

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 36 (1999)  
**Heft:** 1405

**Artikel:** Statut du fonctionnaire : de l'incompétence ordinaire  
**Autor:** Nordmann, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1014860>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# De l'incompétence ordinaire

*Le syndicat des services publics vaudois a publié ses propositions de réforme du statut de la fonction publique. Au menu, les procédures de licenciement pour incompétences. Inventaire d'autres pistes en vue de valoriser le travail des fonctionnaires.*

**P**EUT-ON HIÉRARCHISER différents degrés d'incompétences? Et si oui, à partir de quel degré une personne ne peut-elle plus occuper son emploi? Le projet de statut de la fonction publique entièrement rédigé, présenté par le syndicat des services publics vaudois, répond à ces deux questions par une formule simple: un fonctionnaire ne peut être licencié que pour «incompétence grave et persistante, dûment constatée».

Une réponse simple à des questions simples. La réalité pourtant est faite de complexité. Et il n'est pas certain que la fonction publique ait à gagner à devoir qualifier dans la loi le degré d'incompétence dont il faut faire preuve pour mériter un licenciement.

## Une affaire de sécurité

Au chapitre de la complexité d'abord, peut-on accepter, pour n'importe quelle fonction, de maintenir à son poste une personne, disons, ordinairement incompétente? Un ingénieur, un chauffeur de camion, un instituteur incompétent ne font-ils pas courir des risques à la société s'ils doivent être maintenus à leur poste? Et un chef de service, simplement – et non pas gravement – incompétent, ne risque-t-il pas d'être rapidement insupportable pour ses subordonnés? Et un juge ou un policier «normalement» incompétents auront-ils encore l'autorité nécessaire pour faire respecter et leur fonction, et leurs décisions?

Non, décidément, la sécurité publique commande que les employés de l'Etat soient tout simplement compétents. Et tout comme il ne peut être exigé de chacune et de chacun d'être «très» compétent, on ne peut exiger de l'Etat qu'il maintienne à son poste une personne sous prétexte qu'elle n'est pas «gravement» incompétente.

Pour ce qui est de l'image de la fonction publique, injustement mauvaise dans une bonne partie du public, une telle disposition ne peut qu'avoir des effets catastrophiques. Ce qualificatif «grave» accolé à «incompétence» permettra aux railleurs de tous bords de renouveler à bon compte les plaisanteries sur les ronds-de-cuir et autres planqués dans les emplois publics.

Non, décidément, la défense de la fonction publique commande qu'il ne faille pas être «gravement» incompé-

tent pour qu'il soit possible de déplacer une personne ou de s'en séparer. Et cette procédure doit pouvoir être rapide et non pas devoir être étalée sur près d'une année avec plusieurs niveaux de recours, comme le prévoit le syndicat.

## Pas assez de mobilité

Cela dit, le débat ne fait que commencer. Car il ne suffit pas que l'Etat puisse se séparer de ses employés incompétents, au demeurant fort peu nombreux, pour qu'il le fasse d'une part et que ses problèmes de ressources humaines soient résolus d'autre part.

Ce qui devrait être offert dans toutes les administrations publiques, c'est une véritable formation continue destinée à maintenir et à développer les connaissances spécifiques dans des métiers souvent très particuliers. Et, parallèlement à cette formation, ce sont des plans de carrière, un décloisonnement et un développement des responsabilités d'équipe plutôt qu'une organisation hiérarchisée dans laquelle les compétences ont toutes les peines du monde à s'exprimer. Avec pour but notamment de ne pas engager des personnes incompétentes et d'éviter qu'elles le deviennent en cours de carrière.

Ce qui est nécessaire aussi, c'est une culture de la mobilité à l'Etat, qui encourage les personnes à changer de poste, au besoin après une formation, avant d'être dépassées par la routine, par l'ennui ou par les compétences nouvelles de personnes plus jeunes et les exigences d'un métier qui a changé.

Or actuellement, l'organisation décourage généralement ce genre d'attitude: la formation se limite le plus souvent à des journées de cours à choix, certes de qualité, mais qui ne sont la plupart du temps pas inscrits dans un plan de formation à moyen ou long terme. Quant à la mobilité interne, elle reste perçue comme une punition si elle ne s'accompagne pas d'une promotion.

Ni l'Etat, ni ses employés, ne profiteront d'une disposition empêchant le déplacement ou le licenciement des rares incompétents ordinaires. Par contre, tout le monde aurait à gagner à une meilleure valorisation et à un développement des compétences des fonctionnaires, nombreuses et trop souvent sous-utilisées.

///