



## Arrêt du 7 mai 2021

---

Composition

Claudia Pasqualetto Péquignot (présidente du collège),  
Christine Ackermann, Jürg Steiger, juges,  
Manuel Chenal, greffier.

---

Parties

**A.** \_\_\_\_\_,  
(...),  
représentée par  
Maître Steve Alder, avocat,  
FONTANET & Associés,  
Grand-Rue 25,  
Case postale 3200,  
1211 Genève 3,  
recourante,

contre

**Centrale de compensation CdC,**  
Direction, Avenue Edmond-Vaucher 18, Case postale 3000,  
1211 Genève 2,  
représentée par  
Maîtres Nathalie Bornoz et Patrick Malek-Asghar,  
MENTHA Avocats,  
Rue de l'Athénée 4, Case postale 330, 1211 Genève 12,  
autorité inférieure.

---

Objet

Résiliation des rapports de travail.

**Faits :****A.**

A.\_\_\_\_\_ (l'employée), née le (...), a commencé son activité au sein de la Centrale de compensation (l'autorité inférieure, l'employeur ou la CdC) au (...) 2014 en qualité de (...) à 100%. Elle y assumait la fonction de (...) pour la division Z.\_\_\_\_\_ qui compte environ 125 personnes.

Par la suite, elle s'est vue confier, en sus, la gestion de (nom de l'entité) comptant 15 personnes.

**B.**

Les évaluations annuelles de l'employée ont été très positives de 2014 à 2017: 4 en 2014, 2016 et 2017, 3 en 2015.

**C.**

Le 19 janvier 2018, l'employée est intervenue auprès du directeur de la CdC et a déclaré ne plus être en mesure d'assumer le rôle de (...) de la Division Z.\_\_\_\_\_ pour des motifs de santé.

**D.**

A compter du lundi 19 février 2018, l'employée a été en incapacité de travail totale. Elle a repris son activité à 50% le 23 mars 2018.

A compter de cette reprise à temps partiel, l'employée s'est occupée de (nom des entités), soit environ 35 personnes.

**E.**

Dès le mois de juillet 2018, B.\_\_\_\_\_ a repris *ad interim* la fonction de responsable du service (...) occupée jusqu'alors par C.\_\_\_\_\_.

Des divergences de vues sont rapidement apparues entre l'employée et B.\_\_\_\_\_, sa nouvelle supérieure hiérarchique. Celle-ci était d'avis que les prestations de travail de l'employée, qui ne gérait plus que (nom des entités), étaient insuffisantes. Elle lui reprochait en outre son manque de motivation ainsi que le mauvais climat qu'elle créait au travail. L'employée s'estimait, quant à elle, débordée, puis persécutée, par sa nouvelle supérieure hiérarchique.

Devant la persistance de leur désaccord, B.\_\_\_\_\_ a, au mois d'août 2018, demandé à l'employée de lui transmettre un "time-sheet" de ses ac-

tivités. Suite à l'intervention de K.\_\_\_\_\_, directeur suppléant, cette mesure a cessé au début du mois suivant. Des séances bilatérales entre l'employée et B.\_\_\_\_\_ ont en outre été organisée par cette dernière.

**F.**

A partir du 1<sup>er</sup> novembre 2018, la capacité de travail de l'employée a augmenté à 60%.

**G.**

A l'occasion de l'entretien d'évaluation annuel du 9 novembre 2018, la note 1 a été attribuée à l'employée, ses prestations ainsi que son comportement ayant été jugés insatisfaisants.

**H.**

En date du 22 novembre 2018, l'employée s'est adressée au directeur, indiquant qu'elle allait recourir contre son évaluation et qu'elle envisageait de déposer une plainte contre sa responsable actuelle, B.\_\_\_\_\_, pour violations répétées de ses droits de la personnalité.

Par courrier des 11 et 31 janvier 2019, l'employée a réitéré ses accusations de mobbing.

**I.**

En date du 17 décembre 2018, un avertissement a été adressé à l'employée. Un certain nombre de manquements étaient reproché à cette dernière, qui par son attitude au travail générait un mauvais climat au sein de l'équipe (...). Il était aussi relevé que l'employée diffusait des fausses allégations et des accusations à l'encontre de sa supérieure hiérarchique et refusait de prendre en charge une quantité suffisante de travail par rapport à son taux d'activité.

**J.**

Par courrier du 20 décembre 2018, S.\_\_\_\_\_, cheffe de la section (...) de la division Z.\_\_\_\_\_, a fait part à B.\_\_\_\_\_ de difficultés rencontrées avec l'employée dans leur collaboration.

**K.**

Le 10 janvier 2019, l'autorité inférieure a informé l'employée qu'elle avait requis de l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT) des extractions du système informatique quant à la consultation des dossiers de ses collègues.

**L.**

Le 15 janvier 2019, deux collègues (...) ont adressé à B.\_\_\_\_\_ une note de service pour l'informer de la dégradation du climat de travail au sein de (nom de l'entité) en raison de l'attitude de l'employée.

**M.**

A partir du 16 janvier 2019, l'employée s'est trouvée en incapacité totale de travail et ce, jusqu'au 21 octobre 2020.

**N.**

B.\_\_\_\_\_ s'est formellement plainte par courriel du 22 janvier 2019 auprès du directeur de la CdC des agissements hostiles de l'employée dirigés contre elle depuis plusieurs mois et du mauvais climat qu'elle générerait au travail.

**O.**

Le 25 janvier 2019, un second avertissement a été adressé à l'employée. Il a été constaté, après extraction du système informatique par l'OFIT, qu'elle avait accédé aux données d'un de ses collègues ainsi qu'à celles de sa supérieure hiérarchique dont elle avait consulté les évaluations portant sur les années 2012 à 2017, les certificats de travail et le CV, sans motif justifié et sans que l'exécution de ses tâches ne l'exige. L'avertissement faisait aussi état de la persistance par l'employée à créer un mauvais climat sur le lieu de travail.

**P.**

Face aux accusations croisées d'atteintes à la personnalité émanant de l'employée et de sa supérieure hiérarchique, l'autorité inférieure a décidé de procéder à un audit externe afin de clarifier la situation. Pour ce faire, elle a mandaté P.\_\_\_\_\_, avocate spécialiste FSA en droit du travail.

L'autorité inférieure a en outre suspendu l'employée pour la durée de l'audit par décision du 26 mars 2019, décision contre laquelle cette dernière a recouru par-devant le Tribunal administratif fédéral (TAF) en date du 13 mai 2019 (cause A-2315/2019), cause qui est ensuite devenue sans objet, dans la mesure où la suspension des rapports de travail a expiré en juin 2019 avec la remise du rapport d'audit, et a par conséquent été radiée du rôle (décision du TAF A-2315/2019 du 5 novembre 2019).

**Q.**

P.\_\_\_\_\_ a établi son rapport d'audit le 30 mai 2019. L'autorité inférieure l'a reçu le 3 juin 2019 et l'a transmis à la recourante le 17 juin 2019.

Le rapport d'audit concluait à l'absence de harcèlement psychologique.

**R.**

Par courrier du 20 août 2019, l'autorité inférieure a communiqué à l'employée qu'après avoir analysé le rapport d'audit, elle entendait rendre prochainement une décision à ce sujet et que, pour éviter toute ambiguïté et afin d'être transparente, elle n'entendait pas, le moment venu, poursuivre les relations de travail compte tenu des différents éléments que l'employée connaissait déjà.

**S.**

Par décision du 9 septembre 2019, l'autorité inférieure a rendu une décision par laquelle elle constatait qu'il n'existait pas de situation de harcèlement moral sur la personne de l'employée.

L'employée a recouru par-devant le Tribunal de céans contre cette décision en date du 10 octobre 2019 (cause A-5357/2019).

**T.**

Par courriel du 23 septembre 2019, l'employée a informé l'autorité inférieure qu'elle serait capable de travailler à 20% à compter du 21 octobre 2019.

**U.**

Par courrier du 3 octobre 2019, la CdC a rappelé que sa position concernant les rapports de travail n'avait pas changé. Le 14 octobre 2019, la CdC a confirmé qu'elle ne prévoyait pas de poursuivre les rapports de travail avec l'employée, compte tenu des manquements constatés et qu'elle procéderait à son licenciement dès que les conditions juridiques le lui permettraient. De plus, il était précisé qu'il était formellement défendu à l'employée de tenter de regagner son poste de travail à compter du 21 octobre 2019 compte tenu de ses agissements au travail et à l'égard de ses collègues.

Le 21 octobre 2019, l'employée s'est présentée à la loge de la CdC. Elle a été invitée à quitter les lieux.

**V.**

Le 30 octobre 2019, la CdC a rendu une nouvelle décision de suspension.

L'employée a recouru par-devant le Tribunal de céans contre cette décision en date du 2 décembre 2019 (cause A-6413/2019).

**W.**

La capacité de travail de l'employée a augmenté à 50% à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2019, puis à 70% à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2019, et ensuite à 80% dès le 7 janvier 2020.

**X.**

Un projet de décision de licenciement a été adressé par pli recommandé le 31 janvier 2020 au Conseil de l'employée.

**Y.**

Par courriel du 7 février 2020, l'employée a informé la CdC qu'elle serait capable de travailler à 100% à partir du 13 février 2020.

**Z.**

L'autorité inférieure a résilié les rapports de travail la liant à l'employée par décision du 24 mars 2020.

En substance, elle reproche à l'employée d'avoir consulté des données confidentielles du personnel sans motifs valables, d'avoir délégué de manière injustifiée et sans l'accord de sa hiérarchie des tâches relevant de son cahier des charges, un défaut de collaboration ainsi qu'un manquement dans ses prestations et dans son comportement qui affectait le bon fonctionnement du service et faisait régner un climat de travail délétère.

**AA.**

Par acte du 18 mai 2020, l'employée (la recourante) a interjeté recours auprès du TAF contre cette décision. Elle conclut à son annulation et à ce que l'autorité inférieure soit condamnée à verser une indemnité globale de CHF 120'523.80 brut correspondant à douze mois de salaire, sous suite de frais et dépens.

La recourante se prévaut d'abord d'une violation du droit d'être entendue, invoquant d'une part que le délai qui lui avait été imparti pour prendre position était trop bref et que, d'autre part, le droit d'être entendu lui a été concédé uniquement *pro forma*, la décision de résiliation étant en réalité déjà prise depuis longtemps.

La recourante fait ensuite valoir que le licenciement n'est pas intervenu en tant qu'*ultima ratio*, dès lors que l'autorité n'avait pas, au préalable, épuisé toutes les mesures raisonnablement envisageables pour la réintégrer alors qu'elle était en incapacité de travail, cas échéant qu'elle n'avait pas examiné la possibilité de l'affecter ailleurs.

Enfin, la recourante conteste que les motifs invoqués par l'autorité inférieure pour justifier sa décision de résiliation soient avérés. Elle fait en outre valoir qu'ils ne peuvent en tout état de cause constituer des motifs suffisants au sens de la loi. Elle prétend également que les avertissements n'ont pu remplir leur fonction protectrice, de sorte que le licenciement serait également illicite pour cette raison.

**BB.**

Dans sa réponse du 29 juin 2020, l'autorité inférieure est restée sur sa position, détaillant certains de ses arguments.

**CC.**

Par acte du 13 novembre 2020, la recourante a déposé des observations complémentaires.

**DD.**

Par acte du 1<sup>er</sup> mars 2021, la recourante a déposé ses observations finales. Elle a détaillé certains de ses arguments et a en particulier fait valoir que son poste de travail avait en réalité déjà été repourvu depuis au moins le 15 janvier 2019.

**EE.**

Par acte du 18 mars 2021, l'autorité inférieure a déposé des observations spontanées.

**FF.**

Par acte du 26 avril 2021, la recourante a répondu aux observations spontanées de l'autorité inférieure du 18 mars 2021.

**GG.**

Les autres faits pertinents seront évoqués dans les considérants en droit ci-dessous.

**Droit :****1.**

**1.1** La procédure de recours devant le Tribunal est régie par la loi fédérale du 20 décembre 1968 sur la procédure administrative (PA ; RS 172.021), pour autant que la loi du 17 juin 2005 sur le TAF (LTAF ; RS 173.32) et la LPers n'en dispose pas autrement (cf. art. 37 LTAF).

Le Tribunal examine d'office et librement sa compétence (cf. art. 7 PA), ainsi que la recevabilité des recours qui lui sont soumis.

**1.2** Sous réserve de l'exception prévue à l'art. 32 al. 1 let. c LTAF, non réalisée en l'espèce, le Tribunal administratif fédéral est compétent, en vertu des art. 2 al. 1 let. d et 36 al. 1 de la loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération (LPers, RS 172.220.1), pour connaître des recours contre les décisions au sens de l'art. 5 PA prises par l'employeur fédéral. En l'espèce, l'acte attaqué du 24 mars 2020, rendu par l'employeur de la recourante, satisfait aux conditions prévalant à la reconnaissance d'une décision au sens de l'art. 5 PA, de sorte que le présent Tribunal est compétent pour connaître de la contestation portée devant lui.

**1.3** Etant la destinataire de la décision attaquée et étant particulièrement atteinte par la résiliation de ses rapports de travail, l'employée a qualité pour recourir conformément à l'art. 48 al. 1 PA.

**1.4** Pour le surplus, le recours a été déposé en temps utile (art. 50 al. 1 PA) et en la forme requise (art. 52 PA). Il est donc recevable.

**2.**

**2.1** L'objet du présent litige porte sur la légalité de la décision de résiliation du contrat de travail de la recourante rendue par l'autorité inférieure le 24 mars 2020.

**2.2** Conformément à l'art. 49 PA, le Tribunal administratif fédéral contrôle les décisions qui lui sont soumises sous l'angle de la violation du droit fédéral, y compris l'excès ou l'abus du pouvoir d'appréciation (let. a), de la constatation inexacte ou incomplète des faits pertinents (let. b) et de l'inopportunité (let. c).



**2.3** En matière de droit du personnel, le Tribunal examine toutefois avec une certaine retenue les questions ayant trait à l'appréciation des prestations des employés, à l'organisation administrative ou à la collaboration au sein du service et, dans le doute, ne substitue pas son propre pouvoir d'appréciation à celui de l'autorité administrative qui a rendu la décision, laquelle connaît mieux les circonstances de l'espèce. Cette réserve n'empêche pas le Tribunal d'intervenir lorsque la décision attaquée apparaît objectivement inopportune (cf. ATF 131 II 680 consid. 2.3.3 ; ATAF 2007/34 consid. 5 ; arrêt du Tribunal administratif fédéral A-2663/2017 du 14 mars 2018, consid. 2.1).

**2.4** Le Tribunal vérifie d'office les faits constatés par l'autorité inférieure (cf. art. 12 PA), sous réserve du devoir de collaborer des parties (cf. art. 13 PA). Il applique le droit d'office, sans être lié par les motifs invoqués (cf. art. 62 al. 4 PA), ni par l'argumentation juridique développée dans la décision entreprise. La procédure est régie par la maxime inquisitoire, ce qui signifie que le Tribunal définit les faits et apprécie les preuves d'office et librement (cf. art. 12 PA ; ATF 138 V 218 consid. 6 ; ATAF 2012/21 consid. 5.1). Les parties doivent toutefois collaborer à l'établissement des faits (cf. art. 13 PA), notamment en apportant les éléments en leur possession permettant d'établir la preuve des faits dont elles se prévalent (cf. ATF 132 II 113 consid. 3.2 ; ATAF 2009/50 consid. 10.2.1) et motiver leurs recours (cf. art. 52 PA).

### **3.**

La recourante fait grief à l'autorité inférieure d'avoir violé son droit d'être entendue sous deux aspects (consid. 4 infra). Elle fait en outre valoir que les motifs fondant son licenciement ne sont pas avérés (consid. 5.3 et suivant) et qu'ils sont en tout état de cause insuffisants pour le justifier (consid. 5.6 et suivant). La recourante invoque également que les avertissements qui lui ont été préalablement notifiés n'ont pas pu remplir leur fonction protectrice (consid. 5.4 et 5.5). Enfin, elle considère que l'autorité inférieure a violé l'art. 11a de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers, RS 172.220.111.3) et plus généralement le principe de la proportionnalité, alléguant que cette dernière n'a pris, préalablement à son licenciement, aucune mesure visant à lui permettre de recouvrer sa capacité de travail et, cas échéant, à la reclasser (consid. 6 et suivant infra).

#### 4.

**4.1** La recourante est d'avis que le délai que l'autorité inférieure lui a impartie pour faire valoir ses déterminations sur le projet de décision de licenciement n'était pas suffisant. Elle fait en particulier valoir qu'elle était en vacances du 13 au 18 février 2020.

**4.1.1** En matière de résiliation des rapports de travail de droit public, le TF a jugé que 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 TF 8C\_817/2015 du 6 juillet 2016 consid. 4.3.1; 8C\_243/2015 du 17 mars 2016 consid. 5.5 et les arrêts cités). 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 TF 8C\_502/2017 du 30 novembre 2017 consid. 5.3, destiné à la publication; 8C\_158/2009 du 2 septembre 2009 consid. 5.2, non publié in ATF 136 I 39).

**4.1.2** En l'espèce, le projet de décision impartissant à la recourante un délai au 14 février 2020 pour se déterminer lui a été notifié le 3 février 2020. La recourante a sollicité une prolongation de délai de trois semaines. L'autorité inférieure a accordé une prolongation de délai au 21 février 2020. Ainsi, la recourante a au final disposé de 18 jours – sans compter le jour de notification – pour exercer son droit d'être entendue, ce qui est suffisant si l'on veut bien considérer d'abord qu'elle connaissait parfaitement le complexe de faits sous-jacent à la décision attaquée, puisque trois procédures reposant sur des complexes de faits similaires avaient déjà été initiées par elle, qu'ensuite dite décision ne comprenait aucun argument juridique imprévisible ou particulièrement complexe et qu'enfin l'intention de rompre les rapports de travail avait déjà été communiquée à la recourante par courrier du 20 août 2019, soit presque 6 mois auparavant. Aussi, le fait que la recourante ait été, durant le délai de 18 jours, en vacances du 13 au 18 février 2020 n'y change rien. En effet, celle-ci était représentée par un mandataire professionnel qui connaissait parfaitement le dossier puisqu'il la représentait déjà dans les procédures précitées. Si l'on retranche les jours de vacances de la recourante, elle et son mandataire ont disposé de 12 jours pour discuter de l'affaire. Au demeurant, la recourante n'était en vacances ni au début ni en fin de délai, ce qui lui donnait la possibilité de

s'entretenir avec son mandataire à réception du projet de la décision litigieuse pour décider des suites à lui donner ainsi qu'à son retour de vacances pour prendre connaissance des observations formulées.

Il s'ensuit que le grief est mal fondé.

**4.2** La recourante prétend encore que l'autorité inférieure lui a donné l'occasion de s'exprimer sur le projet de décision du 31 janvier 2020 dans le seul but de s'acquitter, dans la forme, de son obligation, sans néanmoins que cela ne puisse, dans les faits, infléchir sa résolution déjà ferme et définitive de mettre un terme aux rapports contractuels. A cet égard, la recourante fait valoir que l'intention de ne pas poursuivre les rapports de travail lui avait déjà été communiquée par courrier du 20 août 2019 et qu'en outre, sa place de travail avait déjà été repourvue en janvier 2019.

**4.2.1** L'autorité compétente ne peut parvenir à sa décision (définitive) qu'après avoir eu connaissance de la situation d'espèce pertinente et avoir entendu la personne concernée. Le droit d'être entendu (art. 29 al. 2 Cst. et art. 29 et 30 al. 1 PA) est violé lorsque le licenciement est dans les faits déjà certain et établi avant même d'entendre l'employé concerné (arrêts du TF 8C\_340/2014 du 15 octobre 2014 consid. 5.2, non publié à l'ATF 140 I 320 ; 8C\_187/2011 du 14 septembre 2011 consid. 6.2). Afin que l'employé puisse exercer son droit d'être entendu de manière complète, il ne doit pas uniquement connaître les faits qui lui sont reprochés, mais également les conséquences juridiques auxquelles il doit s'attendre (cf. arrêts du TF 8C\_258/2014 du 15 décembre 2014 consid. 7.2.4 ; 8C\_158/2009 du 2 septembre 2009 consid. 5.2, non publié à l'ATF 136 I 39 ; arrêt du TAF A-224/2016 du 6 avril 2017 consid. 3.1.4). Pour ce faire, un projet de décision contenant les motifs de licenciement et mettant ainsi la résiliation en perspective est généralement remis à l'employé. Cela étant, il est dans la nature des choses qu'à ce moment, l'employeur ait en principe déjà l'intention de dissoudre les rapports de travail. Dans le cas contraire, il n'y aurait en effet aucun motif d'entendre l'employé. Il ne peut pas non plus être évité que l'employeur maintienne le plus souvent son avis initial, qui résulte lui-même des éléments qu'il a pu rassembler pour établir son projet de décision. Il est néanmoins essentiel que la décision de résiliation des rapports de travail ne soit pas déjà définitive au moment de donner la possibilité à l'employé d'exercer son droit d'être entendu et, partant, qu'il ne soit pas exclu que l'employeur revienne sur son projet (arrêt du TAF A-6277/2014 du 16 juin 2015 consid. 7.2.1). Cela suppose une attention particulière de l'employeur à l'égard de son agent (arrêt du TAF A-5307/2018 du 18 juin 2019 consid. 4.1.4).

**4.2.2** Dans son courrier du 20 août 2019, l'autorité inférieure a indiqué au conseil de la recourante ce qui suit: "Par ailleurs, pour être transparent avec votre mandante, et éviter toute ambiguïté, je préfère vous indiquer d'ores et déjà que la CdC n'entend pas poursuivre les rapports de service avec [votre cliente], compte tenu des éléments qui vous sont déjà connus".

**4.2.3** Dans sa réponse du 29 juin 2020, l'autorité inférieure a expliqué que l'information donnée en date du 20 août 2019 poursuivait un objectif bienveillant à l'égard de la recourante et devait lui permettre de repenser sa carrière professionnelle. En substance, l'autorité inférieure prétend qu'à cette date, sa décision n'était pas définitivement prise, que les rapports contractuels ne pouvaient en tout état de cause pas prendre fin avant l'expiration du délai de protection de 2 ans de l'art. 31a OPers, soit en février 2020, et qu'elle excluait de procéder à une résiliation pendant ce délai pour éviter tout débat quant à sa validité, bien que la jurisprudence semblait admettre un tel procédé. Concernant l'allégation de la recourante selon laquelle son poste eût été repourvu depuis janvier 2019, l'autorité inférieure l'a dénié, précisant en revanche que les tâches assumées jusqu'alors par la recourante avait dû être confiées à quelqu'un d'autre.

**4.2.4** La question de savoir si l'autorité inférieure, ayant d'emblée exclu de résilier le contrat de travail durant le délai de protection de l'art. 31a OPers, a reporté le moment où elle prendrait définitivement une décision à ce sujet à l'expiration dudit délai, ou si au contraire la décision définitive était déjà prise peut rester ouverte, la manière de procéder de la recourante n'étant en toute hypothèse pas compatible avec le principe de la bonne foi. En effet, si la recourante était d'avis que, par la communication du 20 août 2019 qui lui était précisément adressée, l'autorité inférieure lui indiquait qu'elle avait définitivement pris sa décision de résilier les rapports de travail, il lui était alors loisible d'exercer son droit d'être entendue à ce moment-là. La recourante n'ignorait pas les reproches qui lui étaient fait, ceux-ci ayant été consignés dans les avertissements des 17 décembre 2018 et 25 janvier 2019; ils ressortaient également du rapport d'audit du 30 mai 2019, rapport que l'autorité inférieure faisait déjà sien dans son courrier du 17 juin 2019, puisqu'elle se basait sur celui-ci pour juger du bien-fondé des mesures prises jusqu'alors (avertissements et décision de suspension du 26 mars 2019). En outre, la recourante savait que l'autorité inférieure estimait qu'elle ne pouvait pas valablement résilier le contrat de travail avant l'échéance du délai de 2 ans de l'art. 31a OPers, les parties ayant explicitement échangé à ce sujet. Par conséquent, si la recourante estimait qu'il ressortait du courrier du 20 août 2019 que l'autorité inférieure manifestait sa volonté ferme de résilier les rapports contractuels et dans la mesure où

elle connaissait les manquements qui lui étaient reprochés et qu'elle savait que l'autorité inférieure estimait qu'elle ne pouvait pas formellement résilier de manière valable avant février 2020, alors elle devait réagir à ce moment-là. Elle ne pouvait rester passive pour reprocher ensuite à l'autorité inférieure sa manière de procéder qui lui avait été communiquée en toute transparence dès le début.

Concernant l'allégation selon laquelle l'autorité inférieure avait déjà pourvu le poste de la recourante au début de l'année 2019, cette dernière a déposé un mail duquel il ressort que certains changements avaient lieu au sein de (nom de l'entité) à cette époque. Le fait que l'autorité inférieure, confrontée à plusieurs départs et absences, dont celle de la recourante, ait été contrainte de prendre des mesures organisationnelles pour suppléer leur absence respective, ne saurait ni surprendre ni aboutir à la conclusion que l'éviction de la recourante eut été préalablement décidée. La recourante semble ici perdre de vue que l'autorité inférieure doit, en priorité, veiller au bon fonctionnement de son service. On observera en marge que T.\_\_\_\_\_, soit la personne qui aurait prétendument été engagée afin de suppléer au licenciement supposément déjà acté de la recourante, était déjà au service de l'autorité inférieure depuis août 2018, son contrat de durée déterminée de 6 mois ayant ensuite été transmuté en un contrat de durée indéterminée.

Il s'ensuit que le grief est mal fondé.

## **5.**

**5.1** L'autorité inférieure a fondé la résiliation litigieuse sur différents motifs. Concrètement, il est reproché à la recourante d'avoir violé des obligations contractuelles et légales ainsi que des manquements dans les prestations et dans le comportement. Ces reproches avaient déjà été communiqués antérieurement. En effet, ils se retrouvent soit dans le premier avertissement du 17 décembre 2018, soit dans le second du 25 janvier 2019, soit encore dans le rapport d'audit du 30 mai 2019 que l'autorité inférieure a fait sien dans son courrier du 17 juin 2019 (consid. 4.2.4). La recourante fait valoir que, n'ayant eu l'occasion, postérieurement au second avertissement et à la communication du rapport d'audit, de regagner son poste travail – en raison de sa maladie d'abord, de la décision de suspension de l'employeur du 30 octobre 2019 ensuite – et donc de se corriger, les manquements constatés dans ces actes-là ne sauraient lui être opposés, respectivement qu'ils ne sauraient être invoqués en appui de la décision de

résiliation. Le Tribunal observe que cette question souffrirait de rester ouverte s'il fallait admettre que les manquements constatés dans l'avertissement du 17 décembre 2018 suffisaient à fonder une résiliation, pour peu que la recourante ne se soit pas corrigée postérieurement (consid. 5.3.4) et que le second avertissement ne puisse être considéré comme l'assurance irrévocable donnée par l'autorité inférieure qu'une ultime chance était accordée à la recourante (consid. 5.7 et suivant). Ainsi, il convient d'examiner plus en détail l'avertissement du 17 décembre 2018 (consid. 5.2). Dans la mesure où la recourante conteste, d'une manière générale, que les motifs de résiliation soient avérés, il conviendra de vérifier que les reproches consignés dans ledit avertissement sont établis à suffisance (consid. 5.3). Il conviendra ensuite d'examiner l'argument selon lequel cet avertissement n'a pas pu remplir sa fonction protectrice en raison d'une teneur prétendument trop vague, d'une part, et de l'absence d'indication concernant le comportement attendu dans le futur, d'autre part. Il faudra encore s'assurer que la recourante a disposé d'un temps suffisant pour adapter son comportement (consid. 5.5). Enfin, il faudra examiner si les manquements constatés dans l'avertissement du 17 décembre 2018 sont suffisants au sens de la loi pour fonder une résiliation (consid. 5.6).

**5.2** Le premier avertissement a été adressé à la recourante le 17 décembre 2018. Il faisait état de différents manquements.

En ce qui concerne le volume des prestations attendues, il était reproché à la recourante d'avoir, malgré les demandes répétées de son employeur, refusé de prendre en charge une quantité de travail suffisante par rapport à son taux d'activité. A cet égard, il était notamment rapporté que, lorsqu'elle travaillait à un taux d'activité de 100%, elle était en charge de 140 collaborateurs alors que depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2018, elle ne s'occupait plus que de 51 collaborateurs avec un taux d'activité de 60%.

Concernant les manquements relatifs au comportement de la recourante, il lui était reproché de diffuser de fausses allégations et accusations à l'encontre de sa supérieure hiérarchique ainsi que d'adopter une attitude de défiance à son endroit. Il lui était également reproché de faire montre, depuis le début de l'année, de mécontentement à sa place de travail. Tout cela conduisait à créer un mauvais climat de travail qui affectait non seulement son équipe mais également d'autres unités. Il lui était également reproché de prendre de longues pauses, et ce parfois dès son arrivée au travail, alors qu'elle se plaignait simultanément d'être débordée. Il était également fait mention d'un faible esprit d'équipe qui s'était notamment manifesté par le fait qu'elle avait affirmé à plusieurs reprises à ses collègues, au

cours de l'été et alors qu'elle était en arrêt maladie partiel, qu'elle profiterait de son après-midi en se rendant dans des lieux de détente.

L'employeur indiquait qu'en cas de manquement répétés ou persistants dans le comportement ou les prestations, une procédure de licenciement pourrait s'en suivre.

**5.3** Il convient à présent d'examiner si ces reproches sont avérés.

**5.3.1** Concernant les prestations de travail, la recourante ne conteste pas la réalité factuelle de la comparaison chiffrée rapportée par l'autorité inférieure concernant son volume de travail en proportion de son pourcentage d'activité, mais prétend que l'on ne saurait en conclure à une carence. Conformément à la jurisprudence rappelée ci-avant (consid. 2.3 supra), le Tribunal examine avec une certaine retenue les questions ayant trait à l'appréciation des prestations des employés et dans le doute ne substitue pas son propre pouvoir d'appréciation à celui de l'autorité administrative qui a rendu la décision. Le Tribunal observe néanmoins que la comparaison chiffrée rapportée par l'autorité inférieure, à savoir que lorsqu'elle travaillait à un taux d'activité de 100%, la recourante était en charge de 140 collaborateurs alors qu'au 1<sup>er</sup> novembre 2018, elle ne s'occupait plus que de 51 collaborateurs avec un taux d'activité de 60%, est significative. La recourante n'a jamais véritablement expliqué ce constat objectif par-devant le Tribunal de céans. Si, dans ses prises de position par-devant lui et alors pourvu d'un conseil, elle affirme qu'une "comparaison purement mathématique n'est pas pertinente", elle affirmait en revanche l'inverse à l'époque même des faits, soit en particulier dans un mail du 11 septembre 2018 adressé à sa supérieure hiérarchique où l'on peut y lire: "Il me semble qu'il est très simple d'évaluer mes possibilités à 50%: on prend mon poste à 100% et on le divise par deux". Aussi, on observera que la recourante, qui était tombée en arrêt maladie totale au 19 février 2018, avait repris progressivement son activité dès le 23 mars 2018, de sorte que le constat chiffré précité de l'autorité inférieure n'a pas été établi au moment où la recourante venait de reprendre (partiellement) son activité après une absence totale.

En outre, une collaboratrice s'est plainte par mail du 20 décembre 2018 que la recourante avait délégué des tâches qui lui incombaient au prétexte que la procédure avait changé. Dans sa décision attaquée, l'autorité inférieure a rapporté que le motif invoqué du changement de procédure était faux, ce que la recourante n'a pas directement contesté. Elle a revanche prétendu que la collaboratrice en cause situait le début de ce procédé à

une période où ses notations étaient très bonnes, de sorte que l'on ne saurait accorder aucun crédit à ces propos. L'argument ne convainc pas. En effet, si la recourante a délégué certaines tâches à des subordonnées (ou des homologues) sans que cela ne remonte à sa supérieure hiérarchique, ce fait n'a pu être considéré dans ses évaluations qui auraient ainsi potentiellement surestimé son efficacité en mettant à son crédit la réalisation de tâches qu'elle avait en réalité déléguées. On observera encore qu'il était déjà fait mention d'une certaine propension à la délégation dans l'évaluation de la recourante du 9 novembre 2018. Ainsi, sous l'angle de la preuve, ces éléments accréditent la thèse qu'il y avait des problèmes dans l'accomplissement du travail fourni pour la recourante.

Aussi, la recourante ne saurait tirer argument du fait que l'évaluation de ses prestations a été, au cours des années précédentes, très positive – ce qui n'est au demeurant pas contesté –, les bonnes notations n'octroyant aucun crédit pour les années subséquentes. L'allégation de la recourante selon laquelle, d'une part, elle aurait été l'objet d'une évaluation intermédiaire en juillet 2018 – allégation contestée par l'autorité inférieure – et que, d'autre part, aucune remarque ne lui aurait été adressée à cette occasion, n'est étayée par aucune pièce pertinente. Or, on peine à concevoir que si une évaluation intermédiaire ait bien eu lieu, la recourante ne soit pas en mesure de fournir un document y faisant référence. A cet égard, il est évident que la pièce n°57 du bordereau de la recourante qui serait, selon elle, de nature à en attester, ne lui est en réalité d'aucune utilité. En effet, ladite pièce consiste simplement en une photo ou une capture d'écran de laquelle il ressort qu'un mail a été envoyé par la recourante à L. \_\_\_\_\_ en date du 5 juillet 2018, mail dont l'objet s'intitulait "Retour sur le poste chef du service SED". Le contenu du mail n'est en revanche pas accessible. La recourante n'a jamais expliqué la raison pour laquelle elle n'a pas fourni le contenu du mail en question dont l'intitulé semble pourtant infirmer sa thèse, ce qui ne laisse d'étonner. Quant au rapport médical du 23 septembre 2019 émanant du médecin traitant de la recourante, le Docteur N. \_\_\_\_\_, selon lequel "l'atteinte à la santé et l'épuisement professionnel (Burnout) sont directement liés aux conditions de travail et sont la conséquence du stress chronique accumulé et les attaques de sa hiérarchie [...]", on ne peut que suivre l'autorité inférieure. Au-delà du fait que ce rapport spontané a été établi près d'une année après les faits évoqués, 7 mois après que la recourante ait occupé effectivement pour la dernière fois sa place de travail mais quelques semaines seulement après la notification de la décision par laquelle l'autorité inférieure niait que la recourante ait été victime de harcèlement psychologique de la part de sa supérieure hiérarchique, il paraît évident que le médecin traitant de la recourante sort de



son champ de compétence médicale en posant que les symptômes de sa patiente ont été causés par les "attaques de sa hiérarchie". En particulier, il n'a jamais été témoin des faits litigieux – qui ne sont au demeurant pas de nature médicale –, faits qui n'ont pu que lui être rapportés par sa patiente. On observera que dans son courrier du 27 septembre 2018, il prenait davantage de précautions en indiquant que les troubles constatés s'inscrivaient, "selon la patiente", dans le cadre d'un management inadéquat. Pour le surplus, la maladie dont souffre la recourante, attestée par le médecin en question, n'est pas contestée par-devant le Tribunal de céans. Enfin, la thèse de la recourante selon laquelle elle aurait été victime d'agissements hostiles de la part de sa supérieure hiérarchique est contredite par le rapport d'expertise du 30 mai 2019, fortement affaibli par le constat selon lequel la recourante a éprouvé des difficultés relationnelles successives avec différents collaborateurs (consid. 5.3.2) et n'expliquerait en tout état de cause pas les reproches de la collaboratrice consignés dans le mail précité du 20 décembre 2018.

**5.3.2** Les reproches portant sur la diffusion par la recourante de fausses allégations et accusations à l'encontre de sa supérieure hiérarchique sont eux corroborés par la note de service de deux collaborateurs datée du 15 janvier 2019. Ceux-ci se plaignaient du comportement de la recourante qui, depuis plusieurs mois et de manière récurrente, guettait la moindre occasion de discréditer sa hiérarchie et ses collègues. Ils indiquaient également qu'il n'était plus possible d'échanger de manière confidentielle et constructive, que leurs propos étaient diffusés de manière déformée, parfois même mensongère, qu'ils devaient ainsi consacrer du temps et de l'énergie à se justifier et à calmer les tensions ainsi créés, qu'enfin cela se répercutait sur la santé et la productivité de certains collègues.

Par ailleurs, et concernant plus généralement le reproche selon lequel le comportement de la recourante créait une mauvaise ambiance de travail, il apparaît que celle-ci a éprouvé successivement des difficultés relationnelles avec plusieurs collaborateurs, et ce depuis le début de l'année 2018. Dans son mail du 19 janvier 2018, la recourante a informé le directeur qu'elle cessait immédiatement, avec son accord et pour des motifs de santé, tout contact direct avec V.\_\_\_\_\_, chef de la division dont elle était la répondante. Or, on voit mal que l'impérieuse nécessité de cesser immédiatement tout contact avec une personne en particulier ne puisse être sous-tendue, en partie à tout le moins, par des difficultés d'ordre personnel, sans nier aucunement qu'il y avait, à l'époque, de véritables problèmes au sein de la division en question. Concernant ensuite les relations avec

C.\_\_\_\_\_, sa supérieure hiérarchique directe d'alors, bien que la recourante prétende ne pas avoir eu de problèmes relationnelles avec elle, il ressort du procès-verbal du 8 août 2018, signé par la recourante elle-même, que "[la recourante] a ressenti l'attitude de [C.\_\_\_\_\_] comme une tentative de provocation, une atteinte à sa personnalité et la protection de ses données personnelles. [La recourante] a demandé un entretien [au directeur] et lui a montré les divers emails, soit la réponse qu'elle avait donnée à la demande de [C.\_\_\_\_\_] et l'email de [C.\_\_\_\_\_]. Suite à cet email, [la recourante] a commencé à avoir des soucis de santé, insomnies, nausées migraines, etc [...]. Alors que la relation entre [la recourante] et [C.\_\_\_\_\_] était très bonne jusqu'à cette date, elle s'est fortement dégradée depuis la reprise de [la recourante] à 50% le 26.03.2018. Depuis cette date, [la recourante] a indiqué se sentir chicanée par l'attitude de C.\_\_\_\_\_." Le conflit avec sa supérieure hiérarchique suivante, B.\_\_\_\_\_, n'est pas contesté, l'une et l'autre s'accusant mutuellement de harcèlement psychologique. Les rapports conflictuels avec S.\_\_\_\_\_ ressortent du mail du 20 décembre 2018 de cette dernière; ils étaient en outre déjà évoqués dans le mail de B.\_\_\_\_\_ du 29 août 2018 adressé à la recourante. Finalement, deux collaborateurs se sont plaints du comportement de la recourante dans la note de service précitée du 15 janvier 2019.

Enfin, on observera que l'audit externe commandé par l'autorité inférieure pour faire la lumière sur les accusations croisées de harcèlement psychologique conclut à ce que la recourante a d'emblée contesté l'autorité de sa nouvelle supérieure hiérarchique et lui a prêté des propos inexacts. Contrairement à ce que prétend la recourante, ce rapport d'audit est pleinement exploitable. A cet égard, la recourante indique dans son recours du 18 mai 2020 qu'elle "a mis en lumière les graves lacunes formelles et matérielles dont pâtissait cet audit si bien qu'il ne saurait être considéré comme confirmant les reproches faits à la recourante par l'autorité inférieure", faisant ainsi référence aux griefs qu'elle a développés de manière détaillée à l'encontre dudit audit dans une procédure parallèle (cause A-5357/2019). Elle faisait en particulier valoir que le périmètre de l'audit ne lui était pas connu, affirmation infondée au regard du projet de décision de suspension de la recourante du 12 février 2019 qui indique clairement que l'audit en question doit permettre d'établir les faits, faits qui sont listés en une vingtaine de paragraphes. La recourante se plaignait également de ne pas avoir pu participer à l'audition des personnes entendues par l'auditrice; or, le Tribunal de céans a déjà eu l'occasion de juger que les auditions informelles menées dans le cadre d'une expertise n'ont pas à être contradictoires (arrêt du TAF A-7843/2016 du 3 décembre 2018 consid. 4.2). Enfin, le fait que l'identité des personnes entendues par l'experte n'ait pas été

révélée, ni à la recourante ni à l'autorité inférieure, ne prête pas davantage flanc à la critique, dès lors que, d'une part, les parties n'ont *en soi* aucun droit à connaître l'identité des personnes interrogées dans le cadre d'auditions informelles effectuées par un expert – la force probante de l'expertise ainsi menée devant, cas échéant, être appréhendée en conséquence – et que, d'autre part, l'anonymat garanti aux personnes interrogées était justifié dans le cas d'espèce afin de leur permettre une parole plus libre, dès lors qu'elles étaient liées contractuellement à l'employeur et, pour certaines d'entre elles, subordonnées hiérarchiquement à la supérieure de la recourante contre laquelle était précisément dirigée une part des accusations de mobbing. Pour le surplus, le Tribunal de céans renvoie à son arrêt A- 5357/2019 du 7 mai 2021 dans lequel il écarte intégralement l'argumentaire détaillé de la recourante présenté à cette occasion. Concernant enfin l'argument selon lequel l'audit "n'est pas formellement en force", il est d'emblée mal fondé, le rapport d'audit étant un moyen de preuve et non pas un acte juridique susceptible de revêtir la qualité de force de chose décidée.

**5.3.3** Concernant les longues pauses reprochées à la recourante, on observera qu'il en était déjà fait mention dans l'évaluation du 9 novembre 2018. En outre, l'ancienne supérieure hiérarchique de la recourante signalait, à l'époque, des problèmes chez celle-ci en lien avec son horaire de travail, ce que cette dernière rapporte elle-même dans le procès-verbal du 8 août 2019.

**5.3.4** Au vu de ce qui précède, il y a lieu de considérer que les faits reprochés à la recourante dans l'avertissement du 17 décembre 2018 sont établis à suffisance, de même qu'il faut admettre que la recourante ne s'est pas amendée par la suite, soit jusqu'au 16 janvier 2019, date à laquelle elle est tombée en incapacité totale de travail, pas plus, au demeurant, qu'elle ne s'était corrigée après son évaluation du 9 novembre 2018 qui faisait déjà état de reproches similaires. En effet, il a déjà été mentionné que deux collaborateurs se sont plaints postérieurement, soit en date du 15 janvier 2019, du comportement de la recourante (cf consid. 5.3.2 supra). En outre, le second avertissement du 25 janvier 2019 mentionne également que la recourante ne s'est pas corrigée après le premier avertissement. Concernant les prestations de travail, la recourante n'oppose aucun élément concret qui viendrait contredire le constat de l'autorité inférieure qu'il n'y a pas eu d'amélioration.

C'est le lieu de préciser que, les pièces au dossier permettant d'établir les faits à suffisance, l'audition de la recourante apparaît inutile. Ainsi, la requête de la recourante par laquelle elle sollicite son audition doit être rejetée.

**5.4** La recourante prétend encore qu'en raison d'une formulation trop vague, l'avertissement du 17 décembre 2018 ne pouvait jouer son rôle protecteur. L'argument est dénué de tout fondement. En effet, la critique relative au manquement dans les prestations est mise en perspective à l'aide d'une comparaison chiffrée reposant sur le volume de travail que la recourante effectuait auparavant avec celui qu'elle effectuait à ce moment-là et qui était jugé insuffisant. En outre, cet avertissement s'inscrivait dans le prolongement de l'évaluation du 9 novembre 2018 qui comprenait elle également des reproches concrets. On pouvait notamment y lire "[la recourante] se plaint de la quantité de dossiers générés par la mise au concours des postes au SED, alors qu'elle délègue entièrement le tri des dossiers aux chefs de service et qu'elle ne participe qu'au 2<sup>ème</sup> round d'entretien avec la cheffe de section, le premier round étant réalisé par les chefs de service.[...] Attitude contradictoire: se dit constamment surchargée mais effectue de longues pauses, parfois à peine arrivée, et passe beaucoup de temps à faire du small talk (mauvaise gestion de son temps) [...]. Attitude inadaptée en cas de divergences d'opinion. [La recourante] refuse notamment de travailler avec une partie de l'unité (...) particulièrement avec la (...), en raison d'une divergence de vues avec S. \_\_\_\_\_, cheffe de section. [La recourante] n'a à aucun moment cherché à renouer le dialogue afin d'entretenir des relations de travail avec cette cheffe de section alors que cette dernière avait fait les premiers pas."

Concernant ensuite les reproches en lien avec le comportement de la recourante, il lui était reproché d'avoir proféré de fausses allégations et accusations à l'encontre de sa supérieure hiérarchique. Le rapport d'audit a démontré que la recourante avait la critique facile, confirmant les plaintes d'autres collaborateurs à ce sujet (consid. 5.3.2). Or, il est aisé à tout un chacun, dans un tel contexte, de comprendre que la conduite à adopter est de cesser de tels comportements, que les reproches soient formulés en termes généraux ou précis.

Il était également constaté un manque d'esprit d'équipe chez la recourante, illustré par des exemples concrets. A cet égard, il lui était reproché d'avoir affirmé devant ses collègues et à plusieurs reprises, alors qu'elle était en congé maladie partiel, qu'elle se rendrait dans un lieu de détente particulier

pour passer son après-midi, et ce à un moment où le service était passablement surchargé, mais également de faire de longues pauses, parfois dès son arrivée, et d'avoir répondu sur un ton inadéquat à sa supérieure qui lui en faisant la remarque qu'elle faisait ses pauses quand elle le voulait.

Enfin, l'argument selon lequel il n'était pas indiqué à la recourante ce qui était attendu d'elle frise la témérité, tant cela ressort des reproches eux-mêmes. On rappellera en outre que la recourante occupait une fonction au sein de (...).

**5.5** L'argument selon la recourante n'a pas eu la possibilité effective d'améliorer son comportement n'est pas davantage fondé. Le premier avertissement a été adressé à la recourante le 17 décembre 2018. Or, celle-ci a travaillé – sous réserve de quelques jours de vacances – jusqu'au 16 janvier 2019, ce qui lui donnait suffisamment de temps pour se corriger. Plus encore, les reproches figurant dans ledit avertissement avaient déjà été, à plusieurs reprises, adressés à la recourante. Au début du mois d'août 2018 déjà, la recourante savait que ses prestations de travail étaient jugées insuffisantes par sa nouvelle supérieure hiérarchique puisque celle-ci avait décidé, devant la persistance de leur désaccord à ce sujet, de lui imposer l'établissement d'un time-sheet ainsi que la participation à des séances bilatérales hebdomadaires. Le 9 novembre 2018 et à l'occasion de son évaluation annuelle, la recourante a reçu la note 1. Des exemples concrets venaient illustrer les manquements constatés chez la recourante, en particulier en lien avec ses prestations de travail. Il lui était également reproché des carences dans son comportement. Ainsi, il y a lieu de retenir que la recourante a eu la possibilité effective de se corriger, ce qu'elle n'a pas fait.

**5.6** La recourante fait valoir que les manquements constatés dans l'avertissement du 17 décembre 2018 n'étaient en tout état de cause pas suffisant au sens de la loi pour fonder un licenciement.

**5.6.1** Aux termes de l'art. 10 al. 3 LPers, les rapports de travail de durée indéterminée peuvent être résiliés en cas de motifs objectivement suffisants. Cette disposition contient un catalogue de motifs de licenciement qui n'est pas exhaustif ("notamment" ; cf. Message concernant une modification de la loi sur le personnel de la Confédération du 31 août 2011 [Message LPers], FF 2011 6171 ss, 6182). Concernant le motif de manquement dans les prestations ou le comportement, celui-ci est expressément prévu à l'art. 10 al. 3 let. b LPers. Il y a manquement dans les prestations lorsqu'elles ne suffisent pas à atteindre avec succès les objectifs fixés ou à exécuter le travail avec la qualité requise. La notion de comportement – en

tant qu'elle ne constitue pas une violation d'obligation au sens de l'art. 10 al. 3 let. a LPers – englobe notamment le comportement de l'employé pendant le service envers sa hiérarchie, ses collègues, ses subalternes et les tiers (cf. JAAC 65.95 consid. 3.a), les comportements inconvenants ou révoltants, le manque de prise de responsabilités (Verantwortungsbereitschaft), la capacité de travailler en équipe, les manques de volonté à la collaboration, de dynamisme et d'intégration (cf. arrêt du TAF A-6898/2015 du 10 mars 2016 consid. 3.2.2 et réf. cit.). Contrairement aux prestations de travail, lesquelles peuvent être évaluées dans une large mesure d'après des critères objectifs, l'évaluation du comportement, elle, repose dans un premier temps sur appréciation subjective. Les manquements dans le comportement du collaborateur concerné doivent être reconnaissables (nachvollziehbar) par un tiers. Par cette approche objective d'évaluation, il est assuré que les sources de tensions seront analysées de près en cas de licenciement à la suite de conflits. Le comportement de l'employé doit conduire à une perturbation de la marche de service ou affecter la relation de confiance entre lui et son supérieur (cf. arrêts du TAF A-6898/2015 précité consid. 3.2.2 et réf. cit.).

**5.6.2** En l'espèce, les manquements constatés dans l'avertissement du 17 décembre 2018 étaient suffisants pour fonder une résiliation. En effet, les prestations de travail de la recourante étaient insuffisantes et elles ne se sont pas améliorées après l'avertissement (consid. 5.3.1 et 5.3.4). En outre, à ce motif venait s'en ajouter un autre, à savoir les manquements dans le comportement de la recourante, lesquels ont été constatés par différents collaborateurs (consid. 5.3.2) ainsi que par l'auditrice. Ces manquements affectaient le climat de travail et la bonne marche du service. La recourante ne s'étant pas corrigée à la suite de ce premier avertissement (consid. 5.3.4 et 5.5), l'autorité était habilitée à résilier les rapports de travail.

Ainsi, il n'y pas lieu d'examiner si les autres motifs figurants dans la décision attaquée, consignés dans l'avertissement du 25 janvier 2019 et dans le rapport d'audit du 30 mai 2019, soit postérieurement à la rechute de la recourante en incapacité totale de travail, pouvaient être invoqués en appui de la résiliation ou si, au contraire, la recourante n'ayant ensuite jamais regagné son poste de travail et par conséquent jamais eu l'occasion de se corriger, ces reproches ne pouvaient étayer son licenciement. On s'étonnera toutefois de ce que la recourante affirme que le fait d'avoir consulté par deux fois le dossier personnel et confidentiel de sa supérieure hiérarchique ne justifiait pas même un avertissement.

**5.7** Il reste cependant à examiner si l'autorité inférieure, en ayant indiqué, dans son avertissement du 25 janvier 2019, qu'elle ne tolérerait plus aucun écart, ne donnait pas, ce faisant, à la recourante l'assurance qu'une ultime chance lui était accordée et qu'elle se refusait notamment de se prévaloir des reproches adressés jusqu'alors pour peu que la recourante s'amendât dans le futur (consid 5.7.1). De même se pose la question de savoir si l'autorité inférieure n'a pas laissé trop de temps s'écouler entre la découverte des reproches faits à la recourante, la communication de son intention de mettre fin aux rapports de travail en date du 20 août 2019 et la notification de la résiliation, soit le 24 mars 2020 (consid 5.7.2).

**5.7.1** Concernant l'avertissement du 25 janvier 2019, il est vrai que celui-ci mentionne que "plus aucun écart [...] ne sera admis et que [l'autorité] se réserve dès à présent de prendre toutes les mesures nécessaires afin qu'un climat de travail sain puisse être rapidement rétabli". Cet avertissement doit néanmoins être replacé dans son contexte. Il faisait suite aux extractions du système informatique réalisées par l'OFIT desquelles il ressortait que la recourante avait consulté des dossiers confidentiels de deux de ses collègues. L'autorité inférieure se devait de réagir rapidement par un avertissement, ce qu'elle a fait le 25 janvier 2019. L'autorité inférieure a également, à l'occasion de ce second avertissement, rappelé que les manquements comportementaux relevés dans l'avertissement du 17 décembre 2018 n'avaient pas été corrigés. N'aurait-elle pas émis cette remarque à ce moment-là qu'elle encourait le risque que l'on fasse ensuite de ce silence un indice que la recourante avait en réalité corrigé son comportement dans l'intervalle. Aussi, l'autorité inférieure précisait qu'elle se réservait "dès à présent de prendre toutes les mesures nécessaires afin qu'un climat de travail sain puisse être rapidement rétabli", ce qui laissait entendre qu'elle n'avait pas encore définitivement arrêté sa position concernant les suites à donner. Enfin, il faut observer que l'autorité devait faire face à des accusations croisées de mobbing entre la recourante et sa supérieure hiérarchique directe, soit entre celle dont les manquements étaient en cause et celle qui était la mieux placée pour les observer, ce qui pouvait justifier une certaine prudence. L'autorité a d'ailleurs décidé, à cette période, de commander un audit afin d'avoir un regard extérieur sur le déroulement des faits. Or, il est évident que l'autorité inférieure, d'une part, ne voulait pas prendre une décision définitive avant d'avoir connaissance du résultat dudit audit – dont on ne pouvait exclure qu'il donne un autre éclairage concernant les faits reprochés à la recourante dans le premier avertissement – mais que, d'autre part, elle devait néanmoins faire parvenir un avertissement clair. Le rapport d'audit du 30 mai 2019 a été reçu par l'autorité inférieure le 3 juin 2019 puis remis à la recourante le 17 juin 2019. Dans ces

circonstances, on ne saurait déduire de la teneur de l'avertissement du 25 janvier 2018 que l'autorité inférieure s'engageait à ne pas se prévaloir des reproches consignés dans le premier avertissement si la recourante s'amendait dans le futur, de sorte qu'elle se serait comportée de manière contradictoire en les invoquant ensuite dans sa décision de résiliation sans que l'employée n'ait eu l'occasion de faire ses preuves.

**5.7.2** Concernant le délai qui s'est écoulé entre le moment où l'autorité inférieure a découvert les motifs de résiliation et celui où elle a communiqué, par courrier du 20 août 2019, son intention de résilier les rapports de travail, il s'explique par la réalisation de l'audit. Dans la mesure où il n'était pas exclu que celui-ci apporte un nouvel éclairage sur les faits consignés dans l'avertissement du 17 décembre 2018, on ne saurait faire grief à l'autorité de n'avoir pas réagi plus tôt, étant en outre précisé que la recourante était à ce moment-là en incapacité totale de travail et que l'autorité inférieure l'avait suspendue pour la durée de l'audit.

Concernant ensuite le délai qui s'est écoulé entre le moment où l'autorité inférieure a communiqué à la recourante, par courrier du 20 août 2019, son intention de résilier les rapports de travail et le moment où elle a rendu la décision de résiliation, soit le 24 mars 2020, il faut observer que l'autorité inférieure a été transparente envers la recourante dès le début et lui a signifié qu'elle estimait qu'en raison de l'art. 31a OPers, elle ne pouvait résilier le contrat avant l'échéance du délai de 2 ans, mais qu'elle n'envisageait toutefois pas de continuer les rapports de travail. En ces circonstances, il est clair que l'attribution apparente de l'autorité inférieure ne pouvait signifier qu'elle refusait de se prévaloir des motifs de licenciement découverts antérieurement.

**5.7.3** Les griefs pris du délai écoulé entre la découverte des faits reprochés, la communication de l'intention de mettre fin aux rapports de travail et la notification de la résiliation sont mal fondés et donc rejetés.

## **6.**

**6.1** La recourante fait encore valoir que l'autorité inférieure n'a pas pris, préalablement à la résiliation des rapports de travail, toutes les mesures raisonnables nécessaires à sa réintégration, ni examiné s'il était possible de la reclasser ailleurs ou simplement envisageable d'opter pour d'autres mesures alternatives au licenciement qui fussent moins dommageables pour elle, et ce en violation de l'art. 11a OPers (consid. 6.2 et suivant) ainsi



que, plus généralement, du principe de la proportionnalité (consid. 6.3). Le licenciement serait ainsi illicite.

**6.2** A teneur de l'art. 11a al. 1 OPers, si un employé est empêché de travailler pour cause de maladie ou d'accident, l'autorité compétente met en œuvre tous les moyens pertinents et raisonnables pour le réintégrer dans le monde du travail (mesures de réadaptation de l'employeur). Elle peut faire appel à la Consultation sociale du personnel de l'administration fédérale. Lorsque l'employé est absent pour cause de maladie, l'autorité compétente doit, avant de pouvoir le licencier de manière valable, tenter de mettre en œuvre les mesures préconisées par cette disposition (arrêt du TAF A-1402/2014 du 8 avril 2015 consid 5.3 et 6.1). La recourante fait valoir que cette jurisprudence trouve à s'appliquer même si le licenciement n'est pas fondé sur des motifs médicaux.

**6.2.1** Ainsi que le fait remarquer à juste titre l'autorité inférieure, l'on ne saurait apprécier de la même manière l'art. 11a OPers selon que le motif du licenciement soit médical ou selon qu'il réside dans le comportement de l'employé. Lorsque l'employé, durant sa période d'activité réduite, affecte, de par son comportement, la bonne marche du service, l'on ne saurait exiger que l'employeur diffère sa décision de résiliation afin d'épuiser au préalable toute les mesures envisageables qui pourraient aider à la réintégration totale de l'employé partiellement incapable de travailler. A cet égard, on ne saurait ignorer que l'employeur doit veiller également à la santé des autres collaborateurs et que le bon fonctionnement de l'institution est prioritaire. En outre, les mesures qui pourraient être efficaces apparaissent d'emblée limitées lorsque l'employé est en conflit avec différentes personnes. Il reste que l'employeur est tenu de veiller à la protection de la personnalité de son employé tant que celui-ci se trouve à son service.

**6.2.2** Le point de vue de la recourante n'est pas compatible avec le déroulement des événements.

En effet, la recourante, avant de tomber en congé maladie, s'est plainte, en début d'année 2018, à la fois d'une surcharge de travail, d'une mauvaise gestion de la part de sa supérieure directe, C.\_\_\_\_\_, ainsi que d'une situation conflictuelle au sein de la division Z.\_\_\_\_\_ dont elle était la répondante et qui était dirigée par V.\_\_\_\_\_. Or, l'autorité inférieure a pourvu les deux collaborateurs précités d'un coach spécialisé chargé de les suivre afin de remédier à certains problèmes, et ce dès la fin de l'automne 2017. Les deux collaborateurs en cause ont finalement quitté leur

fonction au milieu de l'année 2018. L'argument de la recourante selon lequel cette mesure ne visait pas à protéger sa seule personnalité mais visait à remédier à des problèmes qui affectaient la bonne marche du service et l'ensemble des collaborateurs, est sans pertinence et frise la mauvaise foi. L'autorité inférieure, de par ces mesures, s'attaquait précisément aux sources des problèmes dénoncés par la recourante. Cette dernière ne saurait à l'évidence tirer argument du fait qu'elle n'était pas la seule à en profiter.

Aussi, la recourante a signifié, dans un mail du 19 janvier 2018 adressé au directeur, qu'elle cessait immédiatement tout contact avec le chef de division précité. L'autorité inférieure a accepté – transitoirement – cette situation et répondu à la recourante qu'une solution serait examinée lorsque sa supérieure hiérarchique, alors absente, serait de retour. En tolérant temporairement la cessation immédiate de tout contact avec le chef de la division concernée, l'autorité inférieure a d'emblée pris au sérieux les doléances exprimées par la recourante. A cet égard, il ne faut pas perdre de vue que cette dernière était (fonction) et qu'à ce titre, on était en droit de s'attendre à une certaine aptitude à gérer les conflits. Il faut également remarquer qu'à ce moment-là, la recourante n'était pas encore tombée malade, ce qui aurait pu être l'indice d'une certaine vulnérabilité et justifier des précautions particulières.

La recourante est ensuite tombée en incapacité totale de travail le 19 février 2018. A sa reprise à temps partiel en mars 2018, la supérieure hiérarchique de la recourante, à l'époque C.\_\_\_\_\_, a repris une partie des tâches de la recourante en lien avec la Division Z.\_\_\_\_\_, ne laissant que le *back office* à cette dernière. On ne saurait prétendre, comme le fait la recourante, que cette mesure n'était qu'une adaptation du volume d'activité à sa capacité résiduelle de travail. En effet – et au-delà du fait que la décharge dont bénéficiait la recourante était particulièrement importante – en supprimant l'activité du *front office*, l'autorité inférieure modulait l'activité de la recourante de sorte à ce qu'elle n'ait plus de contact direct avec l'unité dont elle se plaignait.

Aussi, la solution consistant à opérer une rocade entre la recourante et la répondante d'une autre division a été sérieusement envisagée, ce que la recourante ne conteste au demeurant pas. Cette possibilité n'a toutefois pas pu être concrétisée, les différents homologues de la recourante ne souhaitant pas changer de division. Or, il n'apparaît pas évident qu'une rocade imposée de force par l'employeur – à supposer même qu'un pareil procédé fût légalement admissible, ce qui dépend notamment de la teneur

des rapports contractuels avec les répondants concernés – fût judicieuse et n'eût pas pour effet d'exacerber des tensions déjà manifestes. On ne saurait perdre de vue que l'autorité a l'obligation de protéger la personnalité de tous ses collaborateurs et que le bon fonctionnement du service est prioritaire. A cet égard, on ne peut que s'étonner de l'obstination avec laquelle la recourante fait grief à B. \_\_\_\_\_ de ne pas avoir accepté une rocade avec sa propre division, grief qu'elle réitère encore dans ses écritures par-devant le Tribunal de céans. Il ressort en effet clairement du mail de C. \_\_\_\_\_ du 14 février 2018, alors supérieure hiérarchique de la recourante, qu'aucun homologue de la recourante n'avait souhaité opérer cette rocade, et non pas seulement B. \_\_\_\_\_. Aussi, la décharge de travail accordée à la recourante pour faire face à la réduction de son taux d'activité a été repris par C. \_\_\_\_\_ et par B. \_\_\_\_\_. Enfin, il faut remarquer que C. \_\_\_\_\_ et V. \_\_\_\_\_ sont partis en juin, respectivement août 2018. A partir de ce moment-là, il apparaît que le refus persistant de la recourante de s'occuper à nouveau des tâches en lien avec la division Z. \_\_\_\_\_ n'étaient plus justifiée. La recourante conteste certes par-devant le Tribunal de céans avoir "refusé catégoriquement" de reprendre la division Z. \_\_\_\_\_. Pourtant, dans un mail du 29 août 2018 figurant au dossier, B. \_\_\_\_\_ s'adressait à la recourante en ces termes : "J'ai pris bonne note [...] qu'une augmentation de ta capacité de travail est notamment liée au fait de ne plus avoir [la division Z]. Comme tu le sais, il y a eu pas mal de changement, C. \_\_\_\_\_ est partie ainsi que le chef de la division Z. \_\_\_\_\_. S. \_\_\_\_\_, avec laquelle tu évoques également des difficultés dans la collaboration va bientôt partir en congé maternité". Aussi, dans le procès-verbal du 8 août 2018, signé par la recourante, alors que B. \_\_\_\_\_ s'enquerrait de savoir comment la recourante envisageait la reprise de la division Z. \_\_\_\_\_, celle-ci lui répondait en énonçant les difficultés relatives à cette division et ajoutait qu'idéalement, elle souhaitait en changer comme cela avait été prétendument convenu en début d'année. Ainsi, la recourante semblait bien s'arc-bouter sur un prétendu accord. Or, il ne figure au dossier aucun accord ferme de ce type portant sur le long terme. Il apparaît au contraire que l'autorité inférieure, confrontée à différents problèmes, devait, parallèlement à des mesures plus conséquentes, trouver des solutions rapides et temporaires afin de résoudre certains problèmes qui subsistaient, solutions que la recourante a ensuite plus ou moins essayé d'ériger au rang de convention liant les deux parties et dont elle pourrait se prévaloir.

Enfin, concernant les recommandations médicales faites par le médecin G. \_\_\_\_\_, celui-ci indiquait, dans un courrier du 9 octobre 2018 adressé à l'autorité inférieure, qu'une augmentation de la capacité de travail de la

recourante était envisageable à condition que les sources de conflit fussent écartées et qu'elle ne fût plus soumise à une charge de travail trop importante. Or, comme cela a déjà été exposé ci-avant (consid. 5.3.1), l'autorité inférieure avait déjà considérablement déchargé la recourante. La comparaison chiffrée rapportée par l'autorité inférieure fait apparaître que la charge de travail de la recourante était inférieure à sa capacité de travail résiduelle. Concernant l'indication selon laquelle les sources de conflit devaient être écartées, force est de constater qu'aucune mesure concrète et identifiable n'est ici préconisée. Il ressort des considérants qui précèdent que l'autorité inférieure avait déjà pris par le passé plusieurs mesures (coaching de deux collaborateurs, admission temporaire que la recourante ne soit plus en contact direct avec V. \_\_\_\_\_ et ne s'occupe que du back office de la division Z. \_\_\_\_\_, diminution importante de sa charge de travail), ce qui n'avait pas empêché la recourante de se retrouver successivement en difficulté relationnelle avec différents collaborateurs (consid. 5.3.2). Aussi, une des mesures qui mettait la recourante sous pression, à savoir l'établissement d'un time-sheet, a été rapidement interrompue. On observera encore que la capacité de travail de la recourante a augmenté continuellement à partir de la reprise partielle de son activité le 23 mars 2018, et ce sans que son employeur n'augmente dans les mêmes proportions le volume de travail attribué.

Concernant l'ouverture d'un "case management" préconisée par le médecin traitant de la recourante dans son rapport spontané du 23 septembre 2019, on s'étonnera d'abord que cette mesure, si elle devait être considérée comme pertinente, n'ait pas été recommandée auparavant, la recourante ayant connu des problèmes de santé continuellement depuis février 2018. Quoiqu'il en soit, ce rapport intervenait à un moment où l'autorité inférieure avait déjà manifesté son intention de ne pas poursuivre les rapports de travail. Au vu des problèmes rencontrés avec la recourante, on ne saurait faire grief à l'autorité inférieure de ne pas avoir encore tenté une ultime démarche lorsque la recourante, qui était en incapacité totale de travail depuis février 2019, a recouvré (partiellement) sa capacité de travail en octobre 2019.

Au vu de ce qui précède, le grief tiré de la violation de l'art. 11a OPers est mal fondé.

**6.3** La résiliation est un acte juridique important qui doit respecter le principe de la proportionnalité (art. 5 al. 2 Cst.; arrêt du TAF A-5541/2014 du 31 mai 2016 consid. 7.3.1). Pour satisfaire au dit principe, il faut que la décision prononcée soit apte à produire les résultats escomptés (règle de

l'aptitude), que ceux-ci ne puissent être atteints par une mesure moins incisive (règle de la nécessité) et qu'il existe un rapport raisonnable entre le but d'intérêt public recherché par cette mesure et les intérêts privés en cause, en particulier la restriction à la liberté personnelle qui en résulte pour la personne concernée (principe de la proportionnalité au sens étroit ; cf. ATF 136 IV 97 consid. 5.2.2 et réf. cit.). Selon les circonstances, l'employeur peut être tenu d'examiner préalablement à une décision de licenciement si l'employé en cause peut être affecté à un autre poste. Lorsque c'est le comportement et les rapports avec un ou plusieurs collègues qui sont en cause, une affectation à un autre lieu de travail n'est envisageable que dans la mesure où on a l'assurance que le changement de lieu de travail permet effectivement de résoudre des problèmes d'ordre relationnel. Lorsque le motif réside dans la prestation de travail, on peut concevoir un déplacement si malgré un engagement sans faille, un agent ne parvient pas à fournir une quantité ou une qualité de travail suffisante alors que tel ne serait pas le cas s'il occupait un autre poste de moindre importance (arrêt du TAF A-1779/2006 du 15 mars 2017 consid. 3).

En l'espèce, la recourante, par son comportement, a contribué à créer un mauvais climat de travail qui se répercutait sur la bonne marche du service et affectait le bien-être, voire la santé, de certains collaborateurs. Le licenciement était une mesure apte à mettre un terme à cette influence négative. Des mesures moins incisives, comme le déplacement de la recourante dans un autre service, ne pouvaient entrer en ligne de compte, celle-ci s'étant retrouvée successivement, au cours de l'année 2018, en conflit – à tout le moins en forte difficulté relationnelle – avec différents collaborateurs (consid. 5.3.2). Enfin, dans la mesure où le fonctionnement du service mais également la santé de certains collègues de travail étaient en jeu, l'intérêt public poursuivi par le licenciement de la recourante primait l'intérêt personnel de cette dernière.

Il résulte de ce qui précède que la résiliation des rapports de travail respecte le principe de la proportionnalité.

## **7. Demeure la question des frais et dépens.**

**7.1** Conformément à l'art. 34 al. 2 LPers, la procédure de recours est gratuite, de sorte qu'il n'est pas perçu de frais de procédure.

**7.2** Le Tribunal peut allouer d'office ou sur requête à la partie ayant entièrement ou partiellement gain de cause une indemnité pour les frais indispensables et relativement élevés que lui ont été occasionnés (art. 64 al. 1

PA et art. 7 ss du règlement du 21 février 2008 concernant les frais, dépens et indemnités fixés par le Tribunal administratif fédéral [FITAF ; RS 173.320.2]). En l'espèce, la recourante, qui succombe, n'a pas droit à une indemnité à titre de dépens. L'autorité inférieure n'y a elle-même pas droit (art. 7 al. 3 FITAF).

(dispositif à la page suivante)

**Par ces motifs, le Tribunal administratif fédéral prononce :**

**1.**

Le recours est rejeté.

**2.**

Il n'est pas perçu de frais de procédure.

**3.**

Il n'est pas alloué de dépens.

**4.**

Le présent arrêt est adressé :

- à la recourante (acte judiciaire)
- à l'autorité inférieure (acte judiciaire)

L'indication des voies de droit se trouve à la page suivante.

La présidente du collège :

Le greffier :

Claudia Pasqualetto Péquignot

Manuel Chenal

**Indication des voies de droit :**

Les décisions du Tribunal administratif fédéral concernant les rapports de travail de droit public peuvent être contestées auprès du Tribunal fédéral, pourvu qu'il s'agisse d'une contestation pécuniaire dont la valeur litigieuse s'élève à 15'000 francs au minimum ou qui soulève une question juridique de principe (art. 85 al. 1 let. b et al. 2 LTF). S'il s'agit d'une contestation non pécuniaire, le recours n'est recevable que si celle-ci touche à la question de l'égalité des sexes (art. 83 let. g LTF). Si le recours en matière de droit public est ouvert, il doit être déposé au Tribunal fédéral, Schweizerhofquai 6, 6004 Lucerne, dans un délai de 30 jours dès la notification de la décision contestée (art. 82 ss, 90 ss et 100 LTF). Ce délai est réputé observé si les mémoires sont remis au plus tard le dernier jour du délai, soit au Tribunal fédéral soit, à l'attention de ce dernier, à La Poste Suisse ou à une représentation diplomatique ou consulaire suisse (art. 48 al. 1 LTF). Le mémoire doit être rédigé dans une langue officielle et doit indiquer les conclusions, les motifs et les moyens de preuve, et être signé. La décision attaquée et les moyens de preuve doivent être joints au mémoire, pour autant qu'ils soient en mains de la partie recourante (art. 42 LTF).

Expédition :