

## **GE\_GERICHTE ATA/1471/2017 vom 14. November 2017**

GE Cour de justice, 2017-11-14, FR

Quelle: [https://mcp.opencaselaw.ch/entscheid/ge\\_gerichte\\_ATA\\_1471\\_2017](https://mcp.opencaselaw.ch/entscheid/ge_gerichte_ATA_1471_2017)

FR: GE\_GERICHTE ATA/1471/2017 du 14 novembre 2017

IT: GE\_GERICHTE ATA/1471/2017 del 14 novembre 2017

### **Regeste**

Résumé: L'autorité intimée n'a pas abusé de son pouvoir d'appréciation en résiliant les rapports de service de la recourante, vu les multiples avertissements adressés par sa hiérarchie quant aux erreurs commises, les manquements répétés aux procédures applicables au sein du service, le ton adopté dans les échanges avec sa hiérarchie et l'adaptation de ses conditions de travail. S'agissant de la procédure de reclassement, il ne saurait être reproché à l'autorité intimée de ne pas avoir pris suffisamment de mesures, compte tenu de la passivité de la recourante, celle-ci n'ayant elle-même entrepris aucune démarche. Recours rejeté.

### **Erwägungen**

#### **E. 12**

décembre 2010 ; - pour l'année 2011 : du 3 au 16 janvier 2011, 7 au 9 mars 2011, le 24 mars 2011, du 2 mai et 13 juin 2011, 14 juin au 24 juillet 2011 (50 %), le 28 juillet 2011, du 2 au 7 août 2011, 22 septembre au 2 octobre 2011 et du 28 au 30 novembre 2011 ; - pour l'année 2012 : du 1er au 15 février 2012.

b. Par courrier du 11 mai 2012, adressé en copie à l'OCAS, l'OAI Vaud a confirmé à Mme A\_\_\_\_\_ que le dépôt d'une demande d'assurance-invalidité (ci-après : AI) n'était pas indiqué dans son cas.

- 6/36 - A/1332/2016

Les éléments dont elle leur avait fait part démontraient qu'il n'y avait apparemment pas d'atteinte invalidante au sens de l'AI. Son activité apparaissait toujours adaptée. 13) Dans le courant de l'année 2013, Mme A\_\_\_\_\_ a eu un malaise sur son lieu de travail, ayant nécessité l'intervention d'une ambulance.

À partir du 27 mai 2013, elle a été en incapacité de travail totale jusqu'au

#### **E. 16**

juillet 2013, date à laquelle elle a pu reprendre le travail à 40 %. Selon son médecin traitant, il était important que cette reprise puisse se faire « dans les meilleures conditions possibles d'absence de stress, tensions ou conflits » (certificats médicaux du 16 juillet 2013). 14) Selon le rapport rédigé lors de l'évaluation de Mme A\_\_\_\_\_ du 14 novembre 2013, signé de M. E\_\_\_\_\_, M. D\_\_\_\_\_, responsables directs de l'intéressée, Madame G\_\_\_\_\_, responsable de la division perception et du RRH, aucune mention n'était faite d'objectifs préalablement convenus ni de leur réalisation. Seul un bilan résumait que « des changements considérables ont été faits par Mme A\_\_\_\_\_ et [ils] av[ai]ent retrouvé une personne qui s'impliqu[ait] et souri[ait] ; [ils] appréc[i]aient cette nouvelle situation ». Trois objectifs pour l'année à venir lui étaient fixés en ces termes : « bonne qualité dans le travail,

mais doit faire attention à ne pas être trop tranchante », « rester à jour dans le courrier » et « apprentissage du contentieux ». Aucun moyen d'action et/ou de formation pour y parvenir n'étaient indiqués. 15) Le 14 février 2014, une affiliée, dont le dossier avait été traité par Mme A\_\_\_\_\_, est revenue sur un courrier qu'elle lui avait adressé le 12 septembre 2013, resté sans réponse. 16) Par courriel du 27 février 2014, Mme A\_\_\_\_\_ a averti M. E\_\_\_\_\_ qu'elle avait eu une nouvelle perte de connaissance et qu'elle avait été « voir la direction pour les informer ». 17) Par courriel du 8 avril 2014, M. E\_\_\_\_\_ a attiré l'attention de Mme A\_\_\_\_\_ sur un remboursement effectué sans vérifier « le compte employeur », en la priant de bien vouloir le faire pour l'ensemble des comptes avant de valider ce type d'opérations. 18) Selon certificats médicaux des 11 et 25 avril 2014, ainsi que des 1er octobre et 11 novembre 2014, Mme A\_\_\_\_\_ a été en incapacité de travail partielle (50 %) du 25 mars au 13 avril 2014, puis totale du 14 au 24 avril 2014 et du 29 septembre au 30 novembre 2014, pour cause de maladie. 19) a. Le 4 novembre 2014, le RRH a adressé une convocation à Mme A\_\_\_\_\_ à une consultation auprès du médecin-conseil de l'OCAS pour le 17 novembre 2014.

- 7/36 - A/1332/2016

b. Le 18 novembre 2014, le RRH a confirmé à Mme A\_\_\_\_\_ avoir pris note de son incapacité à se rendre au rendez-vous précité. En la priant de lui indiquer les raisons de cette annulation par écrit, il l'informait d'une nouvelle consultation fixée au 2 décembre 2014.

c. Le 3 décembre 2014, le médecin-conseil a retourné son compte-rendu écrit au RRH.

Le suivi médical de Mme A\_\_\_\_\_ était insuffisant. Des modifications y avaient été apportées avec l'accord de son médecin traitant, notamment par le recours à un médecin spécialiste. Au vu du nombre de jours d'absence totalisé depuis 2010, soit quatre cent trente, le problème était manifestement chronique et installé. L'incapacité de travail pouvait se justifier, mais les certificats d'arrêt de travail devraient être établis par un spécialiste à partir du mois de janvier 2015. Le pronostic quant à une reprise du travail durable et sans arrêts itératifs lui paraissait sérieusement compromis. Mme A\_\_\_\_\_ lui avait également fait part de nombreuses insatisfactions quant à son poste de travail, de sorte qu'un entretien avec les ressources humaines (ci- après : RH) lui semblait nécessaire. 20) a. Le 9 novembre 2014, la RRH a adressé à l'OAI Vaud une nouvelle demande de détection précoce concernant Mme A\_\_\_\_\_. Les absences répétées pour cause de maladie ou d'accident totalisaient vingt-deux jours en 2009, septante-deux jours en 2010, cent vingt-cinq jours en 2011, vingt-six jours en 2012 et cent jours en 2013.

b. Ne s'étant pas présentée à un entretien fixé au 21 janvier 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a derechef été convoquée pour le 9 février 2015, par l'OAI Vaud.

À la suite d'un entretien téléphonique du 5 février 2015, l'OAI Vaud lui a confirmé par écrit que le dépôt d'une demande de prestations AI était indiqué dans son cas. Un délai de vingt jours lui était imparti pour retourner le formulaire idoine dûment complété. 21) Du 19 décembre 2014 au 28 janvier 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a été en incapacité de travail totale pour cause de maladie (certificats médicaux des

## **E. 19**

décembre 2014 et 9 janvier 2015). À partir du 28 janvier 2015, elle a repris progressivement le travail, soit à 30 % jusqu'au 30 janvier 2015, puis à 40 % du 31 janvier au 11 février 2015.

Par certificats médicaux des 10 et 15 février 2015, le Docteur H\_\_\_\_\_, spécialiste FMH en psychiatrie et psychothérapie, a confirmé qu'elle pouvait reprendre le travail à hauteur de 40 % dès le 12 février 2015, en précisant que « la perspective d'une reprise à plein temps de son poste, ne serait envisageable, que pour autant [que] soit prise en considération par l'employeur, la possibilité d'une

- 8/36 - A/1332/2016 progression graduelle des responsabilités que son poste comprend ; et qu'en l'état actuel, [Mme A\_\_\_\_\_] puisse ne pas être confrontée, en première ligne, à la permanence téléphonique ; ceci de par le caractère anxiogène, qu'assurer ladite permanence, comporte pour la patiente, en l'état actuel ». 22) a. Par courriel du 19 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a sollicité un entretien auprès du RRH, puisqu'elle n'en avait eu aucun depuis la reprise du travail le 12 janvier 2015 (sic), en dépit des règles de la procédure « santé au travail et absence non planifiée » (ci-après : procédure STAN) et des consignes données par le médecin-conseil. Elle lui faisait également part de son sentiment d'exclusion.

b. Le jour même, le RRH lui a répondu que selon cette procédure, il appartenait à la hiérarchie, et non pas aux RH, de rencontrer les collaborateurs à leur retour après un arrêt maladie. La procédure avait ainsi été respectée en l'occurrence. Tel n'avait en revanche pas été le cas de la part de Mme A\_\_\_\_\_, puisqu'elle n'avait pas répondu à leur courrier du 18 novembre 2014, ni à celui de l'OAI Vaud du 5 février 2015. Il n'avait pas encore initié de rencontre avec elle afin de la laisser reprendre progressivement ses activités, compte tenu de son taux d'activité. Cela étant, un point de situation s'imposait désormais afin d'aborder sa réelle motivation à poursuivre son activité. Ainsi, un rendez-vous était fixé au 2 mars 2015 avec une partenaire RH.

c. À plusieurs reprises, Mme A\_\_\_\_\_ a écrit en vain à la partenaire RH pour obtenir une copie du procès-verbal dudit entretien.

d. Selon une note rédigée par cette dernière le 21 décembre 2015 à ce sujet, il en ressortait que la péjoration de l'état de santé de Mme A\_\_\_\_\_ provenait notamment des difficultés relationnelles rencontrées avec sa hiérarchie, ainsi que des problèmes d'organisation et de gestion du service.

Ultérieurement, Mme A\_\_\_\_\_ a contesté le contenu de cette note en tant qu'elle retenait que son état de santé était également dû à un facteur personnel, soit un deuil survenu en 2011. Elle insistait sur « l'attitude managériale » inappropriée, tant au niveau de la méthode que du vocabulaire employés, ainsi que sur sa rétrogradation au poste de gestionnaire après avoir occupé celui de responsable de groupe. 23) a. Par courriel du 23 février 2015 adressé au RRH, en copie à ses supérieurs hiérarchiques, Mme A\_\_\_\_\_ a rappelé que son état de santé nécessitait qu'elle évite toute situation de stress ou de conflit, de sorte qu'elle n'était pas en mesure d'assurer des permanences. M. D\_\_\_\_\_ l'avait néanmoins inscrite sur le planning de la semaine des permanences, faute de consignes spécifiques des RH.

b. Le 23 février 2015, le RRH lui a répondu qu'au vu des derniers certificats médicaux remis et du rapport du médecin-conseil, les mesures prises par sa

- 9/36 - A/1332/2016 hiérarchie consistant à la décharger de la permanence de guichet étaient appropriées. Si des recommandations médicales récentes allaient à l'encontre de cette approche, elle devait les lui faire parvenir. Ils devraient alors « évaluer ensemble les conséquences que ceux-ci pourraient avoir sur la tenue de [son] poste sur le long terme ».

c. Le 25 février 2015, Mme A\_\_\_\_\_ lui a confirmé qu'une nouvelle recommandation médicale lui serait transmise prochainement. 24) Par pli du 5 mai 2015, le RRH a rappelé à Mme A\_\_\_\_\_ les principes de la « nouvelle politique de gestion des absences » (STAN), afin de faciliter l'organisation du travail du supérieur hiérarchique au sein de l'équipe. Sa dernière absence en date du 28 avril 2015 n'avait pas été annoncée conformément à la directive sur la gestion des absences imprévues, puisqu'elle la leur avait communiquée à 9 heures 15, ce qui avait compliqué la mise en place de son remplacement au guichet. En cas de non-respect de cette procédure, une absence serait désormais considérée comme non excusée. 25) a. Le 11 mai 2015 a eu lieu un entretien entre M. E\_\_\_\_\_, M. D\_\_\_\_\_ et Mme A\_\_\_\_\_. Il s'agissait de prendre des mesures pour adapter les tâches de cette dernière selon les recommandations médicales du 15 février 2015. Elle serait déchargée des permanences de guichet et de téléphone, devant traiter en contrepartie quarante dossiers d'affiliations par semaine, à partir du 18 mai 2015.

b. Par courriel du 18 mai 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a informé M. E\_\_\_\_\_ et M. D\_\_\_\_\_ que le courrier à traiter qui lui avait été remis datait des mois de février, mars et début avril. 26) Le 28 mai 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a adressé à M. E\_\_\_\_\_ un rapport détaillé sur le suivi des courriers à traiter, avec la précision que quatre courriers issus « de la fourre du 18 mai 2015 » avaient été soumis à M. D\_\_\_\_\_ pour discussion. 27) Dès le 27 juillet 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a été arrêté à 100 % pour cause de maladie. À partir du 18 août 2015, le taux d'incapacité de travail de Mme A\_\_\_\_\_ s'élevait à 40 %.

Un certificat médical du 1er septembre 2015 précisait que « les tâches qui lui [étaient] confiées, [devaient] prendre en considération la capacité professionnelle de la patiente à 40 %, en fonction de son état de santé actuel. L'indication médicale d'une baisse de son taux d'activité professionnelle à 40 %, [devait], aussi bien, être prise en considération, au moment d'éventuelles évaluations de sa rentabilité professionnelle ; qui de toutes évidence ne [pouvait] correspondre au 100 % de rentabilité dont [Mme A\_\_\_\_\_] a[vait] fait preuve dans le passé, avant de ressentir les effets des problèmes de santé actuels ».

- 10/36 - A/1332/2016 28) Le 14 septembre 2015, M. D\_\_\_\_\_ a demandé au collaborateur chargé de la distribution du courrier, de ne pas donner de fourre de courriers à Mme A\_\_\_\_\_ cette semaine-là, afin de lui permettre de mettre à jour tous les dossiers en suspens. 29) a. Par courrier recommandé du 31 août 2015, M. E\_\_\_\_\_ a convoqué Mme A\_\_\_\_\_ pour un entretien de service le 18 septembre 2015 en présence de Mme G\_\_\_\_\_ et du RRH, au cours duquel elle avait le droit d'être assistée par un tiers.

Les faits reprochés consistaient en des « insuffisances de prestations », les objectifs fixés lors de l'entretien du 5 mai 2015 (sic) avec M. D\_\_\_\_\_ et lui-même n'ayant pas été atteints, ainsi que dans le non-respect, à plusieurs reprises, des directives relatives aux annonces d'absences.

b. À teneur du procès-verbal rédigé à cette occasion, adressé à Mme A\_\_\_\_\_ par l'intermédiaire de son conseil le 25 septembre 2015, M. E\_\_\_\_\_ avait alors énuméré plusieurs faits reprochés à Mme A\_\_\_\_\_ dans le cadre de son travail depuis 2010, consistant en des erreurs dans le traitement des dossiers des affiliés, y compris en ordonnant des versements ou en établissant des factures erronées, ayant notamment entraîné des plaintes de la part de ceux-ci, ainsi que le non-respect des directives applicables dans la gestion des dossiers et en cas d'absences. Son comportement par rapport au traitement des quarante dossiers d'affiliation depuis le 18 mai 2015 lui était également reproché. Elle

n'avait pas atteint l'objectif fixé alors que celui-ci était peu élevé vu qu'elle n'assurait pas les permanences. Il avait d'ailleurs été réduit à trente dossiers, ce qui n'avait toutefois pas suffi. Mme A\_\_\_\_\_ ne les avait pas informés des difficultés qu'elle rencontrait dans le traitement de ces dossiers. Trop d'erreurs d'inattention étaient commises et les problèmes comptables existaient déjà avant l'aménagement des tâches de Mme A\_\_\_\_\_. Sa hiérarchie estimait avoir tout mis en œuvre pour que le travail confié soit en adéquation avec sa condition médicale et son taux d'activité. Pour M. E\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ aurait pu traiter tous les dossiers lui paraissant abordables et requérir son aide ou celle de M. D\_\_\_\_\_ pour les plus complexes. Elle n'avait toutefois jamais procédé ainsi.

En cours d'entretien, Mme A\_\_\_\_\_, assistée de son conseil, a demandé une copie de la liste des faits reprochés par M. E\_\_\_\_\_ afin de pouvoir y répondre. Ceci lui a été refusé au motif que ladite liste serait jointe au procès-verbal et que cette séance n'était pas destinée à argumenter sur ces faits.

Mme A\_\_\_\_\_ relevait avoir pris l'initiative dès l'année 2013, après avoir fait un malaise, de contacter les RH en vue de son transfert dans un autre service. Le RRH lui avait répondu qu'aucun transfert n'était alors possible et qu'elle avait été arrêtée pour cause de maladie quand ses supérieurs avaient tenté de trouver des solutions. Selon Mme A\_\_\_\_\_, parmi ses collègues, certains étaient également

- 11/36 - A/1332/2016 absents pour cause de maladie en raison des mauvaises conditions de travail. M. E\_\_\_\_\_ gérait son service sans tenir compte de l'état de santé de ses collaborateurs. Mme A\_\_\_\_\_ reconnaissait ne pas avoir postulé récemment à d'autres postes auprès de l'OCAS, son objectif étant de reprendre le sien à temps complet. Elle ne voulait pas recevoir de prestations AI. Le RRH lui avait expliqué que le dépôt d'une demande AI avait vocation à protéger le collaborateur dans le cas où une reprise d'activité n'était pas possible. Mme A\_\_\_\_\_ ressentait une inégalité de traitement entre ses collègues et elle de la part de sa hiérarchie. Elle se sentait dépassée par l'objectif fixé de quarante dossiers. Elle sollicitait une prise de conscience de sa hiérarchie du fait que son état de santé ne lui permettait pas d'assurer les permanences de guichet et de téléphone car elle ne supportait plus le stress que le mécontentement des gens générait.

Au terme de l'entretien, le RRH l'avait informée que la sanction de l'employeur pouvait aller du blâme à la résiliation des rapports de service. Dans ce dernier cas, une procédure de reclassement serait d'abord entreprise. La direction prendrait sa décision sur la base de ses déterminations écrites, après réception dudit procès-verbal. 30) Du 21 septembre 2015 au 30 avril 2016, Mme A\_\_\_\_\_ a été arrêtée à 100 % pour cause de maladie, « les conditions de travail dans le poste actuel, s'étant avérées défavorables à l'amélioration de son état de santé, et ainsi donc, à la reprise progressive de sa capacité de travail, comme il avait été préalablement envisagé » (certificat médical du Dr H\_\_\_\_\_ du 21 septembre 2015). 31) Dans ses observations du 13 octobre 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a exposé que, travaillant pour l'OCAS depuis seize ans, elle n'avait jamais fait l'objet de sanctions et était très appréciée de ses collègues de travail. À la fin de l'année 2013, son travail avait fait l'objet d'une bonne appréciation. Les incidents rapportés pour les années 2010 à 2013 étaient ainsi injustifiés. En réalité, l'OCAS souhaitait se séparer d'elle en raison de ses arrêts maladie. Son état de santé ne lui était toutefois pas imputable. En ces circonstances, l'OCAS aurait dû, en sa qualité d'employeur, prendre toutes les mesures pour la réintégrer progressivement au sein du service et l'accompagner en la protégeant dans son évolution. Au lieu de cela, il avait décidé de lui assigner un objectif irréalisable de quarante dossiers par semaine, ce qui

violait le principe de l'égalité de traitement et le principe de l'interdiction de l'arbitraire, comme elle était astreinte à des objectifs quantitatifs, contrairement à ses collègues. Ainsi, elle contestait être dans l'incapacité de tenir le poste et de suivre les procédures de travail. Un licenciement prononcé à son égard violerait le principe de proportionnalité, dès lors qu'elle n'avait jamais fait l'objet de la moindre sanction en seize ans de travail et avait bénéficié d'une bonne évaluation jusqu'à la fin de l'année 2013. Les rapports de travail devaient donc être maintenus.

- 12/36 - A/1332/2016 32) Par décision du 2 novembre 2015, l'OCAS a ouvert une procédure de reclassement à l'égard de Mme A\_\_\_\_\_, une résiliation des rapports de service étant envisagée.

Pendant deux mois, les RH allaient rechercher un poste disponible auprès de l'OCAS, correspondant aux capacités de Mme A\_\_\_\_\_. Dans le cadre de ce reclassement, elle était tenue de collaborer et avait la possibilité de faire des suggestions. À sa demande, les RH appuieraient les candidatures qu'elle ferait au sein de l'administration cantonale. Un bilan définitif était prévu dans un délai au 31 janvier 2016. 33) Par courrier du 6 novembre 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a confirmé qu'elle adopterait un rôle proactif dans le cadre de la procédure de reclassement afin de trouver un autre emploi au sein de l'administration cantonale. Le délai fixé au 31 janvier 2016 apparaissait toutefois insuffisant compte tenu des fêtes de fin d'année, du temps nécessaire aux RH pour fixer le premier rendez-vous et de son incapacité de travail. Elle en demandait ainsi une prolongation jusqu'au 30 avril 2016. 34) a. Le 10 novembre 2015, le RRH a rejeté cette demande. Le délai était suffisant pour trouver un poste au sein de l'OCAS. En tant qu'établissement autonome de droit public, ce dernier ne pouvait procéder à un processus de reclassement au sein de l'administration cantonale, mais seulement en interne. Il s'agissait donc désormais de convenir d'un rendez-vous dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure de reclassement, lequel était proposé au 19 novembre 2015.

b. Lors de cet entretien, le RRH avait expliqué et précisé à Mme A\_\_\_\_\_ le déroulement du processus. Les RH allaient contacter différentes divisions de l'OCAS pour proposer son dossier aux responsables concernés. Mme A\_\_\_\_\_ lui avait fait part de sa disponibilité, en précisant qu'une présence régulière aux guichets était compliquée au vu du stress généré par cette activité. 35) À la suite d'un deuxième entretien en date du 7 décembre 2015, une partenaire RH a adressé, le 11 décembre 2015, à Mme A\_\_\_\_\_ une proposition d'amélioration de son curriculum vitae, en lui rappelant qu'il lui appartenait « d'explorer les possibilités d'emploi à l'externe de l'OCAS ». À cette fin, elle lui recommandait de consulter différents sites internet proposant des offres d'emploi ou dispensant des conseils liés à la recherche d'emploi et la gestion de carrière, ainsi que de se renseigner pour faire un bilan de sa situation personnelle. Une discussion quant aux postes disponibles avait été engagée avec les responsables de divisions, qu'elle s'apprêtait à rencontrer. Ils devaient lui confirmer le résultat de leurs recherches pour le 31 janvier 2016. 36) a. Par courrier du 10 décembre 2015, Mme A\_\_\_\_\_ a réitéré ses craintes quant à la brièveté du délai de la procédure de reclassement, notamment compte

- 13/36 - A/1332/2016 tenu du fait que son dossier de candidature n'avait toujours pas été transmis aux responsables des divisions.

b. Le 14 décembre 2015, le RRH lui a répondu que la procédure de reclassement se déroulait « normalement », dans la mesure où deux entretiens avaient déjà eu lieu, qu'un

troisième était prévu le 21 décembre 2015 et que les démarches auprès des responsables de divisions avaient été entamées. 37) Dans le courant du mois de décembre 2015, six responsables de divisions, auxquels le dossier de candidature de Mme A\_\_\_\_\_ avait été transmis, ont répondu qu'ils ne disposaient d'aucun poste à lui proposer, en raison de qualifications spécifiques nécessaires, de l'importance du stress, de contacts avec les affiliés et/ou d'un manque de disponibilité. 38)

Par courrier recommandé du 4 février 2016, le RRH a informé Mme A\_\_\_\_\_ de la clôture de la procédure de reclassement. Les démarches entreprises en ce sens entre le 10 novembre 2015 et le 31 janvier 2016 n'avaient pas abouti. Les réponses des responsables de division sollicités lui étaient remises. L'OCAS l'avait également soutenue dans ses propres recherches d'emploi et des bilans intermédiaires avaient été effectués régulièrement. Une reprise de la procédure de résiliation des rapports de service étant envisagée, un délai de trente jours lui était imparti pour adresser des observations complémentaires. 39) a. Dans ses observations du 4 mars 2016, Mme A\_\_\_\_\_ a relevé que les démarches entreprises dans le cadre de la procédure de reclassement n'avaient été entamées qu'à partir du 7 décembre 2015, s'étaient limitées à envoyer quelques courriels à des responsables de division. Le bref délai imparti avait laissé moins de deux mois de recherches effectives pour lui trouver un nouvel emploi. Cette procédure de reclassement s'avérait ainsi n'être qu'une « procédure de façade destinée à répondre aux réquisits légaux ». Pour le surplus, elle se référait à ses observations du 13 octobre 2015.

b. En parallèle, elle a adressé un courrier au RRH, demandant la modification du certificat de travail intermédiaire délivré, manifestement rédigé en sa défaveur. 40) a. Par décision du 14 mars 2016, déclarée exécutoire nonobstant recours, le conseil d'administration de l'OCAS a mis fin aux rapports de service le liant à Mme A\_\_\_\_\_, avec effet au 30 juin 2016.

b. Le 13 avril 2016, Mme A\_\_\_\_\_ a informé l'OCAS que son médecin la déclarait apte à une reprise de travail à temps partiel.

c. Le 19 avril 2016, l'OCAS a confirmé qu'il la libérait de son obligation de travailler jusqu'à la date de la fin des rapports de service.

- 14/36 - A/1332/2016 41) Par acte du 29 avril 2016, Mme A\_\_\_\_\_, agissant en personne, a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision précitée, concluant principalement à son annulation, à sa réintégration dans son poste ou un autre poste dans l'administration, et subsidiairement, au versement d'une indemnité de vingt-quatre mois de salaire.

L'OCAS avait tiré prétexte de ces arrêts-maladie successifs entre 2013 et 2015, engendrés par des conditions de travail difficiles et des objectifs irréalisables dans le cadre d'une restructuration du service, pour la licencier. Un tel procédé était contraire à la loi. S'estimant apte à travailler, elle contestait les reproches formulés à son encontre. Elle n'avait jamais fait l'objet de sanction et sa dernière évaluation en février 2014 (sic) était bonne. Il fallait se référer à ses courriers des 13 octobre, 6 novembre 2015 et 4 mars 2016, dont elle reprenait l'argumentation. Son licenciement ne reposait ainsi sur aucun motif fondé. 42) Dans sa réponse du 2 juin 2016, l'OCAS a conclu au rejet du recours et à la confirmation de sa décision de licenciement du 14 mars 2016, « sous suite de frais et dépens ».

Référence était faite aux arrêts-maladie de Mme A\_\_\_\_\_ uniquement pour démontrer le non-respect des procédures internes pour leur annonce et leur justification, ce qui se révélait être problématique en matière d'organisation du service et de remplacement en cas d'absence. S'agissant de ses erreurs d'inattention ou de procédure relevés tant vis-à-vis des affiliés que des processus internes à l'OCAS, Mme A\_\_\_\_\_ avait reconnu les faits pour leur grande majorité, bien qu'elle les avait minimisés dans leur importance ou en raison de la durée écoulée depuis. Elle n'avait pas non plus valablement contesté les autres griefs, dès lors que la décision incidente d'ouverture de reclassement du 2 novembre 2015 avait répondu à ses objections, justificatifs à l'appui, et qu'elle n'était pas revenue expressément sur ces éléments, si ce n'était en les contestant en bloc. Les prestations de Mme A\_\_\_\_\_ ne présentaient aucune amélioration notable et son refus total de prise de conscience et de remise en question de soi ne présageaient pas d'amélioration. Le fait que des irrégularités passées n'aient pas été sanctionnées ne les effaçait pas pour autant de son parcours professionnel au sein de l'OCAS. L'objectif fixé au mois de mai 2015 l'avait été en tenant compte des statistiques de travail des collaborateurs du service et de sa décharge de toutes les autres tâches chronophages et compliquées incombant aux gestionnaires, afin d'aménager son poste pour tenir compte des prescriptions médicales. Il n'avait cependant pas été atteint durant la période impartie pour faire ses preuves, soit du 18 mai au 18 septembre 2015. Mme A\_\_\_\_\_ avait même démontré un désintérêt vis-à-vis des dossiers remis. Puisque le licenciement reposait sur un motif fondé, le principe de proportionnalité ne s'appliquait pas. Toutes les démarches et mesures pouvant être prises par l'OCAS dans le cadre de la procédure de

- 15/36 - A/1332/2016 reclassement, l'avaient été. Cependant, au vu de son profil et des activités exclues par son état de santé, aucun poste n'avait pu lui être proposé. Elle n'avait en outre jamais demandé aux RH d'appuyer son dossier, alors que cette possibilité lui avait été confirmée à plusieurs reprises. La durée de plus de deux mois de la procédure de reclassement était usuelle. En ces circonstances, toute réintégration de Mme A\_\_\_\_\_ était exclue et aucune réparation ne lui était due. En cas d'appréciation contraire, elle devrait être fixée au minimum, vu la gravité et la récurrence des faits commis, de même que de la relative facilité avec laquelle elle était en mesure de trouver un autre emploi.

À l'appui de ses écritures, l'OCAS a produit diverses pièces, dont : - un courriel du 13 mars 2007 de Mme A\_\_\_\_\_ présentant ses excuses à Madame I\_\_\_\_\_ pour s'être emportée en raison d'un « sentiment d'injustice » vis-à-vis de Madame J\_\_\_\_\_ ; - une note de dossier du 26 novembre 2002 de Mme A\_\_\_\_\_ dans laquelle elle considérait que la tâche de traiter des « virements internes » devait être confiée « à une personne sous occupée, chef ou non » ; - une note de dossier du 24 janvier 2003 relatant un incident du

## **E. 21**

janvier 2003 entre Mme A\_\_\_\_\_ et une de ses collègues, celle-là se plaignant de propos racistes de la part de celle-ci. 43) Le 2 août 2016, Mme A\_\_\_\_\_, par l'intermédiaire de son conseil, a répliqué, concluant principalement à la constatation que la décision de résiliation des rapports de service du 14 mars 2016 ne reposait sur aucun motif fondé, à sa réintégration au sein de l'OCAS et à la condamnation de ce dernier en tous les frais de procédure, y compris une indemnité équitable. Subsidiairement, elle demandait que l'OCAS soit condamné à lui verser une indemnité équivalent à vingt-quatre mois de salaire en cas de refus de la réintégrer. Préalablement, elle sollicitait la tenue d'une audience de comparution personnelle des parties, l'audition de témoins et qu'il soit ordonné à l'OCAS de produire

l'intégralité de son dossier administratif, ainsi que toutes les procédures mentionnées dans ses écritures du 2 juin 2016.

La plupart des griefs formulés à son encontre portaient sur des faits dont elle n'avait jamais eu connaissance ou qui n'étaient pas étayés par la moindre pièce ou pas prouvés par les pièces produites. Les pièces qu'elle produisait démontraient en revanche qu'elle n'avait pas commis de faute ou que les griefs allégués étaient insignifiants ou exagérés pour les besoins de la cause. L'OCAS ne produisait aucune des procédures dont il se prévalait, à l'exception de la procédure STAN, qu'elle avait respectée. Les écritures de celui-ci reprenaient presque intégralement le procès-verbal du 18 septembre 2015, lequel reflétait les propos de M.

E\_\_\_\_\_ à cette occasion. Lors de la remise de sa convocation à cet entretien, son

- 16/36 - A/1332/2016 employeur ne lui avait pas indiqué quels étaient les reproches faits. Durant l'entretien de service, une copie de la liste de ceux-ci lui avait été refusée. Elle ne l'avait pas non plus reçue. Les mauvaises conditions de cet entretien l'avaient davantage fragilisée. Il aurait dû s'agir d'un entretien d'évaluation et non de service. Son droit d'être entendue n'avait donc pas été respecté, de sorte que la décision du 16 mars 2016 devait être annulée. Il en allait de même du principe de la proportionnalité et de l'interdiction de l'arbitraire. Si elle avait été informée préalablement des griefs formulés à son encontre, elle aurait pu y remédier à bref délai. Sans lui permettre d'y répondre de manière circonstanciée et, le cas échéant, d'y remédier dans un délai raisonnable, l'OCAS avait immédiatement considéré qu'il était autorisé à ouvrir une procédure de reclassement, avec pour dessein manifeste de la congédier au plus vite. Dans le cadre de la procédure de reclassement, ses supérieurs hiérarchiques n'avaient pas entrepris les efforts nécessaires pour que celle-ci ait des chances d'aboutir. Les démarches effectuées démontraient la volonté de s'en tenir à un simple formalisme et d'agir pour les besoins de la cause, à savoir se débarrasser d'elle. Ce comportement tranchait avec son engagement, ayant travaillé plus d'une dizaine d'années pour l'OCAS, à la satisfaction de son employeur, comme en attestaient les évaluations faites de son travail.

À l'appui de ses écritures, elle produisait diverses pièces, dont notamment : - plusieurs courriels envoyés par des gestionnaires durant l'année 2011, indiquant que ceux-ci recherchaient des dossiers qu'ils avaient déjà traités eux-mêmes car des affiliés leur demandaient des renseignements à ce sujet ; - deux courriels des 2 juillet 2010 et 26 juin 2014 à M. E\_\_\_\_\_, respectivement M. D\_\_\_\_\_, pour les informer de ses absences en raison de rendez-vous médicaux les 5 et 15 juillet 2010 et 26 juin 2014 ; - un échange de courriels du 7 février 2011 avec ses deux supérieurs hiérarchiques concernant la plainte d'un affilié ayant reçu une facture pour des intérêts de retard dans lequel M. E\_\_\_\_\_ lui a indiqué qu'elle pouvait « sans autre lui répondre que le fait de suspendre des factures n'arrê[ait] en rien le calcul des intérêts moratoires [...] » ; - un courriel du 4 septembre 2011 d'une société affiliée adressé à M. D\_\_\_\_\_ concernant le statut d'employés non traité, depuis plus d'un an pour certains ; - un échange de courriels du 1er juillet 2014 avec M. E\_\_\_\_\_, indiquant qu'elle n'avait pas traité correctement le cas d'un affilié ; - un échange de SMS le 11 février 2015 à 8 heures 53 minutes dans lequel Mme A\_\_\_\_\_ informait M. E\_\_\_\_\_ qu'en raison de « l'afflux du guichet

- 17/36 - A/1332/2016 d'hier, [elle n'avait] pas pu [se] réveiller [le] matin » et qu'elle venait travailler l'après-midi ; - un courriel du 16 février 2015 à 9 heures 15 minutes, adressé à M. D\_\_\_\_\_, pour le prévenir qu'elle n'était pas en mesure d'assurer la permanence téléphonique de cette matinée, comme elle était rentrée malade après avoir assuré la

permanence du 10 février 2015 ; - un SMS du 28 avril 2015 à 9 heures 25 minutes adressé à M. E\_\_\_\_\_ pour l'informer qu'elle avait tenté en vain de prévenir M. D\_\_\_\_\_ qu'elle était dans l'incapacité de venir travailler car elle avait passé « une nuit blanche » et ne se sentait pas bien ; - le tableau des permanences de guichet et de téléphone du mois d'avril 2015, indiquant des plages horaires de 9 heures à 12 heures 30 minutes et de 12 heures 30 minutes à 16 heures, respectivement de 9 heures à 11 heures et des 14 heures à 16 heures ; - une liste de vingt-sept dossiers traités par Mme A\_\_\_\_\_ pendant la semaine du 31 août 2015 ; 44) Faisant suite à la demande du juge délégué du 3 octobre 2016, l'OCAS a transmis, le 31 octobre 2016 un chargé de pièces complémentaire comportant les procédures mentionnées dans son mémoire de réponse du 2 juin 2016, en particulier la procédure STAN du 12 octobre 2016, indiquant notamment que le collaborateur doit annoncer son absence à son supérieur hiérarchique entre 8 heures et 10 heures.

Concernant le dossier administratif de Mme A\_\_\_\_\_, il renvoyait aux pièces déjà produites. 45) Les 12 et 19 janvier 2017 a eu lieu une audience de comparution personnelle des parties au cours de laquelle, selon les listes transmises par les parties dans le délai imparti au 10 novembre 2016, des témoins ont été entendus.

a. Monsieur K\_\_\_\_\_, chef de service de la centrale de compensation, qualifiait les échanges qu'il avait eus avec Mme A\_\_\_\_\_ de « bien et efficaces ».

b. Monsieur L\_\_\_\_\_, fonctionnaire auprès de l'OCAS, qualifiait l'attitude de M. E\_\_\_\_\_, qui n'était pas son supérieur hiérarchique, de correcte. Bien qu'il pût se montrer « bourru » avec « un franc-parler » « moins chaleureux », il entretenait des rapports cordiaux avec lui.

c. Madame M\_\_\_\_\_, gestionnaire au contentieux ayant rejoint le service des indépendants en août 2012, avait constaté que beaucoup de travail avait été donné à Mme A\_\_\_\_\_ à son retour. À un moment donné, elle avait constaté que Mme

- 18/36 - A/1332/2016 A\_\_\_\_\_ ne traitait que des affiliations. Quand elle-même avait repris le travail à temps partiel en novembre 2014 après un arrêt-maladie de plusieurs mois, elle avait eu un entretien avec M. E\_\_\_\_\_, pour la rassurer quant à la masse de travail. Il n'avait pas été question de lui fixer des objectifs, ni de changer ses tâches. Au contraire, il lui avait proposé de traiter les dossiers en cours et de voir ensuite comment cela évoluait.

d. Selon Madame N\_\_\_\_\_, gestionnaire de mars 2005 à novembre 2016, sa collaboration avec Mme A\_\_\_\_\_, sa cheffe de groupe jusqu'en 2010, avait toujours été bonne. Alors qu'elle avait entendu des collègues se moquer et critiquer Mme J\_\_\_\_\_, Mme A\_\_\_\_\_ et elle avaient pris sa défense. Par la suite, elle avait adressé un courriel au chef de groupe de Mme J\_\_\_\_\_, qui l'avait transféré à M. B\_\_\_\_\_. Ce dernier, mécontent, lui avait demandé les raisons de son message, mettant en cause quatre personnes, dont Mme I\_\_\_\_\_ et M. E\_\_\_\_\_. Après une longue absence pour cause de maladie à la suite d'un accident, elle avait repris progressivement le travail à l'automne 2016. Une semaine avant la reprise du travail, une réunion avait eu lieu à l'OCAS pour préparer son retour. Aucun objectif ne lui avaient été fixé et sa cheffe de groupe avait été « cool ». Aucun autre poste ne lui avait été proposé. En raison de ses douleurs et de sa difficulté à se concentrer, elle n'était pas parvenue à travailler à nouveau, de sorte que l'OCAS ne l'avait pas gardée.

e. Monsieur O\_\_\_\_\_, gestionnaire depuis 2012, a expliqué que pour un collaborateur travaillant à plein temps, les tâches se répartissaient principalement entre le guichet à raison de trois heures et trente minutes par semaine, la permanence téléphonique équivalant à deux

fois deux heures par semaine et la gestion des dossiers, soit entre vingt et trente par semaine. Les questions d'affiliation méritaient une bonne analyse, cette tâche étant moins automatique que celle de la taxation. Lorsqu'il se renseignait auprès de Mme A\_\_\_\_\_ compte tenu de son expérience, elle s'était montrée disponible. À son avis, les courriels produits par l'OCAS, envoyés par M. E\_\_\_\_\_, avaient une portée générale.

f. Madame P\_\_\_\_\_, gestionnaire depuis 2005, avait travaillé dans le même service que Mme A\_\_\_\_\_ depuis la restructuration de 2010. Leur collaboration s'était « toujours bien passée ». Pour des raisons médicales, elle ne travaillait pas au guichet, mais avait une permanence téléphonique à double pour compenser, soit deux fois deux heures par semaine. Étant à mi-temps depuis le mois de mars 2007, elle recevait chaque semaine une fourre de courriers comprenant environ six ou sept affiliations et des courriers divers. Le gestionnaire devait également assurer le suivi des téléphones reçus, ce qui représentait une à deux heures de travail après la permanence. Il n'en allait pas de même pour le guichet. La tâche d'affiliation était plus complexe dans la mesure où cela concernait beaucoup de directives, l'application des accords de l'Union européenne, beaucoup de changements, y compris de procédure, et l'analyse de documents parfois en langue

- 19/36 - A/1332/2016 étrangère. La période de mi-2013 à 2015 avait été particulièrement chargée. Le contenu de la lettre du 21 mars 2011 était conforme à la situation « très tendu[e] » de l'époque.

g. Mme J\_\_\_\_\_, gestionnaire à plein temps depuis 2002, a également confirmé la répartition des tâches sus-indiquée. Compte tenu du manque de personnel et de l'absentéisme, les gestionnaires effectuaient une permanence supplémentaire. Sur les trente à quarante courriers reçus par semaine, elle en traitait environ une trentaine. Chaque courrier correspondait à un dossier. Les dossiers d'affiliation étaient plus complexes que les autres tâches. Tant la permanence téléphonique que le guichet généraient du travail. En plus de ces tâches, elle traitait une dizaine de courriels par semaine. Elle avait collaboré avec Mme A\_\_\_\_\_, qui s'était toujours montrée ouverte. Elle se souvenait de Mme I\_\_\_\_\_ mais pas de l'événement auquel Mme A\_\_\_\_\_ faisait référence dans son courriel du 13 mai 2007.

h. Madame Q\_\_\_\_\_, gestionnaire depuis 1998, effectuait aussi les mêmes tâches que Mme A\_\_\_\_\_ depuis 2010 environ. Elle confirmait la répartition des tâches sus-indiquée, ainsi que la complexité des dossiers d'affiliation. Chaque semaine, elle recevait une fourre comprenant entre cinquante et soixante courriers et courriels devant être traités dans la semaine. 80 %, voire 90 % de ceux-ci consistaient en des affiliations, soit entre trente-cinq et quarante dossiers. La durée du traitement d'une affiliation variait entre dix et trente minutes. Globalement, les gestionnaires éprouvaient des difficultés à traiter chaque semaine le courrier qui leur était remis. La situation décrite dans le courrier du 21 mars 2011 reflétait la réalité.

i. Madame R\_\_\_\_\_, gestionnaire depuis le 1er février 2014, s'était proposée pour effectuer une permanence supplémentaire durant un mois et demi en 2015. En compensation, elle ne recevait pas de courriers, ne s'occupant plus que du suivi des permanences. Ses échanges avec Mme A\_\_\_\_\_ s'étaient « toujours bien passés ».

j. Madame S\_\_\_\_\_ avait travaillé auprès de l'OCAS de janvier 1999 à décembre 2013. Selon elle, le temps de traitement d'un dossier d'affiliation pouvait varier entre cinq minutes et plusieurs jours. Il fallait compter trois heures en moyenne. À son souvenir, elle recevait

environ dix courriels et entre vingt à quarante courriers par semaine. Il était impossible de traiter quarante dossiers d'affiliation en deux jours. Un collaborateur n'ayant pas de charge de permanence téléphonique et de guichet, pouvait traiter vingt-cinq à trente de ces courriers en deux jours de travail. À l'époque, elle avait fait part de son regret que les dossiers ne fussent plus attribués par ordre alphabétique. Un gestionnaire qui n'avait pas de charge de permanence pouvait traiter vingt-cinq à trente de ces courriers en deux jours de travail. À son avis, M. E\_\_\_\_\_ était de caractère « très têtu ». S'il n'avait

- 20/36 - A/1332/2016 pas décidé quelque chose, rien ne se passait. Elle n'avait pas constaté qu'il s'était une fois opposé à la mise en œuvre de dispositions légales ou réglementaires.

k. M. E\_\_\_\_\_ a expliqué que les courriers et courriels étaient distribués dans une fourre une fois par semaine, soit le vendredi, par l'assistant coordinateur qui les réceptionnait. Chaque gestionnaire en recevait le même nombre au pro rata de son taux d'activité. Ce système assurait que chacun avait le même nombre de tâches et de courriers par année. Tel n'était pas le cas d'un système de gestion de dossiers par lettre alphabétique. Cela permettait également de niveler les connaissances entre gestionnaires et de garantir des procédures identiques pour tous les clients. En cas de vacances ou d'absence, les clients ne restaient pas dans l'attente du retour du gestionnaire ou de la réattribution à un tiers. Une affiliation pouvait comprendre un premier téléphone de renseignement, puis un courrier de demande d'affiliation, suivi d'une demande de justificatifs, voire un complément à la demande de justification, etc. Ce n'était qu'une fois le dossier complet, qu'ils envoyaient le questionnaire d'affiliation, ce qui impliquait que l'analyse du dossier avait été faite en entier et que l'indépendant pouvait être pris en tant que tel. Le processus qui suivait était facile. Les dossiers complets à leur réception étaient relativement rares. Les courriers ou courriels remis aux gestionnaires ne concernaient qu'une tâche dans le processus d'affiliation. Son adjoint et lui avaient été précédemment gestionnaires de dossiers, de sorte qu'ils connaissaient les tâches en question. Lorsqu'ils remettaient les documents à traiter aux gestionnaires, ils comptaient « toujours large ». Si un gestionnaire ne parvenait pas à terminer les tâches, il leur transmettait en principe spontanément le solde restant en fin de semaine. Il était arrivé qu'ils enlèvent une fourre à un gestionnaire qui avait eu une suractivité.

Au mois de mai 2015, il avait été décidé d'attribuer quarante tâches par semaine à Mme A\_\_\_\_\_, avec l'accord de cette dernière. Cette quantité ressortait de tableaux de bord recensant l'activité de tous les gestionnaires. Un gestionnaire effectuait vingt-trois à vingt-cinq tâches, soit des courriers en lien avec l'affiliation, auxquelles s'ajoutaient les permanences de guichet et téléphoniques, parmi lesquelles il y avait aussi des tâches d'affiliation. En l'occurrence, ils s'étaient fiés à la moyenne de dix-huit minutes par tâche d'affiliation, soit douze heures de travail pour un taux d'activité à 40 %, correspondant à seize heures de travail par semaine. L'objectif fixé à Mme A\_\_\_\_\_ était donc réaliste. Il n'y avait pas de tri dans les dossiers, ceux attribués à Mme A\_\_\_\_\_ l'étant au même titre que pour les autres gestionnaires. Les courriers les plus anciens étaient attribués en priorité. Mme A\_\_\_\_\_ n'était pas venue les voir en fin de semaine quand elle n'était pas parvenue à atteindre l'objectif fixé, alors que cela relevait d'une procédure de travail. Dans le traitement de la première fourre, il y avait eu des erreurs, ainsi que des courriers non traités. Il avait progressivement diminué le nombre de tâches qu'il lui avait confiées, à trente-cinq, puis à trente. Les deux dernières fourres remises en septembre 2015 n'avaient pas été traitées. Il s'était

- 21/36 - A/1332/2016 aperçu en août 2015 que le travail n'était pas effectué entièrement, selon les objectifs fixés. Il n'y avait pas d'évaluation par le gestionnaire de chaque tâche effectuée.

Certaines autres tâches ne pouvaient pas être confiées à Mme A\_\_\_\_\_ car elles n'auraient pas été suffisantes. L'affiliation n'était pas la tâche la plus difficile. Il s'agissait aussi de la valoriser, en ne lui donnant pas des tâches répétitives, ce qu'elle avait accepté. Toutes les lettres n'étaient pas signées. Compte tenu du flux, il était impossible de vérifier tous les courriers sortants. Comme il n'avait pas surveillé Mme A\_\_\_\_\_, il ignorait quel type de courriers elle avait envoyés. Il avait le souvenir d'avoir dû lui rendre quelques courriers à corriger. Son travail avait été évalué conjointement par M. D\_\_\_\_\_ et lui-même. Il existait une procédure déterminant qui s'occupait de recevoir le collaborateur à la suite d'une absence. Selon lui, cette tâche incombait à M. D\_\_\_\_\_.

l. M. D\_\_\_\_\_ a confirmé les propos de M. E\_\_\_\_\_, en précisant que certains dossiers d'affiliation pouvaient être « pointus ». Il ignorait le nombre de tâches d'affiliation effectué par un gestionnaire à plein temps.

m. Pour sa part, Mme A\_\_\_\_\_ a expliqué s'être inscrite au chômage à partir du mois d'octobre 2016, après avoir épuisé ses économies. Son incapacité de travail avait duré jusqu'en juillet 2016. À son souvenir, l'entretien d'évaluation du 14 novembre 2013 avait duré de 9 heures à 12 heures 30. S'agissant de la fourre de quarante dossiers, il ne lui avait pas été signalé qu'elle devait les traiter en une semaine, soit deux jours compte tenu de sa capacité de travail à 40 %. Si tel avait été le cas, elle ne l'aurait pas accepté vu que le travail à effectuer était trop important et trop complexe par rapport à son taux d'activité. Dans la fourre qui lui avait été remise le 11 mai 2015, elle avait « hérité » de dossiers d'autres collègues, anciens et compliqués, raison pour laquelle ils n'avaient probablement pas été traités. Elle avait écrit un courriel à M. D\_\_\_\_\_ en ce sens, lequel faisait suite à une discussion préalable au cours de laquelle il lui avait indiqué qu'elle devait traiter ce qu'elle pouvait et qu'il n'y avait pas « le feu au lac ». Si elle n'était pas contente, elle devait s'adresser aux RH. La lettre du 21 mars 2011 avait effectivement été adressée à M. E\_\_\_\_\_, signée par sept gestionnaires de son service. Bien qu'elle eût fait part de ses appréhensions sur le changement de statut de M. D\_\_\_\_\_ à son égard, elle avait accepté cette situation, qui n'avait posé aucun problème particulier.

n. Mme G\_\_\_\_\_ a confirmé l'aménagement du travail de Mme A\_\_\_\_\_ suivant les statistiques internes. Le certificat médical du 15 février 2015 n'avait pas été pris en considération avant le mois de mai 2015 car il n'avait été reçu que le 6 mars 2015 et que l'aménagement de la place de travail, notamment la réattribution des permanences téléphoniques et de guichet avait nécessité du temps. Il était exact que jusqu'au 11 mai 2015,

- 22/36 - A/1332/2016 Mme A\_\_\_\_\_ avait continué à effectuer d'autres tâches. Un gestionnaire à plein temps devait effectuer trois cent dix-huit tâches, de nature et de durée différentes.

o. Le RRH a indiqué qu'il ignorait les raisons pour lesquelles aucun entretien d'évaluation n'avait eu lieu entre 2002 et 2013. Depuis 2013, un effort avait été fourni pour effectuer des évaluations à intervalle régulier de deux ans, selon les règles applicables en la matière.

Les parties ont confirmé qu'aucun procès-verbal n'avait été tenu lors de l'entretien du 11 mai 2015. 46) Par courrier du 23 janvier 2017, Mme J\_\_\_\_\_ a précisé n'avoir pas présenté d'excuses à Mme I\_\_\_\_\_ car il était anormal que des responsables hiérarchiques n'interviennent pas face aux critiques et moqueries qu'elle subissait de la part de certains de ses collègues. Dans ce contexte, Mme A\_\_\_\_\_ avait à juste titre pris sa défense. Elle transmettait également sa liste de traitement des courriers, courriels et des permanences (téléphoniques et guichet) pour l'année 2016.

Il en ressort que sur les cinq à dix courriels et vingt-cinq à quarante courriers reçus en moyenne par semaine, elle en avait traités dix à vingt par jour. Par jour de permanence téléphonique ou de guichet environ une fois par semaine chacune, elle recevait quinze à quarante téléphones et cinq à quinze personnes. 47) Le 23 février 2017, Mme A\_\_\_\_\_ a transmis un chargé de pièces complémentaire, comprenant notamment les relevés de ses dossiers et ses décomptes d'activité pour les mois d'avril à septembre 2014, indiquant chaque fin de mois son avancement dans le traitement du courrier, des décomptes d'activité pour les mois de mai et juin 2015 dont il ressortait qu'elle traitait en moyenne entre vingt-cinq et trente dossiers par semaine, et un certificat de travail de l'OAI du canton de Genève auprès duquel elle avait travaillé du 1er octobre 1997 au 31 mars 1998, mentionnant que son travail avait donné entière satisfaction et qu'elle avait entretenu de très bonnes relations avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques. 48) Le 27 février 2017, l'OCAS a également adressé un chargé de pièces complémentaires, comprenant des photographies de la place de travail de Mme A\_\_\_\_\_, le tableau « statistiques des activités – service des indépendants », démontrant qu'un employé à temps complet traitait environ vingt-quatre à vingt-sept dossiers d'affiliation par semaine entre 2014 et 2016, chaque dossier prenant dix-huit minutes en moyenne, en plus de ses autres tâches, ainsi que divers courriers type et la procédure relatifs à l'affiliation de métiers à risque.

- 23/36 - A/1332/2016 49) Après avoir obtenu confirmation par Mme A\_\_\_\_\_ le 26 avril 2017 de son aval pour produire les fichiers sur lesquels elle avait pu lister le nombre de dossiers traités en 2015, l'OCAS les a transmis le 15 mai 2017.

À teneur de ces documents, Mme A\_\_\_\_\_ avait traité en moyenne environ une trentaine de dossiers par semaine durant la période du 15 mai au 2 juillet 2015, en travaillant quatre matinées par semaine. 50) Dans le délai imparti au 15 juillet 2016, les parties ont remis leurs écritures conclusives.

a. L'OCAS a persisté dans ses conclusions.

L'instruction de la cause avait confirmé que le nombre de quarante dossiers par semaine avait été accepté par Mme A\_\_\_\_\_ et correspondait à la moyenne du travail effectué par chaque gestionnaire. Au vu du nombre de tâches usuellement effectuées par les gestionnaires à temps plein, du temps moyen passé pour effectuer chaque tâche, ainsi que du fait que Mme A\_\_\_\_\_ était totalement libérée des permanences au guichet et téléphonique, les quarante tâches hebdomadaires à réaliser par elle n'étaient pas excessives et étaient conformes à ce qu'il pouvait être attendu d'un gestionnaire. Bien que le nombre de tâches avait été diminué à trente-cinq, puis à trente courriers, il n'y avait pas eu d'amélioration. En outre, Mme A\_\_\_\_\_ n'avait jamais indiqué à ses supérieurs ou à ses collègues que la charge de travail aurait été disproportionnée. L'instruction avait également démontré que Mme A\_\_\_\_\_ ne se souciait pas de ne pas accomplir son travail en intégralité et qu'elle se contentait de rendre ses tâches réalisées de manière incomplète sans

dire un mot. Il en ressortait également qu'elle n'était pas en mesure d'effectuer certaines des tâches les plus simples sans commettre d'erreurs, ce qui démontrait un manque de compétence. Ses prestations devaient donc être considérées comme insuffisantes.

b. Mme A \_\_\_\_\_ a également persisté dans ses conclusions, en reprenant les arguments développés précédemment. Elle joignait en outre un décompte de son travail pour les mois d'août et de septembre 2015.

Au surplus, les déclarations des collaborateurs entendus confirmaient l'importance de la charge de travail qui lui avait été confiée à son retour en mai 2015, l'affiliation étant le domaine le plus complexe. Ils faisaient état de la bonne qualité de son travail et de sa bonne collaboration. L'approche purement théorique derrière laquelle se retranchait l'OCAS ne pouvait suffire à apporter la preuve que ses prestations se situaient en-deçà de ce qui était admissible et se trouvaient à ce point représentatives de ses compétences pour justifier la résiliation de ses rapports de service, après plus de quinze ans de service. Sa hiérarchie ne lui avait pas énoncé clairement les objectifs à atteindre et les conséquences d'un non-respect de ceux-ci.

- 24/36 - A/1332/2016 51) Le 17 juillet 2017, les parties ont été informées que la cause était gardée à juger. EN DROIT 1)

Interjeté en temps utile devant la juridiction compétente, le recours est recevable (art. 31 al. 1 et 32 al. 7 de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 - LPAC - B 5 05 ; art. 6 let. h de la loi relative à l'OCAS du 20 septembre 2002 - LOCAS - J 4 18) ; art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10). 2)

La recourante a sollicité plusieurs mesures d'instruction, notamment la tenue d'une audience de comparution personnelle des parties, l'audition de témoins, ainsi que la production de documents complémentaires par l'intimée. Dans la mesure où il a été donné suite à ces requêtes au cours de la procédure, celles-ci sont désormais sans objet. Le dossier contient ainsi tous les éléments permettant à la chambre de céans de trancher le litige. 3)

L'OCAS est un établissement de droit public autonome doté de la personnalité juridique. Il regroupe la caisse cantonale genevoise de compensation et l'office de l'assurance-invalidité (art. 1 al. 2 et 3 LOCAS). 4)

La LPAC s'applique au personnel de l'OCAS et des établissements qu'il regroupe (art. 1 al. 1 let. f LPAC), de sorte que la recourante est soumise à cette loi et que le recours doit être traité sur la base de ses dispositions. 5)

Le litige porte sur la contestation d'une résiliation des rapports de service pour motif fondé en raison de l'insuffisance des prestations et sur la procédure préalable de reclassement.

La décision de licenciement querellée a été rendue le 14 mars 2016, soit après l'entrée en vigueur le 19 décembre 2015 d'une nouvelle modifiant la LPAC. En l'absence de droit transitoire, cette décision est soumise à la LPAC dans sa teneur actuelle (ATA/347/2016 du 26 avril 2016). 6)

Dans un premier grief, la recourante invoque une violation de son droit d'être entendue, faisant valoir que les faits reprochés ne lui avaient pas été indiqués lors de la convocation à l'entretien de service du 18 septembre 2015 et que, durant celui-ci, la liste de ceux-ci ne lui

avait pas été remise.

a. Le droit d'être entendu, garanti par les art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101) et 41 LPA,

- 25/36 - A/1332/2016 sert non seulement à établir correctement les faits, mais constitue également un droit indissociable de la personnalité garantissant à un particulier de participer à la prise d'une décision qui touche sa position juridique. Il comprend, en particulier, le droit pour la personne concernée de s'expliquer avant qu'une décision ne soit prise à son détriment, celui de fournir des preuves quant aux faits de nature à influencer sur le sort de la décision, celui d'avoir accès au dossier, celui de participer à l'administration des preuves, d'en prendre connaissance et de se déterminer à leur propos. En tant que droit de participation, le droit d'être entendu englobe donc tous les droits qui doivent être attribués à une partie pour qu'elle puisse faire valoir efficacement son point de vue dans une procédure (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 129 II 497 consid. 2.2, et les références). L'étendue du droit de s'exprimer ne peut pas être déterminée de manière générale, mais doit être définie au regard des intérêts concrètement en jeu. L'idée maîtresse est qu'il faut permettre à une partie de pouvoir mettre en évidence son point de vue de manière efficace (ATF 111 Ia 273 consid. 2b ; 105 Ia 193 consid. 2b/cc).

En matière de rapports de travail de droit public, des occasions relativement informelles de s'exprimer avant le licenciement peuvent remplir les exigences du droit constitutionnel d'être entendu, pour autant que la personne concernée ait compris qu'une telle mesure pouvait entrer en ligne de compte à son encontre (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_62/2014 du 29 novembre 2014 consid. 2.3.1 ; 8C\_861/2012 du 20 août 2013 consid. 5.2 ; 1C\_560/2008 du 6 avril 2009 ; 1C\_103/2007 du 7 décembre 2007 consid. 5.3). La personne concernée ne doit pas seulement connaître les faits qui lui sont reprochés, mais doit également savoir qu'une décision allant dans une certaine direction est envisagée à son égard (arrêts du Tribunal fédéral 8C\_62/2014 précité consid. 2.3.1 ; 8C\_861/2012 précité consid. 5.2 ; 8C\_158/2009 du 2 septembre 2009 consid. 5.1 non publié aux ATF 136 I 39). Il n'est pas admissible, sous l'angle du droit d'être entendu, de remettre à l'employé une décision de résiliation des rapports de service en se contentant de lui demander de s'exprimer s'il le désire (arrêt du Tribunal fédéral 8C\_861/2012 précité consid. 5.2 ; Gabrielle STEFFEN, Le droit d'être entendu du collaborateur de la fonction publique : juste une question de procédure ?, in RJN 2005 p. 51 ss, plus spécialement p. 64).

b. S'agissant de la résiliation des rapports de service d'un membre du personnel, il faut distinguer clairement deux types de licenciement : la résiliation pour des motifs objectifs liés au bon fonctionnement de l'administration, ou licenciement pour motif fondé (art. 22 LPAC), qui est une mesure administrative ; et le licenciement pour violation des devoirs de service ou révocation, lequel est une sanction disciplinaire (art. 16 al. 1 let. c ch. 5 LPAC).

Si le régime juridique, la procédure et la compétence pour le prononcé de ces deux catégories de licenciement sont et doivent être différents

- 26/36 - A/1332/2016 (MGC 2005-2006/XI A 10419), il est constitutionnellement indispensable dans les deux cas de respecter le droit d'être entendu de la personne concernée.

c. S'agissant du licenciement pour motif fondé, le droit d'être entendu est concrétisé par l'art. 21 al. 3 LPAC, qui prévoit que l'autorité compétente qui résilie les rapports de services

d'un fonctionnaire pour un motif fondé doit motiver sa décision.

La procédure de licenciement est formalisée au niveau du RPAC. Selon l'art. 44 RPAC, un entretien de service entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique a pour objet les manquements aux devoirs du personnel (al. 1). Le membre du personnel peut se faire accompagner d'une personne de son choix et demander qu'un responsable des ressources humaines soit présent (al. 2). La convocation doit parvenir au membre du personnel quatorze jours avant l'entretien, ce délai pouvant être réduit lorsque celui-ci a pour objet une infraction aux devoirs du personnel (al. 3). La convocation précise la nature, le motif de l'entretien et les personnes présentes pour l'employeur, et rappelle le droit de se faire accompagner (al. 4). À la demande d'un des participants, un compte-rendu d'entretien est établi dans les sept jours ; les éventuelles divergences peuvent y figurer ou faire l'objet d'une note rédigée par le membre du personnel dans un délai de quatorze jours, dès réception du compte rendu de l'entretien de service (al. 5). Le supérieur hiérarchique transmet par écrit au membre du personnel les faits qui lui sont reprochés et lui impartit un délai de trente jours pour faire ses observations (al. 7).

d. En l'espèce, la convocation à l'entretien de service du 18 septembre 2015 a été adressée à la recourante par courrier recommandé le 31 août 2015. Cette missive mentionnait les personnes présentes, ainsi que son droit d'être assistée par un tiers.

Sur ces points, l'art. 44 al. 2 à 4 RPAC a été respecté.

Quant aux faits reprochés, ladite convocation énonçait que ceux-ci consistaient en des « insuffisances de prestations », les objectifs fixés lors de l'entretien du 11 mai 2015 n'ayant pas été atteints, et dans le non-respect, à plusieurs reprises, des directives relatives aux annonces d'absence. Bien que ces termes décrivent de manière relativement générique les griefs formulés à l'encontre de la recourante, sur lesquels l'entretien de service allait porter, ils lui permettaient néanmoins d'en saisir le contenu. En effet, il en ressort manifestement que son activité ne donnait pas satisfaction à son employeur, notamment compte tenu particulièrement du travail fourni depuis le 18 mai 2015, et de la tardiveté de ses annonces d'absence.

En outre, s'il apparaîtrait effectivement que la liste de faits reprochés ne lui a pas été remise durant l'entretien de service du 18 septembre 2015, il n'en demeure

- 27/36 - A/1332/2016 pas moins qu'elle a eu la possibilité de s'exprimer à cette occasion, puis par écrit après réception du procès-verbal les reprenant dans leur totalité. À cela s'ajoute que la recourante a été assistée d'un avocat durant l'entier de la procédure. Elle pouvait donc comprendre qu'à l'issue de celle-ci, une résiliation des rapports de service pouvait être prononcée, ce qu'elle ne conteste d'ailleurs pas.

Enfin, elle a également pu s'exprimer lors de l'audience de comparution personnelle des parties du 19 janvier 2017 devant la chambre de céans, à l'issue de laquelle un délai leur a été accordé pour transmettre leurs écritures conclusives.

Dès lors, son droit d'être entendue ne peut être considéré comme violé. 7)

Dans un second grief, la recourante conteste l'existence d'un motif fondé à son licenciement et considère que la résiliation des rapports de service ne respecte pas les principes de proportionnalité, d'égalité de traitement et d'interdiction de l'arbitraire. La décision du 14 mars 2016 serait ainsi contraire au droit. 8) a. L'autorité peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Avant la résiliation, elle est tenue de proposer des

mesures de développement et de réinsertion professionnelle et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé. Elle doit également motiver sa décision (art. 21 al. 3 LPAC).

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

L'élargissement des motifs de résiliation des rapports de service, lors de la modification de la LPAC entrée en vigueur le 31 mai 2007, n'implique plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration (ATA/783/2016 du 20 septembre 2016). L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé, qui est une mesure administrative, ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (MGC 2005-2006/XI A 10420 ; ATA/674/2017 du 20 juin 2017 ; ATA/783/2016 précité).

b. La chambre administrative peut revoir le droit, y compris l'excès et l'abus du pouvoir d'appréciation, ainsi que les faits (art. 61 al. 1 LPA), à l'exclusion de l'opportunité de la décision attaquée (art. 61 al. 2 LPA).

- 28/36 - A/1332/2016

c. Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité, de l'égalité de traitement, de la proportionnalité et de l'interdiction de l'arbitraire (ATA/347/2016 du 26 avril 2016).

Le principe de la proportionnalité, garanti par l'art. 5 al. 2 Cst., se compose des règles d'aptitude – qui exigent que le moyen choisi soit propre à atteindre le but fixé –, de nécessité – qui impose qu'entre plusieurs moyens adaptés, l'on choisisse celui qui porte l'atteinte la moins grave aux intérêts privés – et de proportionnalité au sens étroit – qui met en balance les effets de la mesure choisie sur la situation de l'administré et le résultat escompté du point de vue de l'intérêt public (ATF 125 I 474 consid. 3 ; arrêt du Tribunal fédéral 1P. 269/2001 du 7 juin 2001 consid. 2c ; ATA/634/2016 du 26 juillet 2016).

d. L'art. 21 let. a RPAC dispose que les membres du personnel se doivent, par leur attitude, notamment, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés et de permettre et de faciliter la collaboration entre ces personnes. 9) a. Selon l'art. 20 al. 3 LPAC, lorsque les rapports de service ont duré plus d'une année, le délai de résiliation est de trois mois pour la fin d'un mois. Demeure toutefois réservée la résiliation en temps inopportun, pour laquelle les art. 336c et 336d de la loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le Code civil suisse (CO - RS 220) sont applicables par analogie (art. 44A RPAC).

À teneur de l'art. 336c al. 1 let. b CO, qui régit la résiliation en temps inopportun par l'employeur, après le temps d'essai, ce dernier ne peut pas résilier le contrat pendant une incapacité totale ou partielle résultant d'une maladie ou d'un accident non imputables à la faute du travailleur durant nonante jours de la deuxième à la cinquième année de service, le

congé donné pendant cette période étant nul (art. 336c al. 2 CO).

b. Le délai de protection commence à courir avec le début de l'incapacité de travail, le moment déterminant étant celui où le salarié reçoit le congé (ATF 113 II 259 consid. 2). À l'expiration de la période de protection, l'employeur peut librement résilier le contrat, même si le travailleur est toujours en incapacité de travail (Rémy WYLER/Boris HEINZER, Droit du travail, 3ème éd., 2014, p. 688). 10) a. En ce qui concerne les comportements reprochés à la recourante dans le cadre de l'accomplissement de son travail, il est vrai que sa hiérarchie a expressément décidé de ne pas tenir compte des plaintes formulées à son égard, par des affiliés et certains de ses collègues, avant le 8 septembre 2004. Cela étant, ces éléments avaient bien été portés à sa connaissance au cours de l'entretien qu'elle avait eu le 23 août 2004 avec la directrice adjointe de la CCGC. Quand - 29/36 - A/1332/2016 bien même ses comportements, qu'elle ne conteste pas, ont alors été excusés en partie par la période de « turbulences » que traversait le service, il n'en demeure pas moins que sa candidature pour le poste de sous-chef du service des cotisations n'avait pas été retenue.

En outre, il ressort des éléments du dossier que, dès l'année 2010, elle a commencé à mettre en cause ouvertement les aptitudes à diriger de sa hiérarchie directe d'alors, tout en mettant en avant les siennes. En effet, dans sa note du 20 mai 2010 adressée au responsable de la division, la recourante relevait la passivité de son supérieur direct, en alléguant une manipulation de ses collègues à son encontre, seulement quelques mois après que ses candidatures aux postes de responsable et responsable adjointe du service des indépendants, de même que responsable adjointe du service des non-actifs, avaient été déclinées. Vu la chronologie de ces événements, une corrélation entre le refus de ses candidatures et le « sentiment d'injustice » qu'elle évoque dans ses écrits ne peut être écartée, dès lors qu'elle n'en avait jamais fait mention auparavant.

Lors de son transfert au mois de juillet 2010, susceptible de mettre un terme à la situation précitée dont elle se plaignait, la recourante a derechef remis en cause l'impartialité de l'un de ses futurs supérieurs directs, au motif d'un désaccord lors d'une formation antérieure, avant même d'avoir pris ses nouvelles fonctions. De manière concomitante, elle a annoncé à M. E\_\_\_\_\_ par courriel du 2 juillet 2010, des absences en raison de rendez-vous médicaux prévus les 5 et 15 juillet 2010. À ces éléments, s'ajoutent les nombreux courriels produits dans le cadre de cette procédure, adressés par la recourante à ses supérieurs hiérarchiques directs, faisant régulièrement valoir des divergences d'opinion ou remarques, sur un ton pour le moins affirmé et peu courtois, dénotant une subordination relative. Lorsque par courrier du 4 mars 2011, M. E\_\_\_\_\_ a rappelé aux gestionnaires la procédure à suivre dans le traitement des courriels attribués afin de préserver une répartition équitable du travail, la recourante n'a pas hésité à en dévaloriser le bien-fondé publiquement. Si un collaborateur doit pouvoir s'ouvrir de propositions organisationnelles auprès de son supérieur hiérarchique direct, le respect de certaines formes de communication s'impose néanmoins. Il ne s'agit pas ici d'apprécier le caractère justifié ou non de l'approche de la recourante par rapport à l'organisation mise en place durant cette période, vraisemblablement appuyé par plusieurs de ses collègues, mais d'examiner la conformité de son comportement à ses devoirs de fonctionnaire, en particulier celui d'entretenir des relations dignes et correctes avec ses supérieurs. Le ton peu adéquat utilisé dans le cadre de ses échanges avec sa hiérarchie ressort également de son courriel du 27 juillet 2011 à M. E\_\_\_\_\_ et M. D\_\_\_\_\_, dans lequel elle leur expose que, dorénavant, elle ne respectera volontairement

pas la procédure de traitement du courrier reçu au guichet pour agir faussement comme certains de ses collègues.

- 30/36 - A/1332/2016

À ces considérations, s'ajoutent, dès l'année 2014 à tout le moins, diverses plaintes d'affiliés et courriels de M. E\_\_\_\_\_ à la recourante visant la qualité de son travail. Il est ainsi erroné de prétendre qu'elle ignorait complètement les erreurs commises dans l'exécution de ses tâches et le traitement de ses dossiers. Il va de soi qu'il peut arriver à un collaborateur d'en faire occasionnellement. Cependant, lorsque celles-ci tendent à se répéter à une fréquence notable, alors que la personne concernée dispose d'une certaine ancienneté et d'expérience dans le domaine concerné, il apparaît délicat d'en minimiser la portée comme elle le fait, d'autant plus lorsqu'il s'agit de virement bancaire ou de rappel pour le paiement de cotisations.

Le comportement de la recourante durant ses seize années de service n'a fait l'objet d'aucune sanction. Des défaillances lui ont toutefois été signalées dès 2004 et en dépit de ses années d'expérience, ses candidatures à plusieurs postes d'encadrement ont été rejetées. Il est vrai aussi que l'absence d'entretiens d'évaluation réguliers depuis novembre 2013, imputable à son employeur, désavantage l'examen de son évolution professionnelle. Bien que sa dernière évaluation du 14 novembre 2013 semble a priori positive, le bilan qui en est dressé retient néanmoins « des changements considérables » dans son attitude, révélant que certains aspects avaient déjà nécessité une réelle amélioration.

b. S'agissant de la procédure à suivre pour les annonces en cas d'absences, celle-ci lui a été rappelée au moins à deux reprises, soit le 4 mars 2011 par M. E\_\_\_\_\_ et le 5 mai 2015 par le RRH. À teneur des documents produits, de telles annonces doivent être adressées au supérieur hiérarchique entre 8 heures et 10 heures. Dans la mesure où la recourante savait que l'horaire des permanences de guichet et téléphonique débutait à 9 heures, les besoins organisationnels qu'une absence engendrerait ne pouvaient lui échapper. Dans ce contexte, l'envoi de SMS ou de courriels le jour même après 9 heures pour prévenir sa hiérarchie de son absence, alors qu'une permanence lui était assignée, n'apparaît pas acceptable. In casu, cela l'est d'autant moins qu'au vu du nombre de ses absences durant les sept dernières années, la recourante pouvait en prévoir les conséquences et donc y accorder une attention particulière.

Si les absences de la recourante pour cause de maladie ou d'accident ont commencé en 2009, celles-ci ont passablement augmenté à partir de l'année 2010, jusqu'à totaliser quatre cent trente jours à la fin de l'année 2014. Après son retour à son poste de travail à temps partiel à la fin du mois de janvier 2015, elle s'est plainte en février 2015 auprès du RRH, qu'il ne l'ait pas reçue. Elle ne conteste toutefois pas avoir alors eu un entretien avec sa hiérarchie conformément à la procédure applicable dans ce cas. Il convient aussi de constater que ce n'est qu'à la fin du mois de février 2015 ou au début du mois de mars 2015, que la recourante a transmis au RRH le certificat médical de son médecin prescrivant qu'elle devait éviter d'effectuer des permanences téléphoniques. Il ne peut donc être fait grief à

- 31/36 - A/1332/2016 sa hiérarchie de ne pas en avoir tenu compte antérieurement. En revanche, le laps de temps nécessaire à la prise en considération de ces recommandations médicales apparaît relativement long, compte tenu de la fragilité de son état de santé. En parallèle, ce délai peut être relativisé au regard du faible taux d'activité de 40 % de la recourante à cette période. La succession des faits, associée aux observations du

médecin-conseil dans son compte rendu du 3 décembre 2014, ne saurait non plus être occultée dans l'appréhension du contexte de la convocation à l'entretien de service du 18 septembre 2015 et le déroulement de la procédure de licenciement.

c. Lorsque les conditions de travail de la recourante ont été aménagées à partir du 18 mai 2015, afin de tenir compte de sa capacité de travail, sa mission a consisté à traiter uniquement des dossiers d'affiliation, à l'exclusion de toute autre tâche. Sa hiérarchie ne l'aurait alors pas expressément informée de ce que l'objectif fixé constituait une sorte d'évaluation de ses compétences, alors même qu'elle demeurait en état d'incapacité de travail partielle. Le tableau des statistiques produit concernant le rendement d'un gestionnaire travaillant à temps complet, de même que les déclarations des témoins entendus, tendent cependant à démontrer que le rendement attendu correspondait en réalité à une activité usuelle, et non pas à des exigences plus élevées, contrairement à ce que la recourante prétend. En effet, tous concordent quant au nombre de courriers traités par un collaborateur à temps plein, auquel sont également distribués des courriels et qui doit effectuer des permanences, puis traiter le courrier qui en découle. Bien que la recourante transmît vraisemblablement chaque fin de mois à M. E\_\_\_\_\_ un relevé mensuel de l'état des dossiers non traités, aucun élément démontre qu'elle ait attiré l'attention de celui-ci en fin de semaine sur les courriers non traités ou ses difficultés à traiter les courriers remis en temps voulu. À cet égard, seul son courriel du 28 mai 2015 à M. E\_\_\_\_\_ mentionne qu'elle avait remis quatre courriers à M. D\_\_\_\_\_ pour discussion. Celui du 18 mai 2015 adressé à ses deux supérieurs hiérarchiques directs expose uniquement que le courrier à traiter remis datait des mois de février, mars et début avril 2015. Ses décomptes d'activité personnels pour les mois de mai à août 2015, auxquels son employeur n'avait pas accès, indiquent qu'elle traitait en moyenne entre vingt-cinq et trente courriers par semaine sur les quarante qui lui étaient attribués. Au vu de son retard, elle ne conteste pas que sa hiérarchie avait réduit le nombre de courriers remis jusqu'à en arrêter complètement la distribution le 14 septembre 2015 afin de lui permettre de mettre à jour tous les dossiers en suspens. S'il convient d'admettre que la hiérarchie de la recourante n'a pas fait preuve d'une mansuétude particulière à son endroit, il reste que la tâche attribuée était fixée de manière équitable au vu de l'activité de ses collègues. Il s'ensuit que, même en bénéficiant de conditions de travail adaptées à son état de santé, impliquant la décharge de tâches faisant partie de la fonction de gestionnaire, la recourante n'a pas été à même d'effectuer son travail à satisfaction.

- 32/36 - A/1332/2016

À ce sujet, elle reproche encore à sa hiérarchie de l'avoir défavorisée comparativement à d'autres collègues à leur retour de congé maladie. Toutefois, le témoin N\_\_\_\_\_ a clairement expliqué avoir été congédiée par l'intimée car elle ne parvenait plus à remplir les exigences de son poste après une longue absence pour cause de maladie à la suite d'un accident.

d. Au vu de ce qui précède et dans la mesure où la LPAC, dans sa teneur actuelle, n'implique pas que la recourante ait commis une faute, mais que son comportement et ainsi la poursuite des rapports de service ne soient pas compatibles avec le bon fonctionnement du service des indépendants, ce que fait valoir l'autorité intimée, celle-ci n'a pas abusé de son pouvoir d'appréciation en résiliant les rapports de service de la recourante. Compte tenu des multiples avertissements adressés par sa hiérarchie quant aux erreurs commises, des manquements répétés aux procédures applicables au sein du service, du ton adopté dans les

échanges avec sa hiérarchie, ainsi que de l'adaptation de ses conditions de travail, force est de constater qu'aucun des principes constitutionnels susmentionnés n'a été violé.

Il y a donc lieu d'admettre que la résiliation litigieuse repose sur des motifs fondés au sens des art. 21 al. 3 et 22 LPAC, si bien que le grief de la recourante à ce sujet sera écarté. 11) a. Lorsque les éléments constitutifs d'un motif fondé de résiliation sont dûment établis lors d'entretiens de service, un reclassement selon l'art. 21 al. 3 LPAC est proposé pour autant qu'un poste soit disponible au sein de l'administration et que l'intéressé au bénéfice d'une nomination dispose des capacités nécessaires pour l'occuper (art. 46A al. 1 RPAC). Des mesures de développement et de réinsertion professionnelles propres à favoriser le reclassement sont proposées (art. 46A al. 2 RPAC). L'intéressé est tenu de collaborer et peut faire des suggestions (art. 46A al. 3 RPAC). Il bénéficie d'un délai de dix jours ouvrables pour accepter ou refuser la proposition de reclassement (art. 46A al. 4 RPAC). En cas de reclassement, un délai n'excédant pas six mois est fixé pour permettre à l'intéressé d'assumer sa nouvelle fonction (art. 46A al. 5). En cas de refus, d'échec ou d'absence du reclassement, une décision motivée de résiliation des rapports de service pour motif fondé intervient (art. 46A al. 6 RPAC).

Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est l'une des expressions du principe de la proportionnalité. Il impose à l'État de s'assurer, avant qu'un licenciement ne soit prononcé, qu'aucune mesure moins préjudiciable pour l'administré ne puisse être prise (art. 36 al. 3 Cst. ; arrêt du Tribunal fédéral 1C\_309/2008 du 28 janvier 2009 consid. 2.2 ; ATA/909/2015 du 8 septembre 2015).

- 33/36 - A/1332/2016

Il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'employé à retrouver ou maintenir son « employabilité », soit sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Avant qu'une résiliation ne puisse intervenir, différentes mesures peuvent être envisagées et prendre de multiples formes. À titre d'exemples, on pense au certificat de travail intermédiaire, au bilan de compétence, à un stage d'évaluation, aux conseils en orientation, aux mesures de formation et d'évolution professionnelles, à l'accompagnement personnalisé, voire à « l'outplacement ». Il s'agit ensuite de rechercher si une solution alternative de reclassement au sein de la fonction publique cantonale peut être trouvée. En contrepartie, la garantie du niveau salarial atteint en cas de changement d'affectation a été abrogée (MGC 2005-2006/XI A 10420). Selon la jurisprudence, les recherches de l'État employeur doivent s'étendre à tous les postes de la fonction publique correspondant aux capacités de l'intéressé (ATA/616/2010 du 7 septembre 2010).

b. In casu, l'intimé a formellement ouvert une procédure de reclassement le 2 novembre 2015 après avoir reçu les observations du 13 octobre 2015 de la recourante, consécutives à son entretien de service. La date du 31 janvier 2016 avait alors été arrêtée pour un bilan définitif, marquant la fin de cette procédure. La procédure a effectivement débuté le 19 novembre 2015 par un entretien entre le RRH et la recourante, au cours duquel le premier lui en a expliqué les tenants et aboutissants. Ont suivi deux autres entretiens, les 7 et 14 décembre 2015. Dans l'intervalle, par courriel du 11 décembre 2015, un partenaire RH a fourni à la recourante un appui concret dans le cadre de ses recherches d'emploi, consistant en des suggestions d'amélioration de son curriculum vitae et des recommandations de sites internet à consulter, notamment dans la perspective d'effectuer un bilan de sa situation

personnelle.

En parallèle, la recourante se devait également de jouer « un rôle proactif », pour reprendre ses termes, dans cette procédure de reclassement, ce qu'elle ne démontre pas avoir fait. Aucun élément du dossier n'indique qu'elle aurait déposé une quelconque candidature. Alors que le soutien des RH lui était assuré en cas de postulation, elle ne l'a aucunement sollicité. Volontairement, elle a décidé de ne pas retourner le formulaire de demande de prestations AI à l'OAI Vaud, conformément à la demande de celui-ci du 5 février 2015.

En ces circonstances, les démarches entreprises par l'intimé en vue de son reclassement ne sauraient pallier à sa passivité, ce d'autant plus qu'elle critiquait la durée du délai imparti. S'il appartenait à l'intimé de prendre les mesures nécessaires pour aider la recourante à retrouver ou maintenir son « employabilité », il revenait aussi à cette dernière de prendre une part active dans le processus, afin d'en optimiser les chances de réussite. Compte tenu de son inaction, ses griefs à l'égard de l'intimé, ayant quant à lui pris des dispositions, apparaissent mal fondés.

- 34/36 - A/1332/2016

Partant, le licenciement est conforme au droit. Il n'y a dès lors pas lieu d'entrer en matière sur les prétentions en indemnisation de la recourante. 12) Au vu de ce qui précède, le recours sera rejeté. 13) Vu l'issue du litige, un émolument de CHF 500.- sera mis à la charge de la recourante (art. 87 al. 1 LPA) et aucune indemnité ne sera allouée (art. 87 al. 2 LPA). Les frais de procédure, soit CHF 100.- de taxes témoins, seront laissés à la charge de l'État.  
\* \* \* \* \*

Export aus OpenCaseLaw (CC0). Verbindlich ist allein der vom erlassenden Gericht veröffentlichte Originaltext. Quellen-URL siehe oben.