

Paris, le 21 décembre 2017

---

**Décision du Défenseur des droits n° 2017-347**

---

**Le Défenseur des droits,**

Vu l'article 71-1 de la Constitution du 4 octobre 1958 ;

Vu la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits ;

Vu le décret n° 2011-904 du 29 juillet 2011 relatif à la procédure applicable devant le Défenseur des droits ;

---

Vu le code du travail ;

Vu le jugement du Conseil de prud'hommes de A du 28 juin 2016 ;

Saisi par Madame X d'une réclamation relative à une discrimination dont elle estime avoir fait l'objet en raison de son état de santé ;

Considère que Madame X a fait l'objet d'une discrimination fondée sur son état de santé se matérialisant notamment par une mise à l'écart à compter de son accident et par son licenciement peu de temps après sa reprise de poste ;

Considérant que cette décision doit avoir les effets d'un licenciement nul en raison de la discrimination subie ;

Décide de présenter les observations suivantes devant la Cour d'appel de B.

**Jacques TOUBON**

**Observations devant la Cour d'appel de B dans le cadre de l'article 33 de la loi organique n°2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits**

1. Le Défenseur des droits a été saisi par le biais de son délégué territorial, d'une réclamation de Madame X concernant le licenciement dont elle a fait l'objet qu'elle estime discriminatoire en raison de son état de santé.

**FAITS ET PROCEDURE :**

2. La réclamante est directrice de l'association Y depuis 2008 lorsqu'elle est victime d'un AVC le 6 novembre 2011.
3. Elle indique qu'à compter de ce jour elle a eu le sentiment de ne plus exister aux yeux de l'association. Très rapidement, il lui est demandé de rendre son téléphone et son ordinateur professionnels, elle ne sera plus conviée aux différents événements liés à la vie de l'association ni même tenue informée de ses activités.
4. Deux directeurs sont successivement recrutés pour la remplacer : Madame C, qui écourtera son CDD de six mois pour accepter un CDI dans une autre structure et Monsieur D, qui sera licencié pour faute au mois de juin 2013. Le poste restera vacant pendant six mois jusqu'au retour de Madame X en décembre 2013.
5. Le 10 octobre 2012, Madame X est reçue par le médecin du travail en vue d'une reprise à temps partiel pour motif thérapeutique.
6. Le 17 octobre 2012, l'association Y informe le médecin du travail que la reprise de Madame X à temps partiel est incompatible avec ses fonctions de directrice. Elle indique aussi qu'un travail en binôme avec son remplaçant est impossible, celui-ci ne souhaitant d'ailleurs pas de contrat à temps partiel. L'association explique enfin qu'aucun reclassement n'est envisageable.
7. Le 10 juin 2013, une première rencontre est organisée avec le Service d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH) en présence de Madame X et du médecin du travail afin d'envisager le retour de la salariée. Plusieurs mesures d'accompagnement sont proposées sur la base d'une aide financière de l'AGEFIPH : prime de maintien dans l'emploi, auxiliaire professionnel, aide à l'emploi.
8. Le 10 juillet 2013, une nouvelle réunion a lieu avec le SAMETH, cette fois en présence de Madame Z, présidente de l'association. Les hypothèses de retour ainsi que les mesures d'accompagnement qui pourraient être mises en œuvre lui sont présentées.
9. En octobre 2013, le retour de la salariée à temps plein sans restriction est envisagé. Par courrier et courriel du 4 octobre 2013, la réclamante informe Madame Z des démarches entreprises en ce sens. Par courrier du 31 octobre 2013, elle informe les membres du Conseil d'administration de sa reprise prochaine.
10. Par courrier du 4 novembre 2013 et courrier rectificatif du 12 novembre 2013, la réclamante est convoquée à un entretien préalable à licenciement fixé au 22 novembre 2013 en raison des perturbations engendrées par son absence prolongée.
11. Parallèlement, l'arrêt de travail de Madame X est reconduit jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013.
12. Le 18 novembre 2013, Madame X adresse un courrier à l'association Y y joignant la fiche d'aptitude médicale établie lors de sa visite de pré-reprise datant du même jour, confirmant l'entretien de préparation du 22 octobre 2013 et prévoyant sa reprise à temps plein le 2 décembre 2013.

13. Le même jour, elle adresse un courrier aux membres du conseil d'administration expliquant qu'elle aurait pu reprendre son poste dès le mois de novembre mais que le médecin du travail n'ayant pas réussi à joindre Madame Z avant sa prise de congés, son médecin traitant avait été contraint de prolonger son arrêt de travail jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013.
14. Le 22 novembre 2013, Madame X se rend à l'entretien préalable accompagnée d'un représentant syndical. Elle est informée que la procédure est annulée, mais l'entretien est maintenu.
15. Par courrier du 25 novembre 2013, l'association accuse réception du document de pré-reprise et met fin à la procédure engagée. Elle dit n'avoir reçu aucun écrit de la part du médecin du travail, le courrier du 4 octobre 2013 indiquant simplement qu'un rendez-vous allait être pris avec ce-dernier. Elle dit ensuite avoir demandé l'organisation d'une visite de reprise pour le 4 novembre 2013, tout en précisant que cette visite n'avait pas pu avoir lieu en raison de la prolongation de l'arrêt de travail de Madame X.
16. Le 2 décembre 2013, Madame X est déclarée apte par le médecin du travail à reprendre son poste sans aucune restriction, le jour même.
17. A son arrivée, la réclamante constate que son bureau est en désordre. En l'absence de la présidente, elle est accueillie par trois personnes du conseil d'administration qui lui demandent de signer un document relatif à sa délégation de pouvoir, ce qu'elle refuse.
18. Par courrier du 8 janvier 2014 adressé à la présidente, Madame X rappelle les raisons pour lesquelles elle ne souhaite pas signer le document en l'état et fait part d'un certain nombre de propositions pour le modifier.
19. Par courrier du 19 janvier 2014, elle demande à Madame Z de cesser « *ses démarches incessantes et pressantes* » concernant la signature de sa délégation de pouvoir.
20. Le 27 janvier 2014, Madame X est déclarée apte par le médecin du travail avec aménagement de poste (pas d'heures supplémentaires, prise de congés à raison d'un jour par semaine pour solder les congés annuels) et préconise une rencontre avec le SAMETH pour envisager une aide.
21. Le 29 janvier 2014, Madame X reçoit une convocation pour un entretien préalable à licenciement fixé au 7 février 2014 en raison des carences constatées dans la gestion du personnel, les relations de l'association avec ses partenaires, le fonctionnement matériel de l'association et la prise en charge des missions.
22. Par courrier du 10 février 2014, la réclamante répond point par point à tous les motifs qui lui sont reprochés. Le même jour, une réunion se tient avec le SAMETH. Les mesures d'accompagnement envisageables sont une nouvelle fois présentées à l'association, mais cette dernière ne souhaite pas y donner suite.
23. Par courrier du 19 février 2014, l'association Y lui notifie son licenciement pour insuffisance professionnelle.
24. Madame X saisit alors le Conseil de Prud'hommes de A qui, dans son jugement du XX XX XX, considère que le licenciement de Madame X est dépourvu de cause réelle et sérieuse.
25. Madame X a fait appel de ce jugement. L'audience se tiendra devant la chambre sociale de la Cour d'appel de B le XX XX XX .

26. Elle a également saisi le Défenseur des droits pour faire reconnaître la discrimination en raison de son état de santé dont elle s'estime victime.
27. En application des articles 18 et 20 de la loi organique n°2011-333 du 29 mars 2011, le Défenseur des droits a, dans le cadre de son enquête, sollicité de l'association Y la communication de pièces et ses explications sur les faits de discrimination allégués par courrier du 16 décembre 2016.
28. Par courriel du 27 janvier 2017, Maître E, conseil de l'association Y, a transmis les conclusions et les pièces communiquées dans le cadre de l'instance prud'homale, précisant que les explications sollicitées par le Défenseur des droits y figuraient.
29. Par courrier du 15 septembre 2017, une note récapitulative a été adressée à l'association Y. Madame Z y a répondu par courrier du 13 octobre 2017.

### **CADRE ET ANALYSE JURIDIQUE :**

30. L'article L.1132-1 du code du travail prévoit qu'un salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, indirecte ou directe, notamment en matière de rémunération, de mesures d'intéressement, de reclassement, d'affectation en raison notamment de son état de santé.
31. L'article L.1132-1 du code du travail fait référence à la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations qui précise, dans son article 1, que tout agissement subi par une personne sur le fondement de l'un des critères définis par la loi, notamment, l'état de santé, et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant constitue une discrimination.
32. Il résulte de ces dispositions que tout agissement subi par une personne ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et lié à l'un des critères prévus par l'article L.1132-1 du code du travail constitue une discrimination.
33. Il est souligné que l'article L.1132-4 dudit code sanctionne par la nullité tout acte contraire à l'ensemble des dispositions précitées.
34. S'agissant du régime probatoire applicable en matière de discrimination, l'article L.1134-1 du code du travail définit un principe d'aménagement de la charge de la preuve. En vertu de ce principe, le salarié doit établir des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

- **Sur la mise à l'écart de Madame X à compter de son accident**

35. Les éléments présentés par Madame X tendent à montrer qu'à compter de son accident, l'association Y a eu des agissements visant à l'écartier et qu'à son retour, ces agissements ont persisté et qu'ils ont eu pour effet une dégradation de ses conditions de travail.
36. Ainsi, Madame X rapporte que le 16 novembre 2012, alors qu'elle était toujours à l'hôpital, la présidente de l'association Y, Madame Z, et la cheffe de service, Madame F,

se sont rendues à son chevet et qu'à cette occasion elles lui ont demandé de restituer son matériel professionnel, téléphone et ordinateur portable. La réclamante indique avoir vécu cela comme un véritable « arrêt de mort » professionnel.

37. Elle explique que son ordinateur portable lui servait à travailler hors ligne en dehors du bureau et qu'au vu des circonstances, le conserver lui aurait permis de garder contact avec l'association Y et ses partenaires et surtout de « garder le moral » en continuant à suivre les activités de l'association pour lesquelles elle s'était tant investie.
38. Elle précise que c'est finalement son mari qui, face à l'insistance de Madame Z, rapportera le matériel à l'association Y quelques jours plus tard. Il le remettra à Monsieur G, trésorier, en présence de Madame F et de Madame H, secrétaire.
39. En réponse à la note récapitulative, Madame Z soutient que la visite a eu lieu le 9 novembre et non le 16, bien que Monsieur X atteste du contraire en précisant que les visites n'étaient pas autorisées le 9 novembre.
40. En tout état de cause, elle conteste le fait d'avoir demandé la restitution du matériel lors de cette visite et affirme que cette demande est intervenue « *quelques semaines plus tard* », après réception, le 16 novembre 2011, d'un courriel du conseil général invitant l'association à renouveler sa demande d'habilitation pour le service de l'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO).
41. Elle précise qu'en vue de ce renouvellement, un rapport de 200 pages devait être remis avant la fin du mois de décembre 2011 et que dans la mesure où Madame X avait engagé ce travail avant son accident, il convenait de récupérer le document afin de le finaliser. Elle souligne que les informations nécessaires à la rédaction du rapport figuraient sur la mémoire de l'ordinateur mis à la disposition de la directrice.
42. Il apparaît que le rapport a été envoyé le 12 décembre 2011.
43. S'agissant du matériel confié au salarié, il n'est pas considéré comme un avantage en nature lorsque son usage est purement professionnel. Dès lors, l'employeur peut en demander la restitution pour les périodes non travaillées.
44. En l'espèce, aucune clause du contrat de travail de Madame X ne fait référence au matériel mis à sa disposition.
45. Dès lors, si l'association Y était fondée à réclamer la restitution de son matériel professionnel à la directrice, il apparaît toutefois qu'en le sollicitant de manière urgente (peu de temps après son AVC et en tout état de cause avant la première prolongation de son arrêt) et alors que l'état de santé de la réclamante était encore fragile, elle a agi de manière particulièrement inappropriée, d'autant qu'une solution alternative aurait pu être recherchée pour récupérer les données nécessaires à la rédaction du rapport.
46. Madame X déplore par ailleurs que même le mot de passe de la messagerie de la direction ait été changé.
47. Sur ce point, Madame Z précise qu'il s'agit d'une adresse générique ([associationy.direction@wanadoo.fr](mailto:associationy.direction@wanadoo.fr)) restant inchangée quel que soit le directeur en poste. Elle affirme que le mot de passe n'a jamais été changé par l'association, mais que les directeurs remplaçants ont pu réinitialiser le mot de passe à leur arrivée.
48. Si la Cour de cassation considère que commet une faute l'employeur qui laisse travailler un salarié en période de suspension du contrat de travail, en tolérant sa présence dans

les locaux de l'entreprise<sup>1</sup>, tel n'est pas le cas concernant l'accès à la messagerie électronique professionnelle du salarié.

49. En effet, la Cour estime que la coupure de l'accès à internet d'un salarié pendant son arrêt de travail, non justifiée par l'intérêt de l'entreprise, de même que le fait de rediriger sur la messagerie électronique d'une autre salariée les courriels d'un salarié reçus pendant son arrêt maladie, sont des éléments de nature à faire présumer l'existence d'un harcèlement<sup>2</sup>.
50. Madame X se plaint également de ne pas avoir été invitée à l'assemblée générale de 2012 sur son bilan de 2011, pas plus qu'aux assemblées de 2013 et de 2014. De la même manière, elle n'a pas été conviée par l'association Y aux journées professionnelles d'octobre 2012, organisées par RAMPE (réseau d'associations dont fait partie l'association Y), auxquelles elle se rendra tout de même invitée par les autres directeurs d'association.
51. Madame Z explique que tant qu'elle était en arrêt maladie, la directrice ne pouvait être associée aux différents événements de la vie de l'association, « *par prudence et dans l'intérêt de Madame X* », mais qu'elle n'avait jamais été empêchée d'y assister.
52. En effet, pendant la période couvrant ses arrêts maladie, la réclamante était dispensée de son obligation de fournir une prestation de travail, de sorte que l'association Y ne saurait se voir reprocher le fait de ne pas l'avoir associée aux différents événements liés à la vie de l'association.
53. Néanmoins, à compter du mois d'octobre 2012, l'association Y ne pouvait ignorer la volonté de Madame X de reprendre ses activités au sein de l'association. Cette information aurait pu, *a minima*, la conduire à rétablir le contact avec la salariée.
54. Concernant l'éventualité d'une reprise à temps partiel, Madame X explique qu'au cours des journées professionnelles d'octobre 2012 elle a rencontré son remplaçant, Monsieur D, qui se serait montré disposé à étudier la possibilité d'un partage d'activité mais qui, lors d'une rencontre ultérieure, s'y serait radicalement opposé.
55. A cet égard, la réclamante présente les documents découverts à son retour montrant que le refus de sa reprise à temps partiel thérapeutique ainsi que le refus de Monsieur D de partager l'activité avaient été organisés par l'avocat de l'association qui est allé jusqu'à rédiger le courrier à faire signer par son remplaçant.
56. Selon la présidente, ce courrier ne fait que mettre en forme la demande d'un salarié. Elle précise que Monsieur D n'a d'ailleurs jamais remis ce courrier et qu'il s'agit « d'un faux-débat » dans la mesure où l'éventualité de la mise en place d'un mi-temps thérapeutique n'a plus été abordé après la correspondance de l'association Y du 17 octobre 2012 au médecin du travail, restée sans réponse. Elle considère en effet que « *le médecin du travail n'a donc pas donné suite à la volonté de Madame X de reprendre en mi-temps thérapeutique* ».
57. Or, Madame Z semble ici oublier les termes du courrier qu'elle invoque et les arguments qui y sont exposés par l'association contre le retour de la salariée en temps partiel pour motif thérapeutique.
58. La réclamante déplore également le fait que Madame Z, à qui elle avait transmis ses vœux en janvier 2013 lui demandant par ailleurs de bien vouloir relayer son message de

---

<sup>1</sup> Cass. soc., 21 novembre 2012, n°11-23009

<sup>2</sup> Cass. soc., 24 octobre 2012, n°11-19862 et Cass. soc., 26 juin 2012, n°10-27205

« bonne année » aux membres du conseil d'administration, n'ait pas pris en compte sa demande et que ces circonstances soient venues renforcer la situation d'isolement dans laquelle elle se trouvait déjà.

59. Sur ce point, la présidente de l'association Y affirme que le mail de Madame X du 9 février 2013 avait été envoyé à son mari à l'adresse [xxxxx@orange.fr](mailto:xxxxx@orange.fr), que ce dernier lui avait transféré le 25 février à l'adresse [xxxxx@gmail.com](mailto:xxxxx@gmail.com) et que par habitude elle avait cliqué sur l'onglet « répondre » en répondant ainsi à son mari et non à Madame X. Elle a ensuite répondu à cette dernière par courriel du 3 mars 2013.
60. Il apparaît néanmoins que le premier message de Madame X date du mois de janvier (celui du 9 février est intitulé « renouvellement vœux 2013 ») et que par ailleurs, il ressort des différents éléments du dossier que l'adresse mail que Madame Z attribue à son mari est régulièrement utilisée par elle-même dans ses échanges professionnels.
61. Fait non moins marquant, lorsque le directeur remplaçant a été licencié pour faute au mois de juin 2013, Madame X n'en a pas été informée. Elle n'en a pas plus été informée lors de la réunion du 10 juillet 2013 organisée avec le SAMETH alors qu'il s'agissait justement d'envisager sa reprise à temps plein.
62. Madame Z soutient à ce propos que Madame X n'avait pas à être personnellement informée du licenciement de Monsieur D et que du fait de son arrêt maladie, une coupure avec son travail était indispensable. Elle affirme qu'*« au contraire, une telle information aurait pu déstabiliser Madame X sachant qu'il n'y aurait pas de nouveau remplaçant sur son poste et ainsi contribuer à la dégradation de son état de santé », « ce qui aurait pu être reproché à l'association » « l'employeur [ayant] une obligation de sécurité à l'égard de ses salariés, et d'autant plus, s'ils sont en arrêt de travail »*.
63. Or, il faut rappeler qu'à cette époque Madame X avait déjà entrepris des démarches pour reprendre ses activités, de sorte que l'association ne peut raisonnablement invoquer son obligation de sécurité et ainsi justifier son mutisme.
64. Selon la réclamante, l'association Y n'a pas souhaité faciliter son retour à l'issue de la réunion avec le SAMETH malgré l'aide financière proposée par l'organisme.
65. L'association Y soutient dans son courrier du 25 novembre 2013, adressé à Madame X, qu'elle n'a pu refuser une proposition d'aide du SAMETH car elle n'avait reçu aucun document de sa part.
66. En réponse à la note récapitulative, Madame Z confirme sa position et précise qu'il s'agissait *« d'une réunion de réflexion avec l'ensemble des protagonistes »* et que *« des hypothèses sur des mesures d'accompagnement qui pourraient être mises en œuvre »* ont été évoquées sans qu'*« aucune proposition que ce soit par le SAMETH ou le médecin du travail ne soit faite à l'association Y »*.
67. Néanmoins, il ressort du document récapitulatif élaboré par le SAMETH que des mesures concrètes ont pu être évoquées (prime maintien dans l'emploi, auxiliaire professionnel, aide à l'emploi) dans le cadre de l'obtention d'une reconnaissance du statut de travailleur handicapé ainsi qu'une aide financière par le biais de l'AGEFIPH.
68. Madame X est finalement convoquée à un entretien préalable envisageant son licenciement par courrier du 4 novembre 2013, rectifié par courrier du 12 novembre 2013, alors qu'elle avait manifesté sa volonté de reprendre son activité à temps plein.
69. A ce propos, l'association Y assure n'avoir jamais été contactée par le médecin du travail.

70. Néanmoins, elle ne pouvait ignorer les démarches entreprises par Madame X qui l'en avait informée par courrier et courriel du 4 octobre 2013, puis par courrier du 18 novembre 2013.
71. Madame Z soutient qu'aucune fiche d'aptitude médicale n'était jointe à ce courrier et que cette fiche lui a été remise lors de l'entretien du 22 novembre 2013.
72. Toutefois, le courrier du 18 novembre 2013 fait mention expresse d'une fiche d'aptitude en pièce jointe, de sorte qu'à supposer que Madame X ait omis de la joindre, il aurait été loisible à l'association Y de la réclamer.
73. Dans ce contexte, le fait d'avoir maintenu l'entretien préalable à licenciement le 22 novembre 2013, d'avoir, au début de cet entretien, annoncé à la salariée que la procédure dirigée à son encontre était annulée et de l'avoir malgré tout retenue à cet entretien devenu sans objet, relève d'une véritable entreprise de déstabilisation qui a, à juste titre, semé le trouble dans l'esprit de Madame X.
74. Les événements intervenus après son retour n'ont fait que confirmer la volonté de l'association Y de la mettre à l'écart.
75. En effet, alors que l'employeur est tenu d'organiser l'accueil et les conditions du retour du salarié à son poste en s'assurant notamment de la disponibilité de son bureau, le désordre régnant dans le bureau de Madame X était tel, lorsqu'elle l'a retrouvé, qu'il a nécessité deux jours de rangement.
76. Madame Z considère que l'accueil de la directrice s'est déroulé dans de bonnes conditions. Elle indique, qu'étant en déplacement professionnel, elle avait demandé à Madame H et à Monsieur G de l'accueillir. Madame J, vice-présidente du Conseil d'administration était là également.
77. Elle explique qu'à cette occasion les outils informatiques ont été remis à Madame X et qu'un bilan de la situation au sein de l'association lui a été dressé. Selon elle, aucun désordre particulier ne se trouvait dans le bureau. Elle indique en particulier avoir veillé à ce que la décoration et l'organisation du bureau ne soient pas modifiées pendant son absence.
78. D'autre part, à compter de son retour, et ce dès le premier jour, la réclamante a été conviée à pas moins de six entretiens en six semaines au sujet de la signature de sa délégation de pouvoir. Elle demandera d'ailleurs à Madame Z de cesser « ses démarches incessantes et pressantes » concernant la signature de ce document après avoir notamment consulté un certain nombre de directeurs d'association la confortant dans l'idée de ne pas signer le document en l'état (courrier du 19 janvier 2014). Néanmoins, disposée à revoir certains points de sa délégation, elle fera des propositions auxquelles la présidente ne répondra pas (courriel du 8 janvier 2014).
79. En effet, Madame X estime que le contenu de ce document lui ôtait la possibilité d'exercer ses fonctions de directrice dans les mêmes conditions qu'avant son accident. Elle indique notamment qu'elle n'avait plus la possibilité de signer des chèques et qu'elle ne pouvait plus ordonnancer le versement des sommes lui revenant directement ou indirectement. Le document prévoyait aussi que ses délégations pouvaient être révoquées à tout moment par la présidente.
80. L'argument avancé par l'association Y est d'abord que la nouvelle directrice recrutée après le licenciement de Madame X a, sans autre difficulté, accepté de signer ce document à l'issue de sa période d'essai. Or, contrairement à la nouvelle directrice, la réclamante pouvait se prévaloir d'une expérience notable au sein de l'association.

81. Ensuite, le fait que ces restrictions aient été décidées en lien avec les abus commis par Monsieur D, ce que semble par ailleurs sous-entendre l'association, ne saurait davantage constituer une justification à la défiance manifestée à l'égard de Madame X à son retour, alors même que cette dernière n'avait jamais eu à subir de tels reproches.
82. Enfin, en réponse à la note récapitulative, Madame Z invoque les dispositions de l'article D.312-176-5 du code de l'action sociale et des familles, créé par le décret du 19 février 2007, qui créerait une obligation légale visant à limiter la responsabilité des directeurs afin qu'ils ne soient pas considérés comme des gestionnaires de fait.
83. Elle explique que la délégation de pouvoir existant dans le contrat de Madame X était incomplète et ne répondait pas aux exigences légales. Elle précise que c'est en raison de cette lacune, révélée à l'occasion du recrutement des deux directeurs remplaçants, qu'il a été demandé à Madame X de signer cette nouvelle délégation de pouvoir.
84. Néanmoins, il convient de relever que si cet argument est présenté en réponse à la note récapitulative du Défenseur des droits, il ne semble en revanche n'avoir jamais été exposé à la réclamante et n'apparaît pas, en tout état de cause, dans les échanges intervenus entre cette dernière et l'association Y.

85. D'autre part, selon l'article D.312-176-5 du code de l'action sociale et des familles :

*« Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux de droit privé, mentionnés au I de l'article [L. 312-1](#), lorsque la personne physique ou morale gestionnaire confie à un professionnel la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux, elle précise par écrit, dans un document unique, les compétences et les missions confiées par délégation à ce professionnel.*

*Elle rend destinataires d'une copie de ce document la ou les autorités publiques qui ont délivré l'autorisation du ou des établissements ou services concernés, ainsi que le conseil de la vie sociale visé à l'article [L. 311-6](#).*

*Ce document précise la nature et l'étendue de la délégation, notamment en matière de :*

- conduite de la définition et de la mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service ;*
- gestion et animation des ressources humaines ;*
- gestion budgétaire, financière et comptable en application des articles [R. 314-9](#) à [R. 314-55](#);*
- coordination avec les institutions et intervenants extérieurs ».*

86. Or, si cet article prévoit effectivement l'existence d'un document définissant les compétences et les missions confiées par délégation au directeur, il n'apparaît pas qu'il en impose le contenu.

87. Ainsi, le Défenseur des droits considère que les modifications apportées aux conditions de délégation de Madame X, qui plus est directement à son retour, sont la manifestation d'une vraie perte de confiance à son égard, dont le lien avec son absence pour maladie semble établi.

- **Sur le licenciement discriminatoire de Madame X**

88. Dans le cadre de la procédure de licenciement dirigée à l'encontre de Madame X, l'association Y a, à plusieurs reprises, souligné la grande qualité du travail effectué par celle-ci avant son absence pour maladie. A cet égard, des témoignages viennent

confirmer son engagement sans faille dans l'exercice de ses missions, la pertinence de ses décisions et de ses interventions ou encore ses grandes qualités relationnelles.

89. Selon d'autres témoignages, l'enthousiasme de Madame X à son retour était intact. Par ailleurs, il n'est pas contesté qu'hormis quelques problèmes d'élocution, elle a recouvré l'ensemble de ses facultés physiques et intellectuelles.
90. Or, la liste des motifs qui lui sont reprochés à compter de sa reprise est conséquente et concerne tant la gestion du personnel, les relations de l'association avec ses partenaires, le fonctionnement matériel de l'association que la prise en charge de ses missions au sein de l'association.
91. Madame X a répondu point par point aux griefs qui lui ont été exposés, au cours de l'entretien préalable, dans son courrier du 10 février 2014 puis par voie de conclusions.
92. A cet égard, le Conseil de Prud'hommes de A, qui n'est pas entré dans le détail des reproches, a relevé que la salariée avait été convoquée à un entretien préalable à licenciement 58 jours après sa reprise de poste et précisément 32 jours de travail effectif et que *« outre le fait que les différents griefs représentent plus d'un reproche par jour travaillé, il apparaît que la « période d'essai » dont a bénéficié Mme X à sa reprise de travail est particulièrement courte, même en édulcorant le handicap lié à la communication orale qui ne pouvait que ralentir la prise de fonction effective »*.
93. Considérant la brièveté de la période de référence et le fait que l'association Y aurait pu contester l'avis médical d'aptitude, le Conseil conteste le caractère sérieux de la motivation du licenciement.
94. Par ailleurs, *« compte tenu de la succession des procédures de licenciement entamées dans des délais extrêmement brefs et de la situation de Madame X à qui l'on demandait après deux ans d'interruption et des séquelles médicales la même « performance immédiate » qu'avant son accident »*, le Conseil reconnaît l'existence d'un préjudice moral spécifique.
95. Outre le rapport particulièrement éloquent relevé par le CPH entre la quantité de griefs retenus à l'encontre de Madame X et la brièveté de la période de référence, il apparaît que certains de ces reproches sont en lien direct avec une désorganisation pour laquelle la réclamante ne saurait être tenue pour responsable.
96. Ainsi, par exemple, il est reproché à Madame X de ne pas avoir assuré son rôle moteur dans la gestion quotidienne des salariés de l'association. Mais l'association Y indique dans ses conclusions que *« ceux-ci ayant été livrés à eux-mêmes pendant près de deux ans, il appartenait à Madame X de reprendre les rênes de l'association »*.
97. De même, s'agissant des arrêts de travail de plusieurs personnes au courant du mois de décembre 2013, dont l'association Y précise qu'ils sont *« caractéristiques de l'épuisement des salariés dus à l'absence de direction durant de longs mois au sein de l'association »* et de la demande de Madame F début janvier 2014 de réduire son temps de travail en raison d'une souffrance à son poste de travail provenant *« du défaut de direction depuis maintenant plus de deux ans au sein de l'association et ce malgré le retour de Madame X »*, l'association Y fait peser sur Madame X la responsabilité d'un désordre qui ne lui est pas imputable.
98. A cet égard, Madame Z soutient qu'il n'a jamais été reproché à Madame X d'être responsable d'un désordre au sein de l'association du fait de son absence mais *« de ne pas avoir pleinement repris les rênes de ses fonctions »* et que *« ce défaut de reprise en*

*main a contribué à accentuer l'état de fatigue des membres de l'association ainsi que sa désorganisation ».*

99. Or, l'employeur n'est pas fondé, à l'issue d'un arrêt de travail consécutif à des problèmes de santé du salarié, à procéder au licenciement du salarié au motif que son absence aurait perturbé le bon fonctionnement de l'entreprise.
100. Au surplus, il ressort de certains éléments du dossier que, dans les mois qui ont suivi l'accident de Madame X et à plusieurs reprises pendant les deux années caractérisant son absence, les associations du réseau RAMPE ont proposé un soutien technique à l'association Y que Madame Z n'a jamais accepté.
101. En réponse à la note récapitulative, Madame Z soutient le contraire et précise que l'association Y a bénéficié de l'aide de diverses structures. Néanmoins elle ne fournit aucun élément concret à l'appui de ses déclarations.
102. Dès lors, il est permis d'émettre des doutes quant aux moyens effectivement mis à la disposition de la réclamante pour reprendre l'activité et, partant, quant au caractère sérieux des faits qui lui sont reprochés, considérant par ailleurs qu'aucun avertissement intermédiaire, qu'aucune sanction disciplinaire ne lui ont été signifiés avant le déclenchement de la procédure de licenciement. L'association Y évoque simplement l'existence de mises en garde qu'elle n'est pas en capacité de prouver.
103. Enfin, la chronologie des faits ne laisse que peu de doute quant aux motivations de l'association Y. Il est en effet constant que plus la convocation à l'entretien préalable à licenciement est proche du terme de la suspension du contrat de travail, plus le risque de considérer que le licenciement repose sur les raisons de l'absence et non sur d'autres motifs est important.
104. En conséquence et au vu de ce qui précède, le Défenseur des droits considère que Madame X a fait l'objet d'une discrimination en raison de son état de santé se matérialisant notamment par une mise à l'écart à compter de la survenue de son accident et par son licenciement peu de temps après sa reprise de poste et rappelle que cette mesure produit les conséquences d'un licenciement nul en raison de la discrimination subie.
105. Telles sont les observations que le Défenseur des droits entend porter à la connaissance de la Cour d'appel de B et souhaite soumettre à l'appréciation de la formation de jugement.

Jacques TOUBON