Le 5 février 2015, elle a transmis à son employeur un certificat médical attestant une capacité de travail entière dès le samedi 7 février 2015. La semaine suivante, du 9 au 13 février 2015, elle a pris des vacances prévues de longue date. Le lundi 16 février 2015, elle a fait part au secrétaire général et à la gestionnaire RH de ce

qu'elle ne pouvait pas encore reprendre le travail et les tiendrait au courant de l'évolution. Par courriel du lendemain 17 février 2015, elle les a informés de ce qu'elle avait un arrêt de travail pour une durée indéterminée et qu'elle reverrait son médecin dans une semaine, et, par courrier du même jour, leur a fait parvenir le certificat médical attestant une incapacité totale de travail avec effet au 16 février 2015 et pour une durée indéterminée. Par courriel du 11 mars 2015, elle leur a indiqué qu'elle voyait son médecin chaque semaine, mais que pour l'instant, elle n'était pas apte à reprendre le travail, que son prochain rendez-vous était fixé au 19 mars 2015 et qu'elle les tiendrait au courant de la situation. Par courriel du 20 mars 2015, soit avant ou après avoir reçu la lettre du Conseil administratif du 18 mars 2015 l'informant de ce qu'il envisageait de résilier ses rapports de service avec effet au 30 avril 2015, elle a fait part au secrétaire général et à la gestionnaire RH de ce que son incapacité de travail se prolongeait et qu'elle revoyait son médecin juste avant Pâques, la Fête de Pâques ayant lieu cette année-là le dimanche 5 avril 2015. Enfin, par lettre du 24 mars 2015, elle s'est déterminée sur le courrier de Conseil administratif du 18 mars 2015, indiquant notamment que son incapacité de travail rendait impossible sa venue au rendez-vous à la mairie le lendemain, à la suite de quoi le Conseil administratif a, par décision du 25 mars 2015, prononcé son licenciement.

c. Il découle de ces faits que la recourante a, durant les sept semaines qui ont séparé le début de son arrêt de travail et le licenciement, informé relativement régulièrement la commune de sa situation et des perspectives possibles au plan de sa capacité de travail, dans toute la mesure de ce qu'elle savait. Certes, entre le 17 février et le 11 mars 2015, elle ne lui a pas donné de nouvelles, mais son absence était couverte par un certificat médical attestant une incapacité totale de travail pour une durée indéterminée.

Par ailleurs, l'intimée ne met pas en cause la réalité et la validité des incapacités de travail constatées médicalement de la recourante.

Le fait qu'un employé prenne des vacances après une période d'incapacité de travail puis informe l'employeur après celles-ci que, selon avis médical, il n'est pas en mesure de reprendre le travail et est à nouveau en incapacité de travail ne constitue pas en soi un manquement. Il est en effet tout à fait possible – et dans ce cas légitime – que l'employé cherche à utiliser ses vacances comme moyen servant à sa guérison ou sa convalescence et compte réellement revenir au travail après celles-ci, mais qu'à son retour il soit objectivement en incapacité de travail, sans qu'il y ait mauvaise foi de sa part.

Enfin, aucune règle légale ou statutaire ne prévoit une obligation pour les employés de la commune d'indiquer d'office à leur hiérarchie, sans en être requis, d'autres éléments – par exemple la nature de leur maladie – que l'existence et la durée de leur incapacité de travail, pour maladie ou accident, comme attesté dans le certificat médical.

d. La question de savoir si le Conseil administratif était en droit d'attendre des communications plus complètes de la recourante du seul fait qu'elle était une cadre, qui plus est responsable RH, peut demeurer indécise, pour les motifs qui suivent.

- 11) Le rapport d'audit établi au second semestre 2015 par la Cour des comptes concernant l'organisation des RH de la commune – consultable en libre accès sur internet et fait notoire – va sur plusieurs points dans le même sens que les considérants qui précèdent.

En particulier, ont été relevés un malaise important et une situation de souffrance parmi les membres du personnel d'encadrement dans leur rôle et leurs relations de travail avec leurs collègues ou la hiérarchie. En outre, le climat de travail compliqué et des relations très tendues au sein de l'encadrement de la commune ont eu des effets négatifs sur trente collaborateurs de celle-ci, entre novembre 2012 et février 2015 sous forme d'atteintes à leur capacité professionnelle (baisse de motivation, envie de démissionner, baisse de performance) ou d'atteintes à leur santé (stress, insomnies, angoisses, maux de dos, etc.) ayant occasionné des absences maladie. À cet égard, en juillet 2015, l'office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT) a prié la commune de mettre en place quatre mesures pour s'améliorer et garantir la protection de ses collaborateurs dont les mesures organisationnelles visant à aboutir à un mode opérationnel efficace entre le Conseil administratif, le secrétaire général et les chefs de service, avec analyse des rôles des conseillers administratifs et du secrétaire général. Selon les observations de la Cour des comptes, le rôle du secrétaire général et son positionnement n'étaient pas bien compris par certains chefs de service. D'après les constatations de la Cour des comptes, les tâches et responsabilités entre le conseil administratif, le secrétaire général et le chef de service RH étaient floues et insuffisamment réparties, notamment en matière de responsabilité et de délégation de compétences.

Par ailleurs, la Cour des comptes a noté que, dès son arrivée la recourante a pu initier des actions de support RH aux services, notamment en matière de recrutement et gestion des conflits. Enfin, elle a recommandé, dans le cadre de la mise en place d'un « leadership managérial » fort en matière RH, le recruteur d'un cadre supérieur expérimenté, qui devait jouir d'une totale indépendance vis-à-vis de l'administration communale et de la sphère politique locale et conduire les changements en lien fonctionnel direct avec le Conseil administratif.

- 12) a. Dans les circonstances toutes particulières du présent cas, la commune ne saurait se prévaloir ni de prestations insuffisantes de la recourante durant sa période de travail effectif, ni d'un manquement dans la communication de celle-ci pendant son absence pour arrêt maladie.

En effet, l'intimée a exigé de l'intéressée que les dossiers RH, notamment ceux afférents aux absences d'employés, aux cahiers des charges et aux évaluations, avancent, tout en rendant impossible ou à tout le moins en entravant considérablement sa mission du fait de l'attitude sus-décrite du secrétaire général qui la maintenait souvent dans le rôle d'une gestionnaire RH alors que les objectifs fixés par le Conseil administratif étaient celle d'une responsable RH. Cette incohérence dans l'attitude de l'employeur était de nature à fragiliser la position et l'état psychique de la recourante. Ainsi, selon ses explications crédibles, cette dernière s'est trouvée, déjà depuis le mois de novembre 2014, épuisée parce que, d'une part, elle ne dormait plus la nuit, en raison du manque de confiance de sa hiérarchie pour l'avancement des projets et en même temps des besoins pressants de ses collègues chefs de service, et, d'autre part, se sentait écrasée par le secrétaire général, très réticent à toutes ses propositions d'améliorations des processus. Cette situation, suivie dès le 2 février 2015 d'une incapacité de travail en raison d'affections psychiques, explique notamment qu'elle n'ait pas plus communiqué avec sa hiérarchie durant son arrêt maladie. À cet égard, selon les explications de la recourante, ce n'est pas son entretien avec le conseiller administratif, mais le fait d'apprendre que le seul changement résiderait dans un coaching du secrétaire général qui a déclenché son arrêt maladie.

En outre, alors qu'il avait reçu des « retours » négatifs de la part du secrétaire général sur la prétendue faible performance de la recourante, le conseiller administratif a attendu plus de cinq mois avant de la recevoir en entretien, afin notamment lui faire part de ses attentes ; dans l'intervalle, il n'a pas communiqué ces dernières à l'intéressée, ni ne l'a soutenue dans l'exécution de sa mission. Certes, celle-ci ne l'a de son côté pas non plus contacté afin de lui faire part de ses difficultés ; elle a toutefois expliqué ne pas l'avoir fait parce qu'elle avait entendu de collègues que le conseiller administratif donnait un soutien infaillible au secrétaire général. Quoi qu'il en soit, le fait que la recourante n'ait pas pris l'initiative d'appeler le conseiller administratif ne saurait exonérer la commune de sa responsabilité dans les difficultés subies par l'intéressée.

Enfin, les reproches formulés par la commune à l'encontre de la recourante pour la période de présence effective à son poste de travail ont soit été contredits par les faits établis durant l'instruction, soit sont dénués de toute précision et substance.

b. Certes, la lettre de la recourante du 24 mars 2015 pouvait être comprise comme envisageant le cas échéant un départ de son poste dans des conditions négociées, mais s'opposait expressément à un licenciement dans les circonstances prévalant alors. Au demeurant, l'ouverture de l'intéressée à l'égard d'un départ négocié s'expliquait par la situation particulière dans laquelle elle se trouvait et qui faisait suite pour une grande part aux agissements de sa hiérarchie.

c. Vu ce qui précède et sans remise en cause du très large pouvoir d'appréciation de la commune en période probatoire, la résiliation des rapports de service litigieuse est arbitraire.

La question de savoir si elle est également abusive au sens de l'art. 336 CO, par renvoi de l'art. 55 al. 1 2<sup>ème</sup> phr. du statut, en tant que prohibition des actes de mobbing ou harcèlement psychologique ou en tant que concrétisation de l'interdiction générale de l'abus de droit, peut donc demeurer indécise.

Il n'est donc pas non plus nécessaire d'examiner le grief de violation du droit d'être entendu.

En conséquence, le licenciement contesté est contraire au droit.

- 13) La recourante n'a pas conclu à sa réintégration au sein de l'administration communale, au sens de l'art. 85 ch.1 du statut, et l'intimée, par sa décision querellée et son attitude, n'a laissé planer aucun doute quant à son refus de la réintégrer dans l'hypothèse où son licenciement serait déclaré contraire au droit par la chambre de céans.

Il sera donc constaté que la réintégration de la recourante n'est pas possible.

- 14) Il y a donc lieu de procéder à la fixation de l'indemnité à laquelle la recourante a droit, en application de l'art. 85 ch. 2 du statut, lequel, en sa dernière phrase, prévoit que le montant maximum de l'indemnité est de six mois de traitement pour les fonctionnaires en période probatoire.

Ladite indemnité doit être fixée à la lumière de la jurisprudence dégagée pour l'application de l'art. 31 al. 3 LPAC (ATA/274/2015 du 17 mars 2015 ; ATA/196/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014 consid. 7 ; ATA/195/2014 du 1<sup>er</sup> avril 2014).

Conformément à la jurisprudence actuelle de la chambre administrative en matière de fixation d'une indemnité en cas de licenciement d'agents publics, 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/347/2016 du 26 avril 2016 consid. 11b ; ATA/274/2015 du 17 mars 2015 consid. 9b ; ATA/744/2014 du 23 septembre 2014 consid. 4b et les références citées). Cette nouvelle jurisprudence a été confirmée par le Tribunal fédéral (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_472/2014 du 3 septembre 2015 consid. 11.2 ; 8C\_421/2014 du 17 août 2015 consid. 3.4.2 ; 8C\_436-437/2014 du 16 juillet 2015 consid. 9.2).

- 15) Dans le cas présent, au regard de l'ensemble des faits, en particulier le caractère infondé ou non établi des reproches de celle-ci à l'encontre de la recourante, la responsabilité de la commune dans les circonstances qui ont conduit

au licenciement de celle-ci et qui ont contribué à la détérioration de son état de santé psychique et à son incapacité de travail, de même que la situation de chômage de l'intéressée à tout le moins au 19 janvier 2016, une indemnité maximale de six mois sera octroyée à la recourante.

Il s'agit des six mois du dernier traitement brut de la recourante comprenant le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés, au sens de l'art. 2 de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers du 21 décembre 1973 (LTrait - B 5 15), à l'exclusion de toute autre rémunération, et l'indemnité n'est pas soumise à la déduction des cotisations sociales (ATA/153/2016 du 23 février 2016 ; ATA/1301/2015 du 8 décembre 2015).

- 16) En définitive, le recours sera admis, la décision de résiliation des rapports de service sera déclarée contraire au droit, avec indemnité fixée à six mois au sens précité.
- 17) Vu l'issue du litige, aucun émolument ne sera mis à la charge de la recourante (art. 87 al. 1 LPA). Une indemnité de procédure de CHF 2'500.- sera allouée à la recourante, à la charge de l'intimée (art. 87 al. 2 LPA).

\* \* \* \* \*

**PAR CES MOTIFS  
LA CHAMBRE ADMINISTRATIVE**

**à la forme :**

déclare recevable le recours interjeté le 11 mai 2015 par Madame A\_\_\_\_\_ contre la décision de résiliation des rapports de service de la commune B\_\_\_\_\_ du 25 mars 2015 ;

**au fond :**

l'admet ;

constate que la décision de la commune B\_\_\_\_\_ du 25 mars 2015 prononçant le licenciement de Madame A\_\_\_\_\_ est contraire au droit ;

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

fixe l'indemnité pour refus de réintégration à six mois du dernier traitement brut de Madame A\_\_\_\_\_, comprenant le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés et non soumise à la déduction des cotisations sociales, à l'exclusion de toute autre rémunération ;

condamne en tant que de besoin la commune B\_\_\_\_\_ à payer à Madame A\_\_\_\_\_ l'indemnité correspondant à six mois de son dernier traitement brut comprenant le treizième salaire au prorata du nombre de mois fixés et non soumise à la déduction des cotisations sociales, à l'exclusion de toute autre rémunération ;

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

alloue une indemnité de procédure de CHF 2'500.- à Madame A\_\_\_\_\_, à la charge de la commune B\_\_\_\_\_ ;

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 Julien Blanc, avocat de la recourante, ainsi qu'à Me Christian Bruchez, avocat de la commune B\_\_\_\_\_.

Siégeants : M. Thélin, président, , MM. Dumartheray et Verniory, Mme Payot Zen-Ruffinen, M. Pagan, juges.

Au nom de la chambre administrative :

le greffier-juriste :

F. Scheffre

le président siégeant :

Ph. Thélin

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :