



# Comment promouvoir l'égalité et prévenir les discriminations dans les politiques RH ?





# SOMMAIRE

|   |              |
|---|--------------|
| <b>1 – Introduction : une problématique au cœur des Ressources humaines des collectivités territoriales.</b>        | <b>P. 4</b>  |
| <b>2 – Discriminations dans les politiques RH : de quoi parle-t-on ?</b>  | <b>P. 4</b>  |
| → 2.1 Quelques notions clés du cadre juridique de la non-discrimination   | 5            |
| Trois éléments clés : un traitement moins favorable, un critère et un domaine prohibés par la Loi                   | 5            |
| 23 critères de discrimination   | 6            |
| Discrimination directe et indirecte   | 6            |
| Le harcèlement moral discriminatoire  | 7            |
| → 2.2 L'action du Défenseur des droits face aux discriminations   | 8            |
| Les risques juridiques  | 8            |
| Injonction à discriminer et représailles envers des témoins   | 9            |
| <b>3 – La mesure des discriminations : une mesure complexe mais nécessaire pour mieux appréhender le phénomène.</b> | <b>P. 10</b> |
| → 3.1 La mesure des perceptions : le baromètre OIT – Défenseur des droits   | 10           |
| → 3.2 Le test de situation : les campagnes réalisées par le laboratoire ERUDITE                                     | 11           |
| → 3.3 La mesure des écarts inexplicables : la mesure du coût économique des discriminations par France Stratégie.   | 13           |
| <b>4 – Mettre en place une démarche de prévention des discriminations</b>   | <b>P. 15</b> |
| → 4.1 Un diagnostic préalable indispensable pour qualifier les risques  | 15           |
| Recenser les données disponibles au sein de la collectivité   | 15           |
| Analyser les informations du fichier RH   | 16           |
| Mesurer le climat social  | 16           |
| Réaliser un audit des procédures et des pratiques RH  | 16           |
| Le « diagnostic égalité femmes-hommes » de la Ville de Fresnes.   | 17           |
| → 4.2 Recueillir la parole des victimes : la cellule d'écoute du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis         | 18           |
| → 4.3 Prévenir les discriminations dans le recrutement  | 19           |
| Des discriminations liées à des stéréotypes souvent inconscients et des éléments contextuels.                       | 19           |
| L'initiative du CIG petite couronne pour former les jurys de concours : un module e-learning.                       | 20           |
| Des outils RH revisités à l'aune de la prévention des discriminations.  | 20           |
| Outils de recrutement du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis.  | 21           |
| Outils de recrutement de la Ville de Paris  | 25           |
| Promouvoir la diversité dans les recrutements : un exemple de plateforme de mise en relation.                       | 28           |
| Situation de handicap, les clés pour recruter : anticipation et partenariat   | 28           |
| → 4.4 Égalité professionnelle femmes-hommes   | 31           |
| Les évolutions récentes du cadre légal  | 31           |
| S'emparer du sujet de l'égalité professionnelle femmes-hommes en collectivité                                       | 32           |
| Le harcèlement sexuel, une forme de violence désormais reconnue.  | 35           |
| → 4.5 La démarche de labellisation : un cadre méthodologique rigoureux  | 36           |
| Tout savoir sur les labels d'État : Diversité, Égalité professionnelle, Alliance, quelles spécificités ?            | 36           |
| Le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis labellisé « Diversité »   | 37           |
| La Ville de Paris en cours de labellisation « Alliance »  | 39           |
| <b>5 – Les Rencontres Emploi-RH : le nouveau rendez-vous des acteurs territoriaux des ressources humaines</b>       | <b>P. 41</b> |

# 1 - Introduction : une problématique au cœur des Ressources humaines des collectivités territoriales

## Tous discriminants – Tous discriminés, les discriminations sont l'affaire de tous !

En France, la lutte contre les discriminations a été fortement influencée par le contexte législatif européen, avec une première loi nationale n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui fait suite aux directives européennes de 2000<sup>1</sup>. Une seconde 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, a renforcé le cadre juridique.

Pour autant, le phénomène de discrimination reste prégnant. Le rapport d'activité 2017 du Défenseur des droits pose encore une fois le constat d'une fonction publique non épargnée par les discriminations malgré le statut et les concours : **35 % des agents de la fonction publique territoriale affirment avoir déjà fait l'objet de discrimination dans le cadre de leur travail.**

### Nature des réclamations dans le domaine de la lutte contre les discriminations



Rapport annuel d'activité 2017 - Défenseur des droits

C'est dans le domaine de l'emploi que le Défenseur des droits est le plus saisi. Si les discriminations à l'embauche sont les plus fréquentes, elles concernent également le déroulement de carrière, la rémunération et l'accès à des promotions, allant parfois jusqu'au licenciement. Le Défenseur des droits constate aussi que les inégalités salariales entre les femmes et les hommes perdurent. Il en est de même des discriminations liées à la grossesse ou la maternité et au harcèlement sexuel.

En ce qui concerne le handicap et l'état de santé, les saisines du Défenseur des droits relatives au défaut d'aménagement raisonnable à l'encontre des personnes handicapées dans l'emploi représentent près de 9 % des saisines en matière de discrimination.

Si le thème de la prévention des discriminations est partagé par tous, secteur privé et secteur public, il soulève des questions spécifiques dans le contexte de la fonction publique territoriale. Alors que les concours ont pour but d'atténuer les discriminations, jouent-ils toujours ce rôle aujourd'hui ? Le principe de libre administration n'est-il pas susceptible de mettre à mal le respect de l'égalité des chances ?

En présence de l'équipe du Défenseur des droits et de Yannick L'Horty, auteur du rapport de 2016 sur les discriminations dans l'accès à l'emploi public, **la Rencontre Emploi-RH qui s'est tenue le 22 janvier 2019 au CIG petite couronne** a permis de reprendre les concepts théoriques, les réflexions et les débats en cours pour aborder les principales discriminations et les domaines de la GRH dans lesquels elles s'exercent : recrutement, mobilité, accès aux formations et aux concours, rémunérations, carrière... En ateliers, des outils et des actions mis en œuvre pour prévenir les pratiques discriminantes, sensibiliser et professionnaliser les agents sur ce thème ont été l'occasion d'échanger entre collectivités du territoire.

Puisque la grande majorité des discriminateurs n'ont pas conscience de discriminer, que le statut et le concours ne suffisent pas à prémunir la fonction publique de toute situation discriminatoire, il est indispensable de redoubler de vigilance notamment au sein des politiques des ressources humaines.

Le présent document reprend l'essentiel des réflexions menées tout au long de la journée, les expériences et les outils qui y ont été présentés pour aider à la prise de conscience du phénomène, sensibiliser, réinterroger les pratiques de gestion des ressources humaines et accompagner les collectivités.

<sup>1</sup> - Directive 2000/43/CE sur l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race, d'origine ethnique et Directive 2000/78/CE sur l'égalité entre hommes et femmes concernant l'accès à l'emploi, à la formation, à la promotion professionnelle et les conditions de travail.



## 2 - Discriminations dans les politiques RH : de quoi parle-t-on ?

### → 2.1 Quelques notions clés du cadre juridique de la non-discrimination

Avant 2001, les discriminations étaient considérées avant tout sous l'angle pénal. Le Défenseur des droits privilégie désormais une approche civile ou administrative, dans la mesure où le

régime juridique est facilité, en termes d'intention de l'auteur, comme d'aménagement de la preuve.



**Clémence LEVESQUE**, chargée de mission à la direction de la promotion de l'égalité et de l'accès aux droits du Défenseur des droits

« Le cadre juridique de la non-discrimination ne doit pas être perçu comme un carcan mais bien comme un levier pratique pour prendre des décisions objectives en matière de politique RH.

La fonction publique, malgré le principe d'égalité et les procédures de recrutement et de déroulement de carrière encadrées par les concours et les statuts réglementaires, connaît aussi des pratiques discriminatoires. Et ce dans des proportions comparables avec le secteur privé ! Il faut donc redoubler de vigilance et faire preuve d'exemplarité, en questionnant les critères qui motivent une décision RH. »



### Trois éléments clés : un traitement moins favorable, un critère et un domaine prohibés par la Loi



La discrimination se définit comme le traitement moins favorable d'une personne placée dans une situation comparable à d'autres, en raison d'un motif prohibé par la loi et dans un domaine déterminé par la loi.

## 23 critères de discrimination

23 motifs peuvent être invoqués, le législateur français ayant ajouté des critères à ce que prévoit le droit européen.

| LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES INTANGIBLES                            | LES LIBERTÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES | LES CARACTÉRISTIQUES ÉVOLUTIVES, MODIFIABLES                        |
|--|---|---|
| 1 - L'origine réelle ou supposée   | 11 - Les convictions religieuses          | 15 - L'état de santé  |
| 2 - Le patronyme   | 12 - Les opinions                         | 16 - La grossesse   |
| 3 - L'appartenance vraie ou supposée à une ethnie ou à une supposée race | 13 - Les activités syndicales             | 17 - La situation de famille  |
| 4 - Le sexe  | 14 - Les mœurs                            | 18 - La nationalité   |
| 5 - Le handicap  |   | 19 - Le lieu de résidence   |
| 6 - L'âge  |   | 20 - La vulnérabilité économique réelle ou supposée                 |
| 7 - L'orientation sexuelle   |   | 21 - La perte d'autonomie   |
| 8 - L'identité de genre  |   | 22 - La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français |
| 9 - L'apparence physique   |   | 23 - La domiciliation bancaire                                      |
| 10 - Les caractéristiques génétiques                                     |   |   |

Certains critères sont récents, par exemple l'identité de genre, qui a remplacé en 2012 le critère d'identité sexuelle. Le droit de la non-discrimination évolue ainsi en protégeant des droits nouveaux.

Cependant, tous les critères ne sont pas aussi souvent invoqués les uns que les autres dans le cadre des jurisprudences et des saisines du Défenseur des droits.

### Discrimination directe et indirecte



La discrimination indirecte se produit lorsqu'une caractéristique, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour une catégorie de personnes.

A moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un objectif légitime et que les moyens pour réaliser cet objectif soient nécessaires et appropriés.

Les discriminations directes sont généralement facilement identifiables, par exemple lorsqu'on observe le traitement défavorable d'une femme enceinte, qui se voit refuser une prime ou rompre sa période d'essai. L'absence d'aménagement de poste d'une personne handicapée constitue également une situation de discrimination directe.

Le droit de la non-discrimination est cependant amené à développer une autre approche afin de traiter les discriminations indirectes. Celles-ci se produisent lorsque **des différences de traitement entre des personnes semblent fondées sur un critère objectif, ou sur une pratique neutre, mais possèdent un résultat discriminatoire**. L'auteur d'une telle différence de traitement peut alors être invité à la justifier par un objectif légitime et des moyens nécessaires et appropriés.

Il est par exemple arrivé qu'un employeur accorde certains avantages sociaux aux personnes travaillant à temps plein. La différence de traitement semble s'expliquer par un critère neutre

« travailler à temps plein ». Mais dans les faits, les femmes étaient majoritairement exclues de ces avantages, puisqu'elles travaillent plus souvent à temps partiel. Le critère sexuel peut donc être invoqué. L'employeur a expliqué que son objectif consistait à amener les personnes à travailler à temps plein mais la justice a estimé qu'il existait d'autres moyens de réaliser cet objectif. D'autres différences de traitement ont été motivées par le critère de la disponibilité des salariés, ou par celui de leur présentisme. Or les personnes les moins disponibles ou présentes sont souvent les femmes à temps partiel, les personnes malades, les aidants familiaux, les personnes handicapées, les représentants du personnel et les représentants syndicaux. Les critères de discrimination réapparaissent donc.

Pour éviter toute discrimination dans les mesures prises, il est essentiel de se poser la question suivante : la différence de traitement est-elle nécessaire pour atteindre l'objectif ?

## Le harcèlement moral discriminatoire



Le harcèlement moral discriminatoire, notion développée par la loi de 2008<sup>2</sup>, se définit comme un acte unique ou des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, et susceptibles de porter atteinte au droit à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale, ou de compromettre l'avenir professionnel. Ces agissements doivent être fondés sur l'un des critères de discrimination prohibés par la loi.

Un harcèlement moral discriminatoire peut par exemple être observé en cas de propos répétés, d'insinuations ou de plaisanteries

en relation avec la couleur de peau. Le harcèlement s'avère diffus donc plus difficile à cerner.



S'appuyant sur la jurisprudence de la Cour de cassation, le Défenseur des droits considère que l'envoi à ses collègues d'un SMS à caractère raciste et présenté comme « une simple blague » par son auteur est constitutif de harcèlement discriminatoire. [Décision du Défenseur des droits MLD-2014-079 du 22 octobre 2014 et Cass. Crim., 12 décembre 2006 n°05-87.658.]

La Cour d'appel a reconnu que le harcèlement moral pouvait être constitué par un fait unique (en l'espèce l'affichage dans la salle de repos de la photographie d'un primate portant l'inscription du prénom de salarié). La Cour a estimé que cet incident a eu pour objet et en tout cas pour effet avéré de porter atteinte à la dignité du salarié et de créer pour lui un environnement intimidant, hostile, dégradant et humiliant. La Cour a considéré que la société avait manqué à son obligation de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, peu importe que l'employeur ait pris des mesures pour faire cesser de tels agissements et pour éviter qu'ils se reproduisent. [Décision du Défenseur des droits MLD-2014-105 du 31 juillet 2014, Cour d'appel de Rennes n°14/00134, 10 décembre 2014]

Les agissements n'ont pas besoin d'être répétés pour qu'une situation puisse être qualifiée de harcèlement discriminatoire, un acte unique peut suffire.

Quant au harcèlement sexuel, il se définit comme un harcèlement discriminatoire à connotation sexuelle. Le code pénal et la

loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dite loi Le Pors donnent de lui une définition précise. Il est soumis au même régime juridique que les autres discriminations.



### Éloignement domicile – travail, source de discrimination ?

L'éloignement entre le domicile et le travail est souvent vécu comme une cause de discrimination, qu'en est-il vraiment ?

**Clémence LEVESQUE**, chargée de mission à la direction de la promotion de l'égalité et de l'accès aux droits du Défenseur des droits

« Juridiquement, le lieu de résidence est un critère de discrimination introduit en 2014 dans la loi, notamment pour protéger les personnes résidant dans des QPV – Quartiers Politique de la ville. Le Défenseur des droits a reçu des réclamations liées à ce critère. Elles portent parfois sur

des refus d'embauche motivés par des temps de transport ou de trajet importants.

Nous avons considéré que le critère évoqué s'appliquait, car nous estimons que le candidat doit avoir sa chance de faire ses preuves dans son travail tout en prenant le risque de travailler loin de son domicile. Nous ne nions évidemment pas les questions de productivité, de fatigue et de risques psychosociaux. La période d'essai permet cependant de juger de ces sujets.

À l'exception de situations où le poste implique une exigence professionnelle liée au lieu de résidence, telle que des astreintes, nous avons donc conclu que l'appréciation des candidatures ne doit pas prendre en compte la localisation du domicile. »

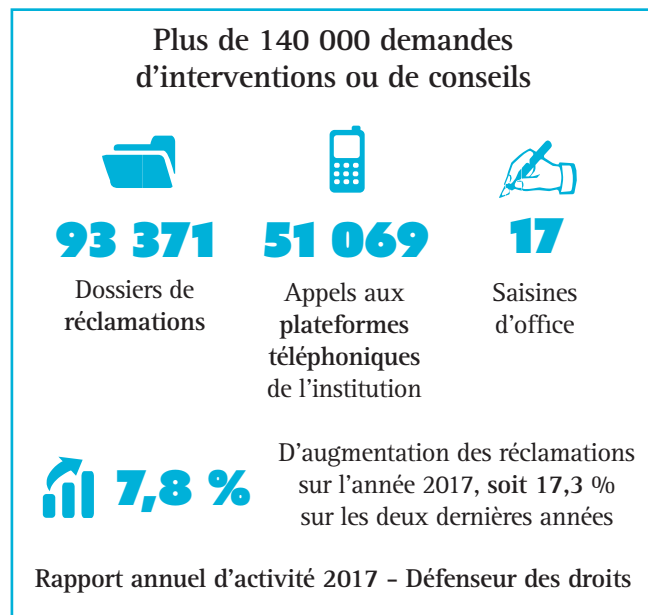
2 - Loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.



## → 2.2 L'action du Défenseur des droits face aux discriminations

Le Défenseur des droits tient sa légitimité de la Constitution, ainsi que de la loi organique n°2011-333 du 29 mars 2011 portant création du Défenseur des droits : Article 71-1 de la Constitution - « Le Défenseur des droits veille au respect des droits et des libertés ».

Pour exercer sa mission, le Défenseur des droits a un **positionnement spécifique de tiers indépendant et des moyens propres au service de la défense des droits et libertés**. Il assure la protection des droits et promeut l'égalité et l'accès aux droits grâce à des moyens dédiés, un budget annuel de 21 millions d'euros, 250 agents publics et 475 bénévoles. Le Défenseur des droits intervient dans cinq domaines de compétences dont la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité.



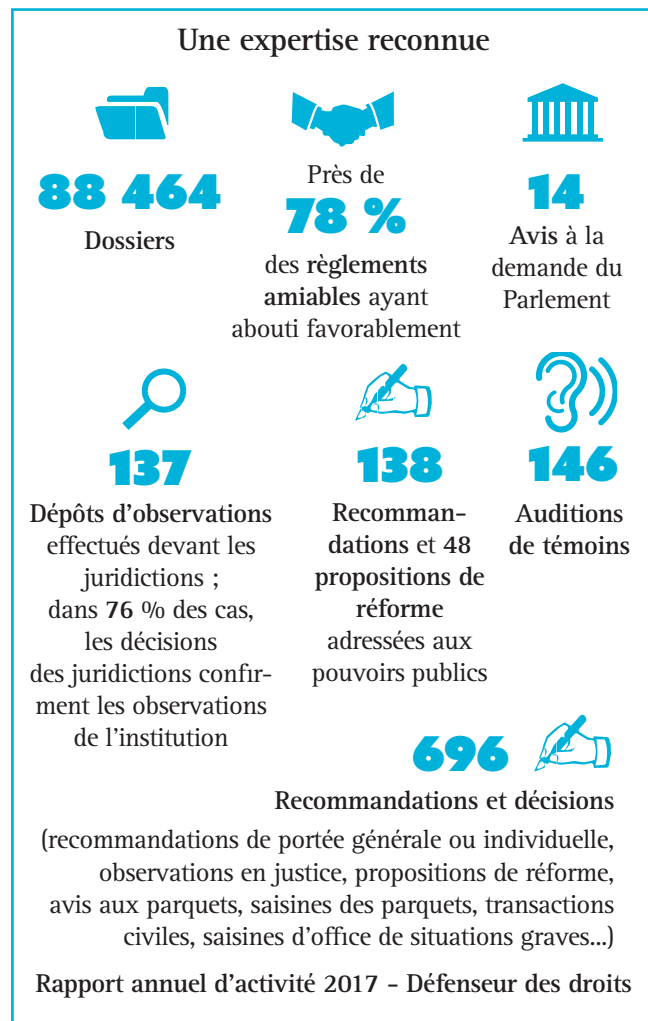
Le Défenseur des droits a **de larges pouvoirs d'enquête**, il peut interroger les personnes et administrations mises en cause, leur demander des documents, par exemple le dossier administratif du réclamant et les plans d'action internes, et les convoquer dans ses locaux. Il peut aussi procéder à des testings, effectués par deux des juristes assermentés et à des vérifications sur place, notamment pour vérifier les propos tenus par le réclamant.

Si la discrimination est établie, plusieurs actions sont possibles :

- Effectuer un rappel à la loi, par exemple sur les temps de trajets domicile-travail qui ne peuvent pas être un argument pour renoncer à une candidature ;
- Formuler des recommandations individuelles et générales, par exemple l'indemnisation du réclamant ou le lancement de formations destinées au personnel encadrant ;
- Demander à l'autorité compétente d'engager des poursuites disciplinaires ;

- Proposer une transaction civile ou pénale ;
- Transmettre le dossier au Procureur...

Si le réclamant choisit la voie contentieuse, le Défenseur des droits présente une analyse juridique aux juges, en qualité d'expert indépendant, s'il estime qu'une discrimination existe. Son avis est suivi dans 80 % des cas.



## Les risques juridiques

La responsabilité en matière de discrimination peut être sanctionnée soit au niveau pénal, soit au niveau administratif.

En matière pénale, en vertu du principe de présomption d'innocence, c'est au demandeur d'apporter la preuve des faits qu'il dénonce, ce qui n'est pas toujours possible. Dès lors, très peu de sanctions sont prononcées au niveau pénal.

Devant le juge administratif, toute personne qui s'estime victime d'une discrimination directe ou indirecte présente devant le juge des éléments de faits qui permettent d'en présumer l'existence, il appartient à la partie défenderesse de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. La charge de la preuve est ainsi aménagée en



faveur des victimes de discrimination. La discrimination peut être intentionnelle, mais aussi involontaire ou inconsciente, du fait de préjugés et stéréotypes. Les juges civils et administratifs s'intéressent aux seuls effets de la mesure et non à l'intention.

**Devant les juridictions pénales**, l'auteur de discrimination encourt une peine de 3 ans de prison et/ou 45 000 € d'amende. Les peines peuvent être aggravées si les discriminations ont été commises dans un lieu accueillant du public ou par une personne dépositaire de l'autorité publique jusqu'à 5 ans de prison et/ou 75 000 € d'amende.

**Devant les juridictions civiles ou administratives**, l'agent peut obtenir la nullité de l'acte ou de la mesure discriminatoire et des indemnités en réparation du préjudice subi, moral et financier notamment. Ces mesures peuvent remonter très loin, plusieurs décennies en arrière. Le principe est en effet celui d'une remise en état.

## Injonction à discriminer et représailles envers des témoins

Le droit sanctionne aussi l'injonction à discriminer et la prise de mesure de représailles contre des personnes ayant signalé des discriminations. Si par exemple un salarié observe qu'un représentant syndical n'a pas reçu la même prime que les autres salariés et que, pour cette raison, cette prime lui est aussi refusée, ce refus peut être sanctionné.

La protection contre les représailles s'applique aussi lorsque le harcèlement ou la discrimination n'est pas reconnu par la suite. Des jurisprudences établissent ainsi que des personnes licenciées pour avoir dénoncé un harcèlement sexuel ont été réintégrées alors même qu'aucun harcèlement n'avait été formellement reconnu.



**Exemple** – Un directeur de recherche de deuxième classe de 62 ans s'était vu refuser en 2008, 2009 et 2010 une demande d'avancement au grade de première classe.

En 2008, la commission de sa section scientifique l'avait classé en deuxième position. Néanmoins, la direction avait choisi des candidats, plus jeunes, classés troisième, quatrième et cinquième.

Le réclamant a apporté des éléments attestant de ses résultats professionnels, ainsi qu'un courriel de la médiatrice de l'université qui estimait aussi qu'une discrimination liée à l'âge devait être constatée.

La Direction a alors dû expliquer ses choix. Elle a fourni les 23 fiches des agents promus, montrant que 20 % avaient plus de 60 ans, et a invoqué la faiblesse du dossier de candidature du requérant. Cependant, le juge a estimé que l'administration n'avait pas apporté d'éléments objectifs, étrangers à toute discrimination, permettant de justifier la différence de traitement. L'administration aurait dû démontrer que les candidats classés troisième à cinquième étaient meilleurs que le requérant, au lieu de tenir un discours général.

En conséquence, les promotions et décisions de 2008 à 2010 ont été annulées, car fondées sur des critères discriminatoires et l'agent requérant a dû être promu au grade de première classe.

Décision du TA Toulouse du 9 avril 2015 – N°1001540



## 3 - La mesure des discriminations : une mesure complexe mais nécessaire pour mieux appréhender le phénomène

La mise en place d'un plan d'actions de prévention et de lutte contre les discriminations nécessite au préalable un état des lieux et une mesure du phénomène pour mieux cibler les actions à mener.

Les discriminations sont difficilement observables mais trois méthodes distinctes permettent d'approcher une « mesure » des discriminations :

- **Le suivi des plaintes et l'étude des ressentis** révélateurs de la perception des discriminations par les victimes déclarées ;
- **Le test de discrimination** ou testing qui mesure l'ampleur des traitements inégaux dans une situation donnée en comparant des candidats à l'emploi sur la base de caractéristiques similaires, toutes choses égales par ailleurs ;
- **L'analyse des écarts** entre la situation d'un groupe discriminé et celle d'une population de référence.

### → 3.1 La mesure des perceptions : le baromètre OIT - Défenseur des droits

Le Défenseur des droits en partenariat avec l'OIT - Office international du travail réalise depuis 2008 une étude annuelle intitulée « Le Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi ».

Le baromètre donne à voir **l'exposition de la population active aux propos et comportements sexistes, homophobes, racistes, liés à la religion, handiphobes ou liés à l'état de santé au travail.**

Les résultats sont issus de l'enquête statistique « Accès aux droits » du Défenseur des droits, qui porte sur un échantillon de 5 117 personnes représentatif de la population de France métropolitaine en termes d'âge, de sexe, de catégorie professionnelle et de niveau de diplôme. Cet échantillon permet d'établir des intervalles de confiance des pourcentages pour tester les différences entre groupes de population.

Trois questions ont fait l'objet d'une exploitation :

1. « Au cours des 5 dernières années, avez-vous déjà eu l'impression à votre travail, que l'on ... » :

- Dévalorisait injustement votre travail ou la manière dont vous le meniez
- Sous-estimait vos compétences
- Vous faisait comprendre qu'en faire plus permettrait que votre travail soit reconnu
- Vous chargeait de tâches ingrates ou dévalorisantes

2. « Vous-même au travail, vous est-il arrivé d'être l'objet ... » :

- De propos ou de comportements sexistes (propos insultants ou humiliants visant la personne parce qu'elle est une femme/un homme)
- De propos ou de comportements homophobes (propos insultants ou humiliants visant les personnes homosexuelles)
- De propos ou de comportements racistes
- De propos ou de comportements liés à votre religion
- De propos ou de comportements liés à votre handicap ou votre état de santé

3. « Au cours des 5 dernières années, vous est-il arrivé d'être traité.e défavorablement ou discriminé.e dans le déroulement de votre carrière en raison... » :

- D'une grossesse ou d'un congé maternité
- Du fait d'être un homme / du fait d'être une femme
- De votre âge
- De vos origines ou de votre couleur de peau
- De votre religion
- De votre état de santé ou situation de handicap

En 2017, si 35 % d'agents de la fonction publique territoriale déclarent avoir été l'objet de discriminations dans le cadre professionnel, ce taux s'élève seulement à 13 % pour les hommes de 35 à 44 ans perçus comme blancs et ayant des enfants de plus de 6 ans, tandis qu'il atteint 46 % pour les femmes de 18 à 44 ans, dont 65 % pour celles d'entre elles qui sont perçues comme noires, arabes ou asiatiques. Des taux similaires sont observés dans le secteur public et dans le secteur privé.

Expériences de discrimination liées au sexe, à l'âge, à l'origine, à la couleur de peau, à la religion, à l'état de santé, au handicap ou à la grossesse/maternité dans le milieu professionnel dans les cinq dernières années.

|                         | SALARIÉ(E)<br>DU PRIVÉ | AGENT PUBLIC | AU CHÔMAGE | TOTAL |
|-------------------------|------------------------|--------------|------------|-------|
|                         | %                      | %            | %          | %     |
| Jamais                  | 70,2                   | 67,7         | 46,9       | 66,4  |
| Rarement ou parfois     | 23                     | 24,1         | 35,4       | 24,9  |
| Souvent ou très souvent | 6,8                    | 8,1          | 17,7       | 8,6   |
| Total                   | 100                    | 100          | 100        | 100   |
| Effectifs               | 1 936                  | 912          | 348        | 3 196 |

Champ / Ensemble de la population d'enquête, active salariée dans le secteur privé, public ou au chômage âgée de 18 à 66 ans (n=3196)

Baromètre Défenseur des droits – OIT 2010 – Page 8 : [https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/enquete-ead\\_vol\\_3\\_-\\_oit.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/enquete-ead_vol_3_-_oit.pdf)

### → 3.2 Le test de situation : les campagnes réalisées par le laboratoire ERUDITE

Yannick L'Horty, professeur d'économie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et directeur de la fédération TEPP-Travail Emploi et Politiques publiques a réalisé avec l'appui du laboratoire ERUDITE<sup>3</sup> différentes campagnes de testing d'abord en 2015-2016 dans le cadre du rapport intitulé « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public », puis de nouveau en 2017-2018 en conservant le même protocole.

Le **test de situation**, également appelé testing, ou méthode par couple ou test de correspondance, consiste à envoyer deux candidats fictifs répondre à une même offre, par exemple une offre d'emploi ou de logement. Ces deux candidats doivent être semblables en tout point, sauf pour la caractéristique qu'il s'agit de tester, par exemple le sexe ou l'origine.

Sur le marché du travail, près d'une vingtaine de campagnes de testing scientifiques ont été réalisées au total en France depuis quinze ans. Ces travaux concluent de façon uniforme à des discriminations :

- Fortes dans toutes les professions testées selon l'origine et selon la religion ;
- Fortes aussi selon le sexe mais variables selon les professions ;
- Importantes également selon le lieu de résidence, sans que l'effet quartier recoupe l'effet origine.

Les tests doivent être répétés un grand nombre de fois pour construire un indicateur fiable. En pratique, ils sont limités à quelques professions. Le testing apporte une mesure partielle, ponctuelle et localisée, il ne s'agit pas de données « représentatives », même si elles sont « significatives ».

La **campagne 2015-2016** a consisté à envoyer des candidats fictifs répondre à des offres d'emplois publics et privés concernant **trois professions bien distinctes**, celles de responsable administratif, de technicien de maintenance et d'aide-soignante. Le laboratoire a ainsi répondu à plusieurs centaines d'offres d'emploi.



**Yannick L'HORTY**, professeur d'économie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et directeur de la fédération TEPP-Travail Emploi et Politiques publiques

« Nous avons observé des discriminations dans la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, pour les trois métiers (responsable administratif, technicien de maintenance, aide-soignante). Les deux motifs testés étaient concernés, à savoir l'origine révélée par le patronyme et le lieu de résidence. Ainsi la fonction publique territoriale semble-t-elle particulièrement exposée aux discriminations, tout autant que le secteur privé. Ce phénomène n'a rien d'étonnant, si l'on considère que les conditions concrètes de recrutement dans une petite mairie sont proches de celles d'une petite entreprise ».

3 - ERUDITE - Equipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles en lien avec la théorie économique.

**Une deuxième mission** consistant à répéter l'étude sur les bases de données de concours et à mener une campagne de tests de situation a été réitérée en 2017-2018 selon le même protocole :

- **Sélection de 2 professions en tension**, 2 des 3 professions de la campagne 2016 :

- Responsable administratif (catégorie A) [sexe modal : les hommes],
- Aide-soignante (catégorie C) [sexe modal : les femmes]

- **Pour chaque profession, 5 candidatures fictives** (CV et Lettre de motivation) ont été construites de toutes pièces :

- Un candidat de sexe modal portant un prénom et un nom à consonance française et résidant dans un quartier neutre (candidat de référence) ;
- Un candidat de sexe modal portant un prénom et un nom à consonance maghrébine et résidant dans un quartier neutre ;
- Un candidat de sexe modal portant un prénom et un nom à consonance française résidant dans un quartier politique de la ville (QPV) ;
- Un candidat de sexe modal portant un prénom et un nom à consonance française, résidant dans un quartier neutre (candidat de référence) et indiquant sa participation à l'organisation des Gay Games de Paris en août 2018 ;
- Un candidat de sexe non modal portant un prénom et un nom à consonance française et résidant dans un quartier neutre.

L'origine, la réputation du lieu de résidence, le sexe, le signal d'orientation sexuelle sont les seules différences significatives.

Chaque CV est accompagné d'une lettre de motivation succincte, sans élément distinctif.

Au total, **653 offres d'emploi ont été testées** (chaque employeur testé au plus une fois), soit 3 265 candidatures envoyées (5x653) entre septembre 2017 et mars 2018.

### Résultats observés

Aucune discrimination statistiquement significative ne peut être établie dans la fonction publique, considérée dans son ensemble, malgré le fait que le taux de succès du candidat maghrébin soit inférieur à celui du candidat de référence dans les deux professions. Mais lorsque les résultats sont ventilés selon les fonctions publiques, on trouve des discriminations selon l'origine, pour le responsable administratif dans la fonction publique territoriale et pour l'aide soignante dans la fonction publique hospitalière. Une discrimination significative est observée :

- À l'encontre du candidat maghrébin dans la fonction publique territoriale parmi les responsables administratifs (écart de 7,2 points de %, significatif au seuil de 10%).
- À l'encontre du candidat maghrébin dans la fonction publique hospitalière et dans le privé parmi les aides soignants (écart de 10,5 points de %, significatif au seuil de 1%).

- En faveur du candidat de sexe non modal (femme), parmi les responsables administratifs dans le secteur privé (écart de 6,2 points de %, significatif au seuil de 5%).
- En faveur du candidat résidant en QPV – Quartier politique de la ville dans la fonction publique d'Etat, parmi les responsables administratifs (écart de 5,2 points de %, significatif au seuil de 10%).

### Comparaison des campagnes de testing 2015/2016 et 2017/2018

Pour les responsables administratifs, le taux de succès du candidat de référence est stable. Celui du candidat maghrébin et celui du candidat résidant en QPV – Quartier Politique de la ville ont fortement augmenté, jusqu'à rendre les écarts non significatifs.

#### Responsable administratif

|    |         | RÉFÉRENCE | ORIGINE MAGHRÉBINE | QPV   |
|----|---------|-----------|--------------------|-------|
| FE | 2015/16 | 25,93     | 18,52              | 25,93 |
|    | 2017/18 | 12,28     | 14,04              | 17,54 |
| FT | 2015/16 | 33,33     | 23,33              | 22,22 |
|    | 2017/18 | 39,18     | 31,96              | 30,05 |
| FH | 2015/16 | 25,93     | 22,22              | 14,81 |
|    | 2017/18 | 11,11     | 22,22              | 11,11 |

Pour les aides-soignantes, le taux de succès du candidat de référence a augmenté de près de 5 points tandis que ceux des deux autres candidats de plus du double, jusqu'à rendre les écarts non significatifs.

#### Aide-soignante

|    |         | RÉFÉRENCE | ORIGINE MAGHRÉBINE | QPV   |
|----|---------|-----------|--------------------|-------|
| FE | 2015/16 | -         | -                  | -     |
|    | 2017/18 | 50        | 50                 | 50    |
| FT | 2015/16 | 39,02     | 29,27              | 34,15 |
|    | 2017/18 | 53,66     | 53,66              | 51,22 |
| FH | 2015/16 | 40,48     | 26,19              | 28,57 |
|    | 2017/18 | 33,33     | 21,21              | 36,36 |

Ces travaux montrent dans l'ensemble que **les discriminations concernant l'accès à l'emploi restent fortes en France**. En particulier, des différences très marquées persistent entre les candidats blancs et les candidats d'origine maghrébine et, plus encore, d'origine sub-saharienne.

Quant à l'effet du sexe, il dépend de l'univers professionnel où les mesures sont effectuées. Si les femmes sont défavorisées dans certains milieux, elles sont, dans d'autres, avantagées.

Cette situation incite à s'interroger sur l'avantage ou l'inconvénient que chaque sexe peut présenter.

Le lieu de résidence peut aussi jouer un rôle en matière d'accès à l'emploi, notamment lorsque le candidat habite une commune, un quartier ou un département défavorisé, par exemple la Seine-Saint-Denis. Ce facteur s'avère toutefois moins prégnant que l'origine. Enfin, la religion constitue aussi un facteur de discrimination.



**Yannick L'HORTY**, professeur d'économie à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et directeur de la fédération TEPP-Travail Emploi et Politiques publiques

« Un mouvement de reflux des discriminations est observé dans l'accès à l'emploi : contrairement au testing de 2016, on ne peut plus établir que la fonction publique pratique dans son ensemble des discriminations dans l'accès à un entretien d'embauche, ce qui ne signifie pas qu'il n'en existe pas !

Ces résultats sont à considérer avec circonspection. Un testing ne fournit pas de mesure représentative de la discrimination à l'embauche, seulement des preuves de son existence. Il s'agit sans conteste d'un signal positif du point de vue de l'égalité des chances des candidats au recrutement ».

### → 3.3 La mesure des écarts inexpliqués : la mesure du coût économique des discriminations par France Stratégie

Suite au rapport du groupe de dialogue inter partenaires sur la lutte contre les discriminations en entreprises de mai 2015 porté par Jean-Christophe SCIBERRAS, la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social a demandé à France Stratégie d'évaluer les gains économiques qu'occasionnerait l'élimination des discriminations : un exercice qui n'avait encore jamais été entrepris en France.

La méthode retenue est celle de l'analyse des écarts entre la situation d'un groupe discriminé et celle d'une population de référence, en comparant toutes les variables objectivables.

La méthodologie prend en compte les principales dimensions économiques des discriminations :

- L'inefficacité allocative qu'induit un moindre accès des femmes et des descendants d'immigrés aux postes les mieux rémunérés ;
- Les pertes qui résultent de leur moindre accès à l'emploi ou à l'activité professionnelle à plein temps ;
- Les coûts de long terme liés aux inégalités d'éducation.

L'analyse s'est concentrée sur les discriminations sur le marché du travail (embauche, évolution de carrière...) et sur quatre critères retenus parmi les 23 : le sexe, l'origine géographique, le lieu de résidence et le handicap (lié à la capacité à les identifier à partir de sources statistiques existantes).

#### Protocole de l'étude réalisée par France Stratégie

| CRITÈRES DE DISCRIMINATION | GROUPES DISCRIMINÉS   | POPULATION DE RÉFÉRENCE  |
|----------------------------|---|--|
| Le sexe                    | Les femmes  | Les hommes   |
| L'origine géographique     | Les descendants de parents originaires du continent africain et les descendants de parents originaires du continent européen, d'une part, les natifs des DOM d'autre part | Les personnes nées en France métropolitaine sans ascendance migratoire directe |
| Le lieu de résidence       | Les personnes vivant en zone urbaine sensible (ZUS)   | Les personnes ne vivant pas en ZUS   |
| Le handicap                | Les personnes déclarant un handicap dès la naissance  | Le reste de la population  |

La réduction substantielle des écarts de salaires et de taux d'emploi par rapport à la norme des hommes sans ascendance migratoire conduirait :

- A accroître de 3% environ la quantité d'emploi des 25-59 ans et à augmenter de 3,6% la masse salariale ;
- Une augmentation du PIB de 0,35% par an durant vingt ans ;

- L'effet total sur le PIB est estimé à +7% soit 150 milliards d'euros ;
- Les effets induits sur les finances publiques sont significatifs : hausse de 2% des recettes publiques, diminution de 0,5% des dépenses publiques liées au chômage.

### Christel GILLES, économiste - France Stratégie

« Nous nous sommes intéressés aux écarts inexplicables, toutes choses égales par ailleurs, de salaires entre hommes et femmes de 25 à 59 ans, avec l'objectif d'évaluer les pertes chiffrées induites par les discriminations dans une perspective de vingt-cinq ans.

L'analyse a ainsi porté sur l'accès à l'emploi de différentes catégories de la population, afin de nous demander quel gain serait généré par une égalité d'accès. En effet, l'augmentation du nombre de personnes en emploi induit une augmentation des richesses créées. De plus, la productivité des individus et des entreprises profiterait d'une réduction des discriminations, car celles-ci provoquent une mauvaise distribution des talents.

Nous avons considéré un groupe de référence composé d'hommes sans ascendance migratoire et âgés de 25 à 49 ans, en estimant que l'allocation des talents observée à son sujet devrait être la même pour tous les autres groupes. Les travaux ont porté sur cinq critères de discrimination, et en particulier ceux du sexe et de l'origine géographique des parents. Nous avons adopté des scénarios de convergence, des taux d'emploi notamment, vers des cibles observées en moyenne dans la population générale.

Nous avons conclu qu'en vingt-cinq ans, ces évolutions induiraient une hausse du PIB de 7%. En l'occurrence, plus de 80% des gains économiques proviendraient de la réduction des discriminations entre les femmes et les hommes, et 10% de celle des discriminations à l'endroit des personnes ayant des parents originaires du continent africain. Le gain économique viendrait dans l'ensemble, à la fois, de la réduction des inégalités d'accès à l'emploi et d'un meilleur accès aux postes qualifiés.

L'étude des discriminations est, de manière justifiée, abordée sous l'angle de la justice sociale. Ici nous avons proposé un axe différent en analysant le coût économique des discriminations\*. Cette démarche est débattue par les experts, mais elle donne la mesure de ce qu'une économie comme la France perd à discriminer\*\*.

Dans le contexte de réduction budgétaire, la question de l'efficacité se pose à toutes les instances. Chiffrer les coûts et les gains, c'est une approche qui a du sens et qui permet de sensibiliser les décideurs. »

\* Le coût économique des discriminations, Rapport à la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, et au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports (France Stratégie ; septembre 2016)

\*\* Selon différents scénarios, cela représenterait, en termes de croissance, un manque à gagner de l'ordre de 3% à 14% du PIB

## Ces méthodes sont-elles accessibles aux collectivités ? Les collectivités peuvent-elles mettre en place des outils de mesure et évaluer leur propre propension à discriminer ?

- **La mallette RH du Défenseur des droits** comprend neuf fiches dont l'une est intitulée « Mesurer la discrimination au sein d'une organisation ». Des questionnaires anonymes peuvent être soumis aux agents afin de recueillir leur perception des discriminations. Les résultats peuvent ensuite être analysés en distinguant divers profils, par exemple en fonction du sexe et de l'origine. La mesure du phénomène constitue la 1<sup>re</sup> étape en amont de l'élaboration d'un plan d'actions.
- **Testing et évaluation** : il existe une grande variété de sortes de testings dont certains « très légers » à mettre en œuvre. Le laboratoire TEPP peut travailler auprès des collectivités notamment sur l'évaluation des réformes et actions mises en œuvre en comparant la situation amont et la situation ultérieure. Ces tests contribuent notamment à savoir ce qui fonctionne, en matière de prévention des discriminations.
- **L'INSEE développe des kits**, basés sur de petits logiciels, qui permettent à tout le monde d'effectuer des mesures simples.





# 4 - Mettre en place une démarche de prévention des discriminations

## → 4.1 Un diagnostic préalable indispensable pour qualifier les risques

La phase d'état des lieux, parce qu'elle permet une analyse fine de la situation au sein de la collectivité, des données disponibles, des risques et du climat d'ensemble, est indispensable à la mise en place d'un plan d'actions visant à prévenir et lutter contre les discriminations.

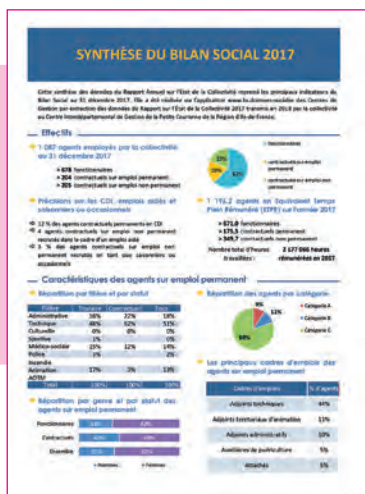
Le diagnostic permet de cibler des objectifs prioritaires et d'y associer des indicateurs de suivi afin d'évaluer les impacts des actions menées et d'améliorer en continue la démarche.



## Recenser les données disponibles au sein de la collectivité

Parmi les données disponibles au sein de la collectivité, il est intéressant de s'appuyer sur celles du **rapport sur l'état de la collectivité** (REC) produit de façon obligatoire tous les deux ans (art.33 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984). Ce rapport dresse

notamment le bilan des recrutements et des avancements, des actions de formations, des demandes de travail à temps partiel et présente des données relatives aux cas et conditions de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation des agents contractuels.



### Synthèse générale : les principales données du bilan social synthétisées en 5 pages

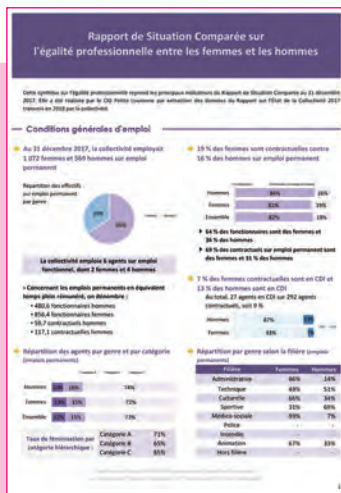
La synthèse générale reprend les principaux indicateurs du bilan social de la collectivité. Cette présentation chiffrée et graphique de 5 pages des données du REC peut servir de support de communication à destination des agents, et de base d'échange avec les organisations syndicales dans le cadre du comité technique.

Les centres de gestion ont travaillé sur des synthèses thématiques et des bilans sociaux comparés **disponibles à la demande** des collectivités afin de valoriser leurs données RH.

Une grande partie de ces données permettent de procéder au rapport de situation comparée (RSC) rendu obligatoire pour toutes les collectivités par la loi du 12 mars 2012<sup>4</sup>.

4 - Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique





## La synthèse du rapport de situation comparée

Le centre de gestion propose, sur simple demande, de réaliser des synthèses du rapport de situation comparée (RSC), à partir des données saisies dans le bilan social 2017. Ce support reprend sous forme de 4 pages les principaux indicateurs du RSC et met en exergue les données « parité » sur de nombreuses variables telles que le statut, la filière, la moyenne d'âge, les évolutions de carrière, l'absentéisme, la formation et les rémunérations.

La synthèse permet d'identifier les écarts entre les genres dans des domaines variés, et de se comparer avec les valeurs moyennes pour les employeurs territoriaux de petite couronne. Ces éléments sont des supports utiles d'analyse et d'échange avec les organisations syndicales ou de présentation aux élus, dans l'objectif de définir et d'évaluer des plans d'actions.

Contact : [bilansocial@cig929394.fr](mailto:bilansocial@cig929394.fr)

## Analyser les informations du fichier RH

Il est important d'avoir une photographie de la répartition des agents par poste de travail et par niveau hiérarchique, ainsi que du déroulé de carrière des agents.

L'objectif est d'identifier dans une situation comparable des écarts entre le groupe de population majoritaire et le groupe dit « désavantagé » en raison d'un ou plusieurs motifs prohibés pour justifier les différences de traitement : analyse « toute chose égale par ailleurs ».

Il est aussi important d'analyser la composition et la sélection des candidatures reçues dans le cadre des procédures de recrutement.

## Mesurer le climat social

Réaliser des études auprès des agents permet d'avoir une appréhension de leur perception sur les discriminations : quel est leur degré de connaissance du cadre légal, des personnes-ressources dont ils disposent ? Quel est leur vécu en matière de discriminations ?

Ces enquêtes permettent d'identifier les représentations et stéréotypes, de tester des propositions d'actions, de mesurer l'adhésion des agents et de permettre une comparaison dans le temps.

L'analyse des données issues du dispositif d'alerte interne, du type cellule d'écoute, peut produire une source d'information riche et constitue un indicateur utile de mesure du climat de travail dans la collectivité.

## Réaliser un audit des procédures et des pratiques RH

Souvent externalisé auprès d'un prestataire pour garantir plus de neutralité, ces audits consistent à analyser les procédures et les pratiques RH afin d'identifier celles susceptibles de produire des discriminations et d'y apporter des recommandations.

Plusieurs outils d'autodiagnostic sont mis à disposition par le Défenseur des droits ou de façon numérique par la DGAFP pour déterminer la cartographie des risques de discriminations éventuelles (Outil ETA-DIV).

Le Défenseur des droits et la CNIL ont publié en 2012 le guide « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances » qui fournit des solutions pour réaliser le diagnostic des discriminations et l'évaluation des politiques d'égalité, dans le respect de la législation de protection des données personnelles.



## Le « diagnostic égalité femmes-hommes » de la Ville de Fresnes



### Expérience de la Ville de Fresnes – Val de Marne

**Béatrice BRUNEAU GOGET**, directrice des ressources humaines – Ville de Fresnes

**Clélia CORTESI**, chargée de mission – Ville de Fresnes

« La Ville de Fresnes a mis en place en 2018 un diagnostic sur l'égalité femmes-hommes. Au-delà des obligations légales, il s'agit d'un engagement politique. La commune est garante du pacte républicain et, en tant qu'acteur de proximité, elle a un devoir d'exemplarité.

Pour ce diagnostic, la Ville de Fresnes a fait appel à un cabinet spécialisé, Groupe EGAE.

Cinq services pilotes ont été identifiés : ressources humaines, communication, jeunesse et sports, petite enfance, ainsi que la voirie et les espaces verts. Pour chacun, un constat et des préconisations ont été dressés. Elles ont débouché sur un plan d'actions, mis en œuvre à travers la signature de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale.



Parmi les préconisations identifiées, on peut évoquer le développement du télétravail, pour mieux équilibrer les temps de vie professionnelle et personnelle, ou encore une adaptation des fiches de poste et des campagnes de recrutement, pour favoriser la mixité dans certains services.

**Dans le secteur Enfance et petite enfance**, le diagnostic a mis en avant des préoccupations égalitaires au sein du service, des enjeux de valorisation des compétences et des métiers de la petite enfance mais aussi des stéréotypes sur les compétences et qualités des femmes et des hommes. Une difficulté à faire vivre la mixité au sein des équipes avec une minorité d'hommes a été relevée et un système implicite de représentations qui associe aux deux sexes des rôles et des activités différents.

**Autre exemple, dans le secteur voirie et des espaces verts**, les services sont composés exclusivement d'hommes. A été notée l'existence d'obstacles à l'intégration de femmes qui pourraient être facilement contournés : le port de charges lourdes, l'absence de vestiaires pour femmes, le caractère salissant des tâches. Les équipes sont ouvertes à l'idée de faire progresser la mixité.

Des questionnaires, des réunions de sensibilisation et des outils de communication ont été proposés aux agents et aux habitants, afin de les mobiliser autour de ce projet.

Ce sont majoritairement des femmes qui y ont pris part : dans une démarche de ce type, un travail particulier est donc nécessaire pour associer le public masculin.

Ce diagnostic a permis de constater que, comme la société, une collectivité peut être traversée par les inégalités et elle-même générer de telles inégalités. »

## → 4.2 Recueillir la parole des victimes : la cellule d'écoute du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

Qu'il s'agisse de cellule d'écoute comme décrit dans le domaine 3 du cahier des charges du label Diversité<sup>5</sup> (AFNOR) ou de dispositifs d'alerte comme décrit dans la Fiche 5 - Réagir face aux discriminations et au harcèlement - de la mallette RH du Défenseur des droits, la collectivité doit permettre le signalement des situations de discrimination ou de harcèlement.

La mise en œuvre d'un tel dispositif n'est pas sans interroger l'ensemble des acteurs de la collectivité, elle pose un enjeu fort de confiance dans la démarche et dans l'organisation : enjeu d'information et de communication auprès des agents, d'impartialité des écoutants et de traitement des réclamations.

Au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, le dispositif mis en œuvre depuis 2014 a connu plusieurs phases d'ajustements. Une 1<sup>re</sup> « cellule Égalité au travail » au fonctionnement exclusivement interne a permis le recueil des saisines des agents par le Pôle « accompagnement social » en lien avec les dispositifs déjà existants. Une commission de traitement des saisines pilotée par la direction des Relations Sociales a été créée ainsi qu'une communication large auprès des agents.

### Organisation de la 1<sup>re</sup> Cellule « Égalité au travail » mise en œuvre au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis



Lors de l'audit de labellisation de 2015, la conformité du dispositif avec le cahier des charges « Label Diversité » a été validée mais une recommandation a été formulée : « analyser le fonctionnement et l'efficacité du processus et l'impartialité des intervenants ».

En 2016, un rapport de contrôle interne a formulé les recommandations suivantes : insuffisance sur la qualification juridique, délais de traitement trop longs, conduite des enquêtes insuffisante, protection des parties à améliorer, application des instructions de la commission de traitement à améliorer, garantie d'impartialité à renforcer.

#### Une 2<sup>e</sup> version de la cellule d'écoute est proposée en 2017

La cellule Égalité au travail évolue vers un renforcement de l'expertise juridique, de la garantie d'impartialité, de l'amélioration du fonctionnement de la commission de traitement. Le fonctionnement est désormais hybride : **maintien du processus interne doublé d'un prestataire externe** (Allo Discrim, réseau d'avocats)

et mise en place d'une commission de supervision composée de représentants du personnel issus du CHSCT.

Le contrôle interne de 2017 constate les évolutions positives : des garanties nouvelles sont apportées aux agents, l'information sur l'état d'avancement du dossier et sur les suites données à la réclamation. Le recours à un prestataire externe favorise la confidentialité des saisines, l'impartialité et la neutralité. Les délais sont améliorés : 48 heures pour l'accusé réception de la saisine de la cellule « égalité au travail », 2 mois maximum entre la réclamation et la réponse de l'employeur, 4 mois maximum quand le Comité de traitement diligente une enquête. L'évaluation et le contrôle du dispositif sont renforcés par la création de la commission de supervision.

Mais de nouvelles recommandations sont formulées par l'AFNOR : des problématiques de conflit d'intérêt, de non garantie de la confidentialité persistent dans la voie interne lors du dépôt des saisines. La problématique de conflit d'intérêt est pointée lors des

5 - Cahier des charges disponible sur demande auprès de l'AFNOR : <https://www.afnor.org/actualites/le-label-diversite-un-engagement-concret-pour-prevenir-les-discriminations/>

pré-enquêtes, la multiplicité des acteurs en interne, un défaut d'animation globale, le fonctionnement de la Commission de supervision reste insatisfaisant pour ses participants et le défaut de régulation lorsque le conflit d'intérêt est avéré ou que l'agent ne souhaite pas lever l'anonymat alors même que la situation relève des obligations de sécurité de l'employeur.

Depuis juillet 2018, une 3<sup>e</sup> version du dispositif est mise en œuvre sous l'intitulé « **Alerte Discrimination** ». Cette fois l'externalisation est complète. Le prestataire recueille les saisines et instaure l'obligation d'un rendez-vous physique. Une pré-instruction, auprès de la hiérarchie, des mises en cause est automatiquement réalisée. Le dialogue avec le prestataire est repensé ainsi que le rôle de la commission de supervision (accès aux pièces des dossiers).



**Annaïg PIEDERRIÈRE**, responsable de la mission égalité, diversité, pôle pilotage ressources humaines et diversité du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

« Recueillir la parole des victimes demande d'avoir de bonnes notions juridiques, une capacité d'écoute et de la bienveillance. Au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, nous avons choisi d'externaliser cette cellule d'écoute. Le label « Diversité – Egalité des chances » que nous avons obtenu n'oblige pas à le faire mais c'est un gage d'indépendance et d'impartialité. Il faut accepter de lâcher du pouvoir afin d'externaliser cette cellule. Cela demande d'accepter un dispositif neuf qui interroge le positionnement de chacun car cette cellule peut enquêter pour éclaircir une situation donnée. »

### → 4.3 Prévenir les discriminations dans le recrutement

#### Des discriminations liées à des stéréotypes souvent inconscients et des éléments contextuels

Dans son rapport au Premier ministre en 2016, Yannick L'Horty expliquait : « On se représente à tort le profil type du discriminateur comme celui d'une personne isolée ouvertement raciste ou sexiste qui œuvrerait de façon consciente pour favoriser la sélection de certains candidats au détriment d'autres. Bien au contraire (...) les discriminateurs sont avant tout victimes de leurs stéréotypes, c'est-à-dire de raccourcis cognitifs associant les caractéristiques des candidats à des aptitudes ».

**Pour les économistes, le comportement du recruteur est considéré comme rationnel** : la discrimination est une décision raisonnée issue d'un arbitrage entre coûts et avantages : préférences des personnes avec lesquels ils interagissent, préférence du profil majoritaire, « entre-soi », ou discrimination statistique qui consiste à appliquer à des individus des informations agrégées sur les catégories de population auxquelles ils appartiennent, qu'elles soient réelles ou supposées, sur leur productivité ou sur l'ensemble des coûts associés à leur embauche par exemple la probabilité plus forte de maternité chez les jeunes femmes qui correspond à un coût caché pour l'employeur.

**Pour les sciences humaines, la discrimination n'est pas forcément consciente, elle est liée à des représentations et à des stéréotypes positifs ou négatifs**, qui n'ont pas nécessairement de fondement réel et sont produits par un groupe social pour être imposés à un autre dans une relation de domination. Elles peuvent aussi être de « simples » raccourcis cognitifs dont la fonction est de simplifier les représentations et la prise de décision.

**La sélectivité du recrutement et le degré de tension dans le recrutement** peuvent expliquer le phénomène : si le nombre de candidats est largement supérieur au nombre de postes à pourvoir, le risque de discrimination est accru : plus il faut départager des candidats présentant des aptitudes semblables et plus le risque est grand de faire appel à des critères extra professionnels.

Les procédures de recrutement sont souvent plus complètes et rigoureuses, lourdes et coûteuses quand la durée du contrat est longue. L'investissement consenti est plus lourd pour des postes de fonctionnaires que pour les contractuels, stagiaires, vacataires... Les principes d'anonymat des candidats, l'égalité dans la durée des épreuves, le caractère collectif du jury sont autant de



garde-fou « anti-discrimination » qui peuvent ne pas s'appliquer dans le cadre d'un recrutement de contractuel.

La préférence pour l'entre-soi ou pour la diversité (parfois pour corriger la composition des équipes – favoriser les profils minoritaires) est synonyme de non-neutralité des recruteurs. Elle peut donner lieu à la justification de comportements discriminatoires : « rajeunir une équipe vieillissante » ; « féminiser une équipe masculine »...

Enfin, la diffusion des informations sur les opportunités d'emploi est une source d'inégalité de traitement entre candidats présentant les mêmes aptitudes : parfois trop d'informations entraînent un afflux massif de candidats pour peu de postes.

Mais alors comment procéder pour dépasser ses propres stéréotypes et/ou mettre en place les garde-fous nécessaires ? Plusieurs outils présentés lors de la Rencontre Emploi-RH sont restitués ci-dessous.

## L'initiative du CIG petite couronne pour former les jurys de concours : un module e-learning



**Mufida ABDEDDAÏM**, chargée d'intervenants pédagogiques, direction des concours CIG petite couronne

La direction des Concours du CIG petite couronne a lancé en janvier 2019 la première version du module e-learning « **Etre acteur de la lutte contre les discriminations** » destiné à l'ensemble des membres de jury et examinateurs amenés à auditionner des candidats dans le cadre des concours et examens organisés par le CIG petite couronne.

Au-delà de l'obligation réglementaire, la direction des concours a souhaité sensibiliser les intervenants aux risques de discriminations lors **des épreuves orales**, en proposant un module à visée pédagogique, combinant apports théoriques et exercices pratiques.

Le module, d'une durée de **20 minutes** environ, est conçu autour de 3 séquences :

- **Un état des lieux** sur les pratiques actuelles au CIG petite couronne ;
- **Des apports théoriques** permettant de mieux comprendre ce que recouvre la notion de discrimination et le fonctionnement des préjugés et stéréotypes ;
- **Des mises en situation et exercices interactifs** permettant de positionner les membres de jury en situation d'entretien.

Une première version a pu être testée le 22 janvier 2019, lors d'un atelier organisé dans le cadre de la Rencontre Emploi-RH. Une nouvelle version sera mise en ligne et diffusée en mai 2019 à l'ensemble des membres de jury et examinateurs.

La version test est accessible via ce lien : <https://bit.ly/2UCfz1U>

## Des outils RH revisités à l'aune de la prévention des discriminations

L'une des solutions communes à de nombreux guides consiste à mettre en place des procédures RH qui s'appuient sur 3 principes :

- **Objectivité** : définir des critères neutres et pertinents au vu de leur finalité et non par des considérations d'ordre personnel ou en reconduisant des critères et processus habituels jamais évalués
- **Transparence** : les processus et critères doivent être facilement identifiables et connus
- **Traçabilité** : inciter à formaliser et à conserver les informations permettant de comprendre et justifier les choix effectués



## Outils de recrutement du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis



**Arnaud MALHERBE**, chef du service des équipes RH au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

« Recruter sans discriminer exige de former les managers et les équipes en charge du recrutement. Il s'agit de lutter contre les stéréotypes. Tout le monde en a ! Par exemple : cette personne habite loin, donc elle sera plus souvent en retard au travail.

Il faut aussi formaliser le processus de recrutement. Cela demande de revisiter l'ensemble du processus mais cela garantit la prévention de toute discrimination. Nous avons développé une grille de présélection avec des critères objectifs. Cet outil nous permet également de justifier auprès de chaque candidat les décisions prises.

Cette démarche doit bien sûr être portée au plus haut niveau de la collectivité : par les élus et la direction générale. Il n'y a aucun passe-droits, même pour un stage. »

### MATRICE DE PRÉ-SÉLECTION DE CANDIDATURES AU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE-SAINT-DENIS

seine saint denis  
LE DÉPARTEMENT

#### PRÉSÉLECTION CANDIDATURES

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>Intitulé du poste</b>  | Instructeur-trice comptable 18-43 |
| <b>Catégorie et cadre d'emplois</b>                                     | ADJ AD – CAT C                    |
| <b>Direction / Service</b>  | DPAH                              |
| <b>Date de fin de diffusion</b>   | 05/01/2019                        |
| <b>Date de présélection</b>   | 07/01/2019                        |
| <b>Membres de la présélection</b>                                       |                                   |
| <b>Critères de sélection des CV</b>                                     |                                   |
| 1- être titulaire du cadre d'emplois                                    |                                   |
| 2- expérience ou formation en gestion administrative                    |                                   |
| 3- expérience ou formation en instruction de prestations sociales PA/PH |                                   |
| 4- connaissances informatique / progiciel                               |                                   |

| N° | Support | Civilité | NOM       | STATUT | INTERNE/<br>EXTERNE | Critère<br>1 | Critère<br>2 | Critère<br>3 | Critère<br>4 | TOTAL | DECISION            | COMMENTAIRES |
|----|---------|----------|-----------|--------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|---------------------|--------------|
| 1  | Interne | Mme      | Xxxxxxxx  | NT     | INTERNE             | 2            | 3            | 2            | 2            | 9     | A RECEVOIR<br>EN CR |              |
| 2  | Interne | Mme      | Yyyyyyyy  | TIT    | INTERNE             | 3            | 3            | 3            | 3            | 12    | A RECEVOIR<br>EN CR |              |
| 3  | Interne | Mme      | Zzzzzzzzz | NT     | INTERNE             | 2            | 3            | 2            | 2            | 9     | A RECEVOIR<br>EN CR |              |
| 4  | Interne | Mme      | WWWWW     | NT     | INTERNE             | 2            | 3            | 2            | 2            | 9     | A RECEVOIR<br>EN CR |              |
| 5  | Cd93    |          | Vvvvvvvv  | NT     | INTERNE             | 0            | 3            | 3            | 1            | 7     | NON RETENU          |              |

**PROCÈS-VERBAL DE LA COMMISSION DE RECRUTEMENT**

**Date :** 12/10/2018

**Référence :** PPRHD/DGP/ERH3/CB/FG/DPAPH/N°18-34

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Poste(s) à pourvoir :</b> | COORDINATEUR-TRICE EVALUATEUR-TRICE MEDICO SOCIAL-E |
| <b>Direction :</b>           | DPAPH   |
| <b>Catégorie / grade :</b>   | ATTACHE - CAT A                                     |

|   |
|---|
| <b>Composition de la commission (nom, direction, service, fonction) :</b>   |
| M. XXXXXXXXXXXXXXXX ; Chef de bureau de l'évaluation et du développement, Service de la population âgée, Direction de la population âgée et des personnes handicapées                 |
| M. XXXXXXXXXXXXXXXX ; Responsable de secteur, Bureau de l'évaluation et du développement, Service de la population âgée, Direction de la population âgée et des personnes handicapées |
| M. XXXXXXXXXXXXXXXX ; Chargé de suivi RH, PPRHD/DGP   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Critères de sélection définis par la direction avec le bureau du recrutement :</b> |  |
| <i>Critères spécifiques liés au poste à pourvoir</i>                                  |  |
| <b>Critère 1 :</b>  | Capacité à animer et encadrer une équipe   |
| <b>Critère 2 :</b>  | Connaissance en gérontologie et des problématiques liées aux personnes âgées                                       |
| <b>Critère 3 :</b>  | Capacité à travailler en équipe (transmission de ses connaissances et informations) et développer des partenariats |
| <i>Critères communs à tous les postes</i>   |  |
| <b>Critère 4 :</b>  | Compréhension du poste   |
| <b>Critère 5 :</b>  | Motivation pour le poste   |

|                                     | <i>Nombre de candidatures reçues</i> | <i>Nombre de candidatures sélectionnées</i> | <i>Nombre de candidat-e-s reçu-e-s en commission</i> | <i>Candidat-e-s retenu-e-s</i> |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---|--|--------------------------------|
| <b>Public Prioritaire</b>           | 0                                    | 0   | 0  | 0                              |
| <b>Public titulaire interne</b>     | 2                                    | 2   | 2  | 1                              |
| <b>Public titulaire externe</b>     | 0                                    | 0   | 0  | 0                              |
| <b>Public non titulaire interne</b> | 0                                    | 0   | 0  | 0                              |
| <b>Public non titulaire externe</b> | 0                                    | 0   | 0  | 0                              |



**CANDIDAT N°1**

Nom et prénom : XXXXXXXXXXXX      Employeur d'origine : CD93  
 Statut : TITULAIRE      Diplôme :

**Satisfaction des critères de sélection**

| Critères   | Evaluation de 5 en 5<br>sauf pour tous les<br>critères noté /10 | Observations   |
|--|---|--|
| Capacité à animer et encadrer une équipe   | 15/30   | Actuellement RC au sein du département, la candidate encadre déjà du personnel. Toutefois, même si elle possède les bases nécessaires en la matière, certaines réponses auraient pu être plus développées notamment lors des cas concrets présentés        |
| Connaissance en gérontologie et des problématiques liées aux personnes âgées   | 15/20   | La candidate possède globalement les connaissances mais le jury aurait apprécié un niveau un peu plus avancé en la matière   |
| Capacité à travailler en équipe (transmission de ses connaissances et informations) et développer des partenariats     | 15/30   | Sur la partie liée au travail d'équipe, la candidate donne entière satisfaction. Par contre, il s'avère qu'elle connaît bien le réseau de partenaires, sans toutefois être en mesure d'avancer une connaissance précise de ces derniers en terme médicale. |
| Compréhension du poste   | 7/10  | Les enjeux du poste et surtout les objectifs opérationnels à atteindre sont compris  |
| Motivation pour le poste   | 8/10  | La candidate a présenté un intérêt particulier pour les problématiques sociales et les a exposées de manière claire et structurée, citant en exemple son parcours riche en la matière.   |
| <b>Total</b>   | <b>60/100</b>   |  |
| <b>Arguments :</b> Mme XXXXXXXXXXXX sera présentée à un entretien de 2 <sup>nd</sup> niveau au regard de sa prestation |   |  |

\*\*\*\*\*

**CANDIDAT N°2**

Nom et prénom : XXXXXXXXXXXX      Employeur d'origine : CD93  
 Statut : TITULAIRE      Diplôme :

**Satisfaction des critères de sélection**

| Critères   | Evaluation de 5 en 5<br>sauf pour tous les<br>critères noté /10 | Observations  |
|--|---|---|
| Capacité à animer et encadrer une équipe   | 15/30   | La candidate a présenté une approche intéressante dans la globalité. Cependant certains points auraient pu être un peu plus développés lors des cas concrets présentés  |
| Connaissance en gérontologie et des problématiques liées aux personnes âgées   | 10/20   | La candidate possède des connaissances mais le jury aurait apprécié des connaissances un peu plus pointues compte tenu du diplôme que l'agent a obtenu.   |
| Capacité à travailler en équipe (transmission de ses connaissances et informations) et développer des partenariats     | 25/30   | Elle a présenté une méthodologie et une approche pragmatique basées sur l'échange, le partage et la force de proposition. Son approche binomiale de la fonction est par ailleurs intéressante.  |
| Compréhension du poste   | 8/10  | Les enjeux du poste et surtout les objectifs opérationnels à atteindre sont maîtrisés   |
| Motivation pour le poste   | 6/10  | Sa motivation réside dans le fait de travailler dans le domaine médico social, notamment les PA, avec un intérêt lié pour les enjeux sociétaux liés à ces problématiques. Toutefois, sa motivation aurait méritée d'être mise un peu plus en valeur qu'elle ne l'a été. |
| <b>Total</b>   | <b>64/100</b>   |   |
| <b>Arguments :</b> Mme XXXXXXXXXXXX sera présentée à un entretien de 2 <sup>nd</sup> niveau au regard de sa prestation |   |   |

## CONCLUSION DE LA COMMISSION DE RECRUTEMENT

### SYNTHESE AVEC PONDERATION

|           | Capacité à animer et encadrer une équipe | Connaissance en gérontologie et des problématiques liées aux personnes âgées | Capacité à travailler en équipe (transmission de ses connaissances et informations) et développer des partenariats | Compréhension du poste | Motivation pour le poste | Total  |
|-----------|--|--|--|------------------------|--------------------------|--------|
| XXXXXXXXX | 15/30                                    | 15/20  | 15/30  | 7/10                   | 8/10                     | 60/100 |
| YYYYYYYY  | 15/30                                    | 10/20  | 25/30  | 8/10                   | 6/10                     | 64/100 |

### **Nom(s) du (des) candidat(s) retenu(s)**

Mme XXXXX possède les aptitudes à l'encadrement, la compréhension des enjeux et des orientations du poste, et la motivation nécessaire au poste.

Il est proposé de retenir la candidature de Mme XXXXXX, par voie de mobilité interne sur le poste de coordinatrice de l'évaluation médico-sociale (Ex YYYYYY).

En cas de désistement ou de nouveau poste proposé au recrutement, Il sera proposé de retenir la candidature de Mme XXXXXX.

### **Nom des candidats non retenus :**

- YYYYYY

### **Pour décision :**

Directeur de la gestion du personnel

Directrice de la population âgée et des personnes handicapées



## Outils de recrutement de la Ville de Paris



**Frédérique BAERENZUNG**, cheffe du bureau du recrutement de la Ville de Paris

« Il faut déterminer des compétences précises des postes à pourvoir afin de pouvoir évaluer les personnes sur des critères objectifs.

Se doter d'outil d'aide à la décision : nous avons conçu une grille de présélection très visuelle avec des critères objectifs. Cela garantit aussi une traçabilité qui nous permet de répondre très facilement aux candidats.

La formation des recruteurs est impérative. À la Ville de Paris, 1 000 personnes ont été formées. »

MAIRIE DE PARIS

### METTRE LES CANDIDATS EN SITUATION POUR APPRÉCIER LEURS CAPACITÉS : exemple du test d'éboueur

#### TEST D'ÉBOUEUR

Le test d'éboueur comporte 2 séries d'épreuves distinctes, chacune éliminatoire.

##### 1) 1<sup>re</sup> série : *Epreuves écrites*

- Repérage sur un plan, établissement d'itinéraire – durée 25 mn
  - Rédaction à partir de mises en situation professionnelle – durée 30 mn
- Toute note inférieure à 5/20 est éliminatoire  
Moyenne de 10/20 requise pour accéder à la 2<sup>e</sup> série

##### 2) 2<sup>e</sup> série :

###### a. *Epreuve orale de motivation*

- Durée de 15 minutes
- Toute note inférieure à 10/20 est éliminatoire

###### b. *Epreuves pratiques*

- Port de charge chronométré (note selon barème)
  - Déplacement : de 6 sacs de 25 kg sur 17 mètres. 3 sacs sont placés sous des tables et 3 sacs dessus. Ils doivent être replacés à l'identique
  - d'une porte et d'un carton de 10 kg sur la même distance
- Chargement et déchargement chronométré (note selon barème) : charger et décharger dans une benne : 3 sacs et 1 porte. Les sacs sont lestés à 15 kg pour les hommes et 12 kg pour les femmes. Le chargement des sacs portés par les « oreilles » et l'appui sur la ridelle seront pénalisés chacun d'un point.
- Roulage de bac chronométré (note selon barème avec un barème spécifique pour les hommes et pour les femmes) : roulage d'un container de 330 litres sur un circuit d'environ 125 mètres comprenant 2 rampes. Le container est lesté à 40 kg pour les hommes et 30 kg pour les femmes. Les femmes bénéficient de 11 secondes supplémentaires par rapport aux hommes sur cette épreuve de très courte durée.

Ces épreuves pratiques ont été mises en place après un travail conjoint Médecine préventive - DPE - DRH.

Chacune de ces 3 notes pourra être amputée de 0,5 à 1 point en fonction du non-respect des consignes ou d'un comportement dangereux.

Pour les hommes : toute note inférieure à 10/20 sur l'une ou l'autre des épreuves est éliminatoire.

Pour les femmes : absence de note éliminatoire, la moyenne générale est augmentée de 1 point et doit être supérieure ou égale à 10 sur 20.

**Le taux de réussite** pour les épreuves pratiques est relativement stable depuis 2016. Il s'établit autour de 70 % pour les hommes et 75 % pour les femmes.



## GRILLE D'ANALYSE DE LA MISE EN PRATIQUE

| I. COMPÉTENCES, EXPERTISE, SAVOIR   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>1. Le parcours du candidat et l'adéquation au poste, l'expérience</b>  |  |  |  |  |
| <p>Dans cet item, on cherche à évaluer la cohérence du parcours du candidat et sa pertinence au regard du poste à doter, l'expérience : l'analyse préalable du CV pourra y aider</p> <p>On pourra également examiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les expériences passées et leur utilité pour le poste</li> <li>- Les acquis dans les autres postes et ce qui sera utile pour le poste à pourvoir</li> <li>- L'adéquation des compétences acquises au poste à pourvoir</li> <li>- La logique des postes occupés au regard du poste à pourvoir</li> </ul>   |  |  |  |  |
| <b>2. Les fondamentaux du métier / connaissance de la fiche de poste</b>  |  |  |  |  |
| <p>Dans cet item on peut notamment chercher à évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compréhension des missions attendues</li> <li>- La compréhension des activités et tâches attendues</li> <li>- L'appropriation et la validation des exigences et contraintes liées au poste (horaires, déplacements, pénibilité, exposition aux intempéries etc.)</li> </ul> <p>On cherchera également à évaluer la capacité à démontrer la maîtrise des fondamentaux du métier et celle de la posture attendue : un cas pratique renvoyant à la démonstration de la maîtrise « technique » du métier pourra aider le jury.</p>  |  |  |  |  |
| <b>3. Etre agent de la ville de Paris</b>   |  |  |  |  |
| <p>On attend du candidat qu'il puisse démontrer une certaine connaissance, maîtrise et compréhension de ce qu'est la fonction publique, de la collectivité, voire de la direction qu'il va intégrer...</p> <p>Ce sera par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à exprimer ce qu'est le service public</li> <li>- La capacité à évoquer les spécificités du service public ; le-la candidat-e sait par exemple évoquer des droits ET des obligations du fonctionnaire, dont le principe de laïcité ou l'obligation de neutralité</li> <li>- Le-la candidat-e connaît la Ville de Paris, la direction dont il s'agit ; il-elle s'est renseigné préalablement</li> </ul> |  |  |  |  |
| II. POSTURE, ENGAGEMENT, SAVOIR FAIRE   |  |  |  |  |
| <b>4. La présentation de 3' du candidat et sa posture durant l'entretien</b>  |  |  |  |  |
| <p>Le jury portera son attention sur la qualité de la présentation de 3' du ou de la candidate et la posture adoptée durant l'entretien, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité de la présentation de 3'</li> <li>- Attitude, comportement et dynamisme du candidat</li> <li>- Qualité de l'expression</li> </ul>   |  |  |  |  |
| <b>5. Relation avec les collègues, la hiérarchie et les usagers, travail en équipe</b>  |  |  |  |  |
| <p>Le jury examinera la capacité du-de la candidat-e par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A travailler en équipe</li> <li>- A travailler dans une organisation hiérarchique</li> <li>- A appréhender les relations avec son supérieur hiérarchique</li> <li>- A être en relation avec le public et les autres usagers sur la voie publique</li> </ul> <p>Les cas pratiques présentés clairement et précisément pourront aider le jury. Toutefois sur ces questions, ces « mises en situation » exigent une qualité de présentation à préparer en amont du jury</p>  |  |  |  |  |
| <b>6. Sécurité, Ergonomie</b>   |  |  |  |  |
| <p>Cette question sert à repérer si le-la candidat-e connaît :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les risques sur le poste</li> <li>- Les règles de sécurité et de prévention</li> </ul> <p>Un cas pratique peut être utile à évaluer cette dimension</p>   |  |  |  |  |
| <b>7. Motivation et engagement</b>  |  |  |  |  |
| <p>Il s'agit d'évaluer si le-la candidat-e démontre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réelle envie d'exercer le métier</li> <li>- Une adaptabilité permettant d'exercer ce métier</li> </ul>   |  |  |  |  |

**GRILLE D'ÉVALUATION POUR L'ÉCHANGE AVEC LE JURY**

NOM ET PRENOM DU-DE LA CANDIDAT-E :

REF. RECRUTEMENT :

DATE DE L'ENTRETIEN :

**GRILLE D'ÉVALUATION POUR L'ÉCHANGE AVEC LE JURY**

| <b>I - COMPETENCES, EXPERTISE, SAVOIR</b>   |                  |             |               |                    |
|---|------------------|-------------|---------------|--------------------|
|   | <i>Très bien</i> | <i>Bien</i> | <i>Faible</i> | <i>Trop faible</i> |
| 1. Le parcours du-de la candidat-e et l'adéquation au poste, l'expérience           |                  |             |               |                    |
| 2. Les fondamentaux du métier / connaissance de la fiche de poste                   |                  |             |               |                    |
| 3. Etre agent-e de la Ville de PARIS  |                  |             |               |                    |
| <b>II – POSTURE, ENGAGEMENT, SAVOIR FAIRE</b>                                       |                  |             |               |                    |
| 4. La présentation de 3' du-de la candidat-e et sa posture durant l'entretien       |                  |             |               |                    |
| 5. Relations avec les collègues, la hiérarchie et les usager-e-s, travail en équipe |                  |             |               |                    |
| 6. Sécurité, ergonomie  |                  |             |               |                    |
| 7. Motivation et engagement   |                  |             |               |                    |

**NOM ET PRENOM ET SIGNATURE DES JURYS :**

**DECISION DU JURY :**

|                            |
|----------------------------|
| <b>NOTE ATTRIBUEE / 20</b> |
|                            |

**BAREME :**

- Majorité d'appréciations « Faible » ou « Trop faible » : note inférieure à 10  
→ candidat-e éliminé-e
- Majorité de « Bien » et « Très bien » : note égale ou supérieure à 10

Note ensuite attribuée en fonction de la répartition « Très bien » « Bien » « Faible » ou « Trop faible »

**Pas de ½ point**



## Promouvoir la diversité dans les recrutements : un exemple de plateforme de mise en relation

**Mozaïk RH** est, en France, le premier cabinet de recrutement et de conseil en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité.

Ses actions : former les entreprises à la diversité, sensibiliser à la lutte contre les discriminations, intervenir auprès de tous les acteurs et partenaires des territoires (Institutions, Ecoles/Universités, CFA/lycées, Associations...), co-construire des actions renforcées à destination des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, développer des solutions innovantes...

Mozaïk RH a conçu une plateforme spécifique « Diversifier vos talents.com » qui permet de « déjouer les biais inconscients de discrimination à l'embauche » en mettant en relation automatique des candidats et recruteurs grâce à un algorithme de matching.

<https://diversifiezvostalents.com/#/>

Micheline NOUCK – Consultante Talents et Territoires  
[micheline.nouck@mozaikrh.com](mailto:micheline.nouck@mozaikrh.com)



## Situation de handicap, les clés pour recruter : anticipation et partenariat

### Rappel des chiffres des saisines du Défenseur des droits

- Le **handicap** est le 1<sup>er</sup> motif de saisine du Défenseur des droits.
- L'**emploi** est le 1<sup>er</sup> domaine dans lequel s'exercent les discriminations fondées sur le handicap.

La discrimination dans l'accès à l'emploi public est basée principalement sur la prise en compte tardive ou la non prise en compte des mesures d'aménagement de poste préconisé par les instances médicales (médecin agréé, médecin de prévention), la non titularisation pouvant alors s'appuyer sur un motif d'une insuffisance professionnelle.

### La notion d'aménagement raisonnable



La notion d'aménagement raisonnable repose sur l'idée que lutter efficacement contre les discriminations implique non seulement de traiter de manière identique les personnes placées dans une situation comparable mais aussi, dans un but d'égalité réelle, de traiter différemment les personnes placées dans une situation différente, en mettant en œuvre les mesures nécessaires et appropriées.

L'obligation d'aménagement raisonnable n'est pas sans limite puisqu'il est prévu que les « mesures appropriées » n'ont pas à être mises en place s'il est démontré qu'elles constituent une charge disproportionnée, autrement dit « déraisonnable », pour l'employeur au regard de sa situation concrète. Par « mesures appropriées », il faut entendre « des mesures efficaces et pratiques destinées à aménager le poste de travail en fonction du handicap » permettant de garantir une égalité de traitement à l'égard du travailleur handicapé concerné.

La charge disproportionnée s'apprécie donc en tenant compte, notamment, des coûts financiers et autres (ex : impact sur l'organisation de travail) que ces mesures génèrent pour l'organisation ou l'entreprise au regard de sa taille et de ses ressources propres mais aussi, de la possibilité pour l'employeur d'obtenir des aides financières ou autres, notamment celles accordées par le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (FIPHFP).



**Sabrina BARINGTHON, cheffe du service CIME – Conseil Insertion et Maintien dans l'emploi du CIG petite couronne**

« Le service Conseil Insertion et Maintien dans l'Emploi (CIME) accompagne les collectivités territoriales et les établissements publics affiliés dans le développement de l'emploi, de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Au quotidien, le service CIME propose un accompagnement à l'élaboration d'une politique handicap (conseil méthodologique auprès des DRH en matière de politique de recrutement, d'insertion, de reclassement des travailleurs handicapés inaptes à leur fonction, mise à disposition d'outils de communication, organisation d'actions de sensibilisation au profit des collectifs de travail, organisation de réunions thématiques au CIG, conseil et aide technique sur les interventions du FIPHFP), et au pilotage du maintien dans l'emploi (expertise et conseil

opérationnels autour du maintien dans l'emploi et du reclassement, mise en place d'actions à la carte pour l'accompagnement de situation individuelle : étude ergonomique de poste de travail, accompagnement au deuil du métier par un psychologue du travail, bilan diagnostique pour les agents en situation de handicap psychique et mental...)

Ces missions sont réalisées dans le cadre de la convention pluriannuelle signée avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). »

**Ismaëlle NAIR TELFSER, directrice des ressources humaines de la Ville de Bois-Colombes**

« **La réussite du recrutement d'une personne en situation de handicap demande un travail partenarial, tant en externe qu'en interne.** En l'occurrence, le service conseil insertion maintien dans l'emploi (CIME) du CIG petite couronne est un partenaire incontournable pour le mener à bien.

Avant tout, un recrutement réussi doit se faire, comme tout recrutement, pour répondre à un besoin défini.

Il se fait sur la base des compétences détenues par l'agent et doit répondre à des besoins du service et des attendus du poste.

En interne, les directions opérationnelles concernées doivent être associées dès que la volonté de recruter est actée, notamment afin de sensibiliser au besoin le collectif et de mettre en place un accompagnement spécifique si nécessaire. Cela peut prendre, selon les situations rencontrées, plus de temps en amont pour organiser le processus de recrutement mais c'est un gage de réussite pour l'intégration de la personne au sein du service.

Un aménagement de poste engendre des coûts mais il existe des aides mobilisables, le service CIME accompagne d'ailleurs la collectivité afin de les identifier. »



**Dr Gisèle BIRCK, médecin psychiatre, fondatrice et présidente d'Arihm Conseil**

« L'intégration sur un poste d'une personne en situation de handicap ne peut pas se faire à n'importe quelles conditions. **Il est essentiel de prendre en compte à la fois les compétences de la personne concernée et les exigences du poste en question.**

Même si des aménagements sont nécessaires, par exemple en termes d'horaires ou de temps imparti pour effectuer certaines tâches, la personne intégrée doit occuper son poste en totalité et remplir les missions que l'on attend d'elle.

Ne pas faire preuve d'exigence envers la personne en situation de handicap, c'est ne pas lui rendre service et ne pas la respecter dans ses capacités d'évolution. Cela peut même créer des problèmes supplémentaires, par exemple au sein du collectif qui va travailler avec cette personne, et se révéler contre-productif. »





### Christophe DEFER, directeur territorial handicap – FIPHP Île-de-France

« En matière d'emploi des personnes en situation de handicap, la fonction publique territoriale, comme la fonction publique hospitalière, sont de « bons élèves ».

La fonction publique de l'État, implantée dans de multiples localisations, obtient néanmoins des résultats en nette hausse, signe d'une forte mobilisation de sa part. Cela devrait conduire à la mettre au même niveau que les deux autres fonctions publiques.

Lorsque, dans une collectivité, il y a une réelle volonté politique, on atteint parfois un taux de 8 % d'emploi de personnes en situation de handicap, bien au-delà du seuil réglementaire (fixé à 6 %). Grâce aux aides et aux dispositifs existants, les difficultés ne sont plus insurmontables.

Au-delà de l'implication des élus ou de la hiérarchie, il faut aussi saluer **le travail des référents handicap\* qui jouent un rôle essentiel pour faire passer les messages en direction des employeurs et être à l'écoute du terrain.**

En Île-de-France, on compte environ 1 300 communes et beaucoup ont besoin d'un apport d'expertise, ne serait-ce que pour remplir les formulaires de déclaration en ce qui concerne le nombre de personnes en situation de handicap qu'elles emploient. »

\* Interlocuteurs de terrain faisant le lien entre le FIPHP et les collectivités sur la question du handicap

## Les maladies chroniques et le maintien dans l'emploi



Maladies de longue durée qui en règle générale évoluent de façon lente. Elles engendrent des complications plus ou moins graves et se traduisent dans un certain nombre de cas par un risque d'invalidité ou un handicap transitoire ou définitif.

Les causes des maladies chroniques peuvent être d'ordre organique, psychologique ou cognitive et leur origine peut être professionnelle ou non. Elles nécessitent une prise en charge sur plusieurs mois ou années et conduisent souvent à une dépendance à un médicament, un régime, un appareillage, aux technologies médicales, à une assistance personnelle. Enfin, elles peuvent avoir des retentissements sur la vie quotidienne : limitation fonctionnelle, d'activité ou de la participation à la vie sociale, dépendance humaine, thérapeutique, technologie médicale.

Les maladies chroniques entrent dans le champ du handicap du fait de leur caractère invalidant (loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées).

**15 millions de personnes en France sont concernées par les maladies chroniques :** 1/3 de la population active soit 10 millions de personnes de 15 à 64 ans. Ce phénomène est en augmentation du fait du vieillissement de la population des actifs. Une personne souffrant d'une affection chronique en France a 4 fois plus de risque d'être exclue du marché du travail.

**L'enjeu du maintien dans l'emploi est de pouvoir concilier à la fois le travail, le soin et la maladie chronique.** Il est essentiel de trouver l'équilibre entre l'accès à l'emploi et garder son emploi, faire avec sa maladie et préserver sa santé, répondre aux exigences croissantes de performance.

Ainsi, **la place du médecin de prévention est centrale dans l'accompagnement de l'agent :** visites médicales (embauche, surveillance médicale renforcée...), démarche RQTH – Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, actions sur le milieu de travail (études de poste, aménagements, collectif de travail...) et surveillance du risque de présentéisme.

Souvent invisibles ou peu visibles et d'une grande variabilité interindividuelle, elles peuvent engendrer des représentations soit négatives, erronées ou réductrices et être sources de discriminations multiples dans l'accès à la formation, à l'évolution de la carrière...

Il est donc nécessaire d'impliquer tous les acteurs (agent, employeur, encadrants, collègues), d'informer et de sensibiliser les collectifs de travail et de s'appuyer sur l'expertise des personnes elles-mêmes atteintes de maladie chronique.

**Hugues THIBault, délégué fédéral santé sécurité au travail, services publics – CFE CGC**

« Il existe des outils de compensation pour aider les personnes en situation de handicap à s'adapter à leur poste de travail. L'organisation du service et l'implication du collectif de travail sont aussi un excellent moteur d'inclusion et de maintien dans l'emploi.

Mais nous pourrions aller plus loin et renverser notre manière de voir les choses afin de mieux accompagner vers le milieu ordinaire. Pourquoi ne pas intégrer dans les fiches de poste des personnes valides une graduation qualitative de la capacité d'accompagnement de la personne BOETH ?

La norme actuelle demandant à celui qui est en difficulté d'adaptation de fournir l'effort le plus important n'est pas juste. L'accompagnement participatif à l'inclusion et au maintien dans l'emploi découle de nos valeurs républicaines !

En ce qui concerne l'adaptabilité des postes de travail, les reclassements et les changements de métiers ou spécialités, notamment dans les zones géographiques rurales, les possibilités sont parfois très limitées au sein d'un service public cloisonné. Cette difficulté pourrait être surmontée efficacement avec une gestion RH interministérielle transversale renforcée et la création d'une instance administrative paritaire territoriale dédiée dont la gouvernance doit absolument rester à l'État.

Enfin, nous savons tous que certains métiers conduisent systématiquement vers des pathologies bien identifiées et créent donc, à terme, du handicap. Il faut donc que nous nous organisions pour anticiper cela par des formations alternatives dès le recrutement permettant d'élargir le champ des compétences. Des changements en cours de carrière pourraient ainsi être opérés sans attendre que la santé de l'agent se dégrade. L'élargissement des compétences et la polyvalence peuvent, si elles sont utilisées à bon escient, favoriser la flexibilité dans l'emploi pour le gestionnaire RH. »

## → 4.4 Égalité professionnelle femmes-hommes

### Les évolutions récentes du cadre légal

**La loi du 12 mars 2012** relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique prévoit différents points :

- Une présentation en comité technique d'un **rapport sur l'égalité professionnelle** dans le cadre du bilan social (art 50 et 51) couramment appelé « rapport de situation comparée » [Cf. page 16 – Présentation RSC réalisé par le CIG petite couronne].
- **La mise en place de quotas** (40 % minimum de femmes en 2017) dans les conseils d'administration des établissements publics de l'État et dans la nomination dans le haut encadrement des trois fonctions publiques. En cas de non application, une contribution financière est à verser.
- **Concernant le congé parental**, les agents peuvent conserver leurs droits à l'avancement, pour leur totalité dans la limite d'un an par congé, puis réduits de moitié.

**La loi du 4 août 2014** pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes :

- L'article 1<sup>er</sup> dispose que « l'État et les collectivités territoriales, ainsi que leurs établissements publics, mettent en œuvre **une politique pour l'égalité entre les femmes et les hommes** selon une approche intégrée. Ils veillent à l'évaluation de l'ensemble de leurs actions. »
- L'article 61 concerne également directement les collectivités locales, il modifie le code général des collectivités territoriales (CGCT) et ordonne que dans les collectivités de plus de 20 000 habitants, et préalablement aux débats

sur le projet de budget, le maire ou le président présente devant l'organe délibérant **un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes**. Le décret n°2015-761 du 24 juin 2015 relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes intéressant les collectivités territoriales vient préciser les attendus légaux.

**La loi égalité-citoyenneté du 27 janvier 2017** vient renforcer l'approche intégrée dans les textes de lois français. L'article 201 modifie ainsi l'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales qui dispose désormais que « Les compétences en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. »

**Un protocole d'accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a été signé en décembre 2018** et devrait pour partie être repris dans la loi de transformation de la fonction publique prévue en 2019. Il traduit une volonté d'accentuer les efforts déjà entrepris au travers du précédent accord sur le sujet signé en 2013. Il se compose en 5 axes structurants : Renforcement de la gouvernance des politiques d'égalité / Création des conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles/ Traitement des écarts de rémunération et de déroulement de carrière/ Meilleur accompagnement des situations de grossesse, de parentalité et d'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle/ Renforcement de la prévention et de la lutte contre les violences sexistes.

## S'emparer du sujet de l'égalité professionnelle femmes-hommes en collectivité

Au-delà du cadre légal, certaines collectivités développent des politiques intégrées de l'égalité dans la mesure où le statut de la fonction publique n'est pas suffisant pour se prémunir contre l'ensemble des inégalités professionnelles qui sont systémiques.



**L'approche spécifique :** l'action ou le projet ne va s'adresser qu'aux femmes – répond aux besoins des femmes.

**L'approche intégrée (gender mainstreaming) :** chaque politique publique doit prendre en compte la situation des femmes et des hommes avant de mettre en place une action à destination de tout.e.s. Les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes doivent être transversales à toutes les politiques, dans tous les champs de compétence de la collectivité.

### Un centre de ressources francilien pour accompagner les projets : le centre Hubertine Auclert

Le centre Hubertine Auclert est le centre francilien de ressources pour l'égalité femmes-hommes, organisme associé de la Région Île-de-France. Il regroupe à ce jour 185 membres : 124 associations, 15 syndicats et 46 Collectivités locales. Son objectif : accompagner toute personne ou structure dans son projet en faveur de l'égalité femmes-hommes.



Le centre anime une plateforme régionale de ressources et d'échanges sur l'égalité femmes-hommes pour :

- Renforcer le réseau des acteurs et actrices franciliennes de l'égalité femmes-hommes à travers des accompagnements individuels et l'organisation de cadres d'échanges collectifs
- Promouvoir l'éducation à l'égalité, notamment via la réalisation et la diffusion d'analyses des outils éducatifs au prisme du genre
- Lutter contre toutes les formes des violences faites aux femmes. Depuis juillet 2013, le centre Hubertine Auclert intègre l'Observatoire régional des violences faites aux femmes (ORVF)

### Une approche en 4 étapes proposée par le centre Hubertine Auclert

#### A. Développer une culture de l'égalité

- Sensibilisation et formation des salariés ;
- Restitution du diagnostic : affichage, article sur intranet ou revue interne ;
- Organisation de conférences universitaires ou d'experts à l'occasion du 8 mars « journée internationale des droits des femmes » ;
- Intégration de la question de l'égalité professionnelle dans le guide ou la charte des droits et des devoirs à destination des agents ;
- Information sur l'impact du temps partiel ou des emplois non complets sur la retraite ;
- Signature d'un accord, d'un protocole avec les partenaires sociaux ;
- Intégration de l'égalité femmes-hommes dans les formations au management et intégration de cette question dans l'évaluation du manager ;
- Mise en place d'une commission de suivi (commission égalité ou comité technique paritaire par exemple) et d'un système d'alerte ou d'un observatoire ;
- Mise en place d'un réseau de femmes et d'hommes référents et participants au suivi du plan d'actions.

#### B. Placer les questions d'égalité professionnelle au cœur des politiques RH et du management

- Réaliser une analyse qualitative du processus de recrutement : comparaison candidatures/ recrutés, travailler sur les fiches de poste, les offres d'emplois : féminisation des noms de métiers, attention aux critères de choix (par exemple horaires décalés, expériences demandées etc.)
- Favoriser la double mixité des métiers : recrutement de femmes sur des postes techniques, d'hommes sur des postes administratifs ;
- Limiter la création d'emploi à temps non complet ;
- Proposer des passerelles ou des formations pour favoriser la poly-compétence (entretien et maintenance, entretien et garde d'enfants par exemple) ;
- Favoriser la promotion : analyse des «promouvables» et des promus, se fixer des objectifs et s'y tenir. Analyse des critères de promotion ;
- Favoriser le déroulement de carrière : neutralisation du temps partiel, information de tous, mettre un plan de mobilité interne intégrant l'égalité femmes-hommes et touchant l'ensemble des catégories, informer sur l'impact du temps partiel et du temps non complet sur les retraites ;
- Faciliter l'accès des femmes aux postes d'encadrement : réflexion sur le modèle du cadre dans la collectivité, mise en place de mentoring interne ou externe, encouragement à la participation des femmes à des réseaux professionnels.

### C. Favoriser l'articulation des temps de vie et la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel

- Encadrer les heures de réunions (décision et mise en pratique au plus haut niveau) ;
- Faciliter le travail en journée des personnels d'entretien ;
- Mettre en place un entretien lors de la demande d'un temps partiel (vérifier l'origine de la demande) ;
- Entretien pré et post congé maternité et congés parentaux avec DRH et chefs de service ;
- Proposer diverses options de gestion du temps de travail dont le télétravail ;
- Communication sur la parentalité et l'articulation des temps de vie notamment en direction des hommes (kit naissance par exemple) ;
- Faciliter la prise du congé paternité ;
- Aide à la garde d'enfants (chèque emploi service universel - CESU, crèche, convention avec prestataires etc.) ;
- Faciliter l'accès aux services à la personne (CESU, service de conciergerie privé ou associatif, aide aux devoirs scolaires etc.).

### D. Prévenir les atteintes physiques et psychiques faites aux femmes et aux hommes

- Sensibiliser, informer, former sur la question des violences et du harcèlement ;
- Informer sur les violences au travail, dans le guide ou la charte des droits et des devoirs à destination des agents ;
- Informer sur le cadre légal et réglementaire en la matière (affichage de la loi, campagne de communication) ;
- Définir les procédures d'alerte et de signalement ;
- Rédiger et diffuser un guide de procédures (protocoles et interlocuteurs à mobiliser) sur le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les situations sensibles (risques psycho-sociaux) ;
- Communiquer sur l'accompagnement mis en place par la DRH et les acteurs de la prévention ;
- Engager les procédures adéquates et communiquer sur la politique disciplinaire.



#### **Annaïg PIEDERRIERE, responsable de la mission égalité, diversité, pôle pilotage ressources humaines et diversité du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis**

« Nous sommes engagés dans la labellisation sur la diversité, et le serons bientôt dans la labellisation concernant l'égalité professionnelle. Toutes ces questions supposent un cheminement et une maturité de la collectivité.

Sur les écarts de salaires entre hommes et femmes, nous pensons bien sûr « à poste égal, salaire égal ». Dans la fonction publique, nous nous sentons a priori protégés par le statut. Or nous nous apercevons qu'il ne suffit pas à éviter les discriminations, notamment les discriminations indirectes.

Au Conseil départemental, les écarts de traitement entre les hommes et les femmes s'élèvent ainsi à 10 %. Ils s'expliquent en partie par les spécificités des filières et par le poids

du temps partiel, qui explique 1 à 1,5 point de l'écart.

Nous avons donc lancé une réforme interne sur la question des promotions internes et des déroulements de carrière. Nous réfléchissons en outre à la question de l'accès des femmes aux postes d'encadrement. Il se peut qu'historiquement, les postes d'encadrement aient surtout été créés pour des postes masculinisés, par exemple dans les métiers techniques, au détriment des postes plus féminisés, notamment dans les métiers sociaux. Il s'agirait de discriminations indirectes.

Nous voulons aussi distinguer ce qui relève de notre action de ce qui n'en relève pas. Sur les métiers en tension, nous laissons des marges de manœuvre individuelles pour les négociations de salaires. Or la capacité des femmes à négocier leur traitement serait moins forte que celle des hommes.

Nous essayons aussi de disposer de plus nombreuses données afin de trouver des biais permettant d'agir. Ce travail exige toutefois du temps. »



**Paul DAULNY**, chargé de l'accompagnement des collectivités locales et des syndicats - Centre francilien pour l'égalité femmes-hommes - centre Hubertine Auclert

« Pour prendre la mesure des inégalités femmes-hommes, il faut observer les dynamiques globales. Les orientations scolaires sont un facteur qui explique pour une grande part les inégalités que l'on retrouve plus tard dans la vie professionnelle.

Les femmes ont des interruptions de carrière plus fréquentes que les hommes, par exemple en raison des congés de maternité. Elles sont plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel. Elles ont également un moindre niveau de rémunération. Au-delà de la vie professionnelle, ces facteurs représentent aussi un problème au moment de la retraite.

Les inégalités professionnelles sont à l'œuvre dans toute la société et elles trouvent un écho dans la fonction publique. Même si le statut de fonctionnaire amoindrit le phénomène,

l'écart de rémunération entre femmes et hommes reste sensible dans le secteur public (10,3 %).

Cet écart peut s'expliquer par un effet de filière, les régimes les plus favorables se retrouvant dans les filières où les hommes sont les plus nombreux.

Pour les aider, le centre Hubertine Auclert propose de nombreux outils d'information. »

## Le harcèlement sexuel, une forme de violence désormais reconnue

### Quelques chiffres :

Les femmes sont trois fois plus souvent victimes de violences sexuelles que les hommes. (Conditions de vie des ménages - INSEE 2013)

Au cours de sa vie, 1 femme sur 7 est victime d'agression sexuelle. (Enquête VIRAGE 2015)

Au cours de sa vie professionnelle, 1 femme sur 5 est victime de harcèlement sexuel au travail. (IFOP/DDD 2014)

Dans le monde du travail, 4 salariées sur 5 considèrent que les femmes sont régulièrement confrontées à des attitudes ou comportements sexistes (contre 1 homme sur 2). (CSEP 2014)



**Deux définitions :** Article 222-33-I et II du Code pénal / Article L. 1153-1 du Code du travail/ Article 6 ter de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983

- Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne de façon répétée des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.
- Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave, dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

### 3 éléments caractérisent le harcèlement discriminatoire :

- Tout agissement en lien avec un critère de discrimination ou à connotation sexuelle
- 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 [Article 1<sup>er</sup> Loi n°2008-496 du 27 mai 2008]

### Des formes nouvelles de harcèlement sexuel

**Le harcèlement sexuel d'ambiance, environnemental :** la victime a été exposée à des propos et comportements non souhaités à caractère sexuel ayant pour conséquence de rendre insupportables ses conditions de travail, même si la victime n'a pas été directement visée par le harcèlement sexuel. [Décision du Défenseur des droits n°MLD-2016-212 du 29 juillet 2016 - Cour d'appel d'Orléans, 7 février 2017, n°15/02566]

Le caractère répété peut prendre d'autres formes (Loi du 3 août 2018) :

- 1 Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée;
- 2 Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition.

Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave, dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. (art 222-33 Code pénal).

**L'agissement sexiste :** tout agissement lié au sexe d'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. (Loi Le Pors - art 6 bis al 2)

**L'outrage sexiste** (art 621-1 du Code pénal) : le fait d'imposer à une personne tout propos ou comportement à connotation sexuelle ou sexiste qui soit porte atteinte à sa dignité en raison de son caractère dégradant ou humiliant, soit crée à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Le harcèlement se définit par la nature et la répétition des agissements commis et leurs effets sur la victime. Le harcèlement peut être le fait d'une ou plusieurs personnes ayant commis un seul agissement. Le harcèlement peut être reconnu même s'il ne vise pas directement la victime (harcèlement d'ambiance). Dans la sphère professionnelle, le harcèlement discriminatoire et le harcèlement sexuel peuvent être constitués par un agissement grave non répété.



## Mettre en place une démarche de prévention du harcèlement sexuel au travail

**Prévenir :** « N'a pas respecté son obligation de sécurité, l'employeur qui n'a pas mis en œuvre des actions d'information et de formation propres à prévenir la survenance de faits de harcèlement sexuel ». Cass. Soc. 13 octobre 2017

**Réagir :** Mener une enquête impartiale et contradictoire et prendre les mesures conservatoires pour faire cesser les agissements

**Sanctionner :** Distinguer sanction disciplinaire et sanction pénale et Interdire des mesures de rétorsion contre l'auteur du signalement

## Ressources

La circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans la fonction publique (NOR : CPAF1805157C)

**Un mini-site dédié :**

<https://information.defenseurdesdroits.fr/unefemmesurcing/>

## → 4.5 La démarche de labellisation : un cadre méthodologique rigoureux

### Tout savoir sur les labels d'Etat : Diversité, Egalité professionnelle, Alliance, quelles spécificités ?



**Violaine TRAJAN**, responsable thématique Secteur Public – Département Innovation et Développement – AFNOR Certification

« Le label « Diversité – Égalité des chances » est délivré par l'AFNOR. Il constitue un véritable outil de management et a un apport bénéfique sur les processus RH. Il permet à un employeur de valoriser ses bonnes pratiques et d'identifier ses risques internes en matière de discriminations.

Une centaine de collectivités sont labellisées pour l'instant et cette démarche connaît un certain essor.

La démarche est portée par le gouvernement, au niveau de tous les ministères, et de plus en plus de communes se portent candidates, comme Paris, Nantes ou encore Bordeaux.

Nous avons besoin de mieux faire connaître ce label « Diversité – Égalité des chances ».

Contact : Violaine TRAJAN - [violaine.trajan@afnor.org](mailto:violaine.trajan@afnor.org)

### Le Label Diversité

Créé en 2008 pour favoriser le dialogue social, prévenir les discriminations et promouvoir la diversité à l'initiative de l'Etat et de l'ANDRH, il permet de reconnaître toutes politiques et actions engagées en faveur de l'égalité des chances et qui vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

### Le Label Egalité Professionnelle

Créé en 2004, il est piloté par le SDFE – Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il vise à promouvoir et à favoriser l'égalité professionnelle et la mixité entre les femmes et les hommes au sein de la sphère professionnelle.

### Alliance Diversité et Egalité Professionnelle

Créé en 2016, le dispositif ALLIANCE harmonise les processus d'évaluation (un cahier des charges pour les deux labels), des audits combinés et des tarifs optimisés. Il existe 3 cahiers des charges adaptés aux spécificités des organismes : structures de +/- 50 salariés et pour la fonction publique.

Il comporte des parties distinctes : deux commissions distinctes, avec des prises de décision propres et des logos spécifiques à chacun des deux labels.

### Le cahier des charges en un clin d'œil

7 parties thématiques du cahier des charges :

- ❶ Diagnostic en référence aux critères de discriminations, analyse des risques, état des dispositifs existants
- ❷ Définition et mise en œuvre de la politique : accord ou plan d'actions / implication des partenaires sociaux
- ❸ La cellule d'écoute
- ❹ Communication interne / Sensibilisation / Formation (spécificités LEP – Label Égalité Professionnelle)
- ❺ Maîtrise des processus de gestion des RH (spécificités LEP)
- ❻ Communication externe / Ancrage territorial / relations avec les fournisseurs, clients, partenaires, usagers
- ❼ Evaluation et amélioration continue : mesures, bilans, ajustements



## Le processus de labellisation



## Etes-vous prêts ? Testez vous, évaluez vous !

- Le test en ligne sur site web certification.afnor.org : 20 questions pour évaluer la maturité du projet
- La nouvelle rubrique « les labellisés partagent leurs bonnes pratiques »
- Demandez une visite d'évaluation sur site de courte durée :
  - Identifier les bonnes pratiques mises en place au regard du cahier des charges des labels
  - Identifier les axes d'amélioration
  - Préparer votre audit de labellisation
  - Restitution en fin d'évaluation sous forme d'un rapport d'audit permettant d'alimenter votre plan d'actions.
- Les sites ressources : ANACT / Défenseur des droits / SDFE / Ministère du travail / Haut conseil de l'égalité femmes-hommes...

## Le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis labellisé « Diversité »

### Un préalable : l'engagement politique pour l'égalité et la diversité

Le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis s'est engagé dès 2014 dans une politique d'égalité. Ont été désignées une vice-présidente chargée de la lutte contre les discriminations et une conseillère départementale déléguée à l'égalité femmes – hommes. Un comité consultatif avec les organisations syndicales a été mis en place.

L'enjeu stratégique pour les ressources humaines était de professionnaliser les équipes pour assurer l'égalité de traitement entre les agents et d'intégrer une approche « égalité » sur l'ensemble des sujets : mobilité, déroulement de carrière...



### S'engager dans la démarche : quels bénéfices ?

L'engagement du département dans la démarche de labellisation s'est fait en amont du projet comme un **levier d'action et un appui méthodologique**. Le cahier des charges a permis de dégager les pistes d'actions prioritaires pour :

- Mesurer ses points forts et faibles (diagnostic)
- Formaliser l'engagement à progresser
- Se contraindre à améliorer ses pratiques
- Eclairer les représentations, les actes (sensibilisation, formation)
- Protéger les agents et sécuriser les pratiques (cellule égalité au travail)
- Evaluer et corriger

## Le Label Diversité : en pratique



**Annaïg PIEDERRIERE**, responsable de la mission égalité, diversité, pôle pilotage ressources humaines et diversité du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis

« Il est nécessaire d'établir un diagnostic précis. Le portage par la direction des ressources humaines, à commencer par l'élu délégué aux RH, est essentiel.

Il faut être bien accompagné pour bien identifier les risques de discrimination, sensibiliser les agents à la démarche, former les managers, les élus et les partenaires sociaux aux bonnes pratiques. »

### L'état des lieux : une action stratégique

Réalisé par un cabinet externe, l'état des lieux constitue une première étape de mobilisation des services (constitution de groupes de travail avec la participation des services et partage avec les correspondants « personnel » et les organisations syndicales).

Le diagnostic permet d'identifier les risques et de passer en revue l'ensemble des process RH :

- Mettre en place des procédures formalisées et partagées pour tout « choix » : recrutement, accès à un droit (promotion interne, formation, congés...)
- Communiquer auprès des agents sur ces procédures et leurs droits

L'identification des risques a permis de définir **les premiers plans d'actions prioritaires** sur les thématiques suivantes :

- **Égalité femmes-hommes** : des inégalités de traitement avaient été constatées entre les femmes et les hommes et une perception de discrimination
- **Handicap** : une inégale répartition des agents en situation de handicap et une perception de discrimination entraînant des craintes à la révélation de la situation de handicap
- **État de santé** : une inégale répartition des agents en reclassement et une perception de discrimination importante et paradoxale
- **Appartenance à une religion** : une application variable du principe de laïcité entraînant un risque important d'inégalité de traitement
- **Âge** : une prise en compte de l'âge dans certains choix notamment au niveau du recrutement et une perception de discrimination importante chez les seniors.

### Les clés de la réussite

- Un engagement politique fort
- Un pilotage en mode projet avec une forte dimension d'accompagnement au changement
- Un déploiement dans les directions : des animateurs diversité par pôle
- Une stratégie de communication : expliquer et convaincre
- Des professionnels RH formés et impliqués
- Une stratégie de déploiement pour la sensibilisation des agents

### Le « + »

L'accompagnement par un cabinet conseil et des échanges de pratiques avec des employeurs déjà labellisés

### Conserver la labellisation...

La labellisation constitue un processus d'amélioration continue. L'évaluation des actions est un enjeu majeur et l'audit régulier de l'AFNOR un levier d'amélioration. La difficulté consiste souvent dans le maintien de la mobilisation des équipes.

*La prochaine étape : une candidature au Label Égalité professionnelle en 2019 !*

## La Ville de Paris en cours de labellisation « Alliance »

La mairie de Paris s'est engagée dans une démarche de double labellisation « diversité » / « égalité professionnelle femmes-hommes » qui devrait aboutir au 2<sup>nd</sup> semestre 2019.

La demande a émané des élus au printemps 2016. Un poste de coordinatrice du projet « diversité » a été créé pour animer le projet auprès de l'ensemble des 20 directions et des 60 000 agents. La labellisation a été conçue dès le début comme un levier pour mettre en mouvement les directions, structurer les actions.

Conformément au cahier des charges du label, une première étape de diagnostic a été réalisée par un prestataire extérieur « Altidem ». Toutes les organisations syndicales et les directions de la ville ont été rencontrées dans ce cadre.

Puis un travail de confrontation des éléments du diagnostic à la réalité des services a permis de définir, de façon partagée, des plans d'actions adaptés à chaque besoin de service. Par exemple, une direction qui souhaitait travailler sur les mobilités s'est engagée dans une démarche intégrant la lutte contre les discriminations accompagnée du pôle « diversité ».

L'idée clé pour le pôle « diversité » est de ne pas être donneur de leçons mais d'être dans l'échange : la Ville a une obligation en tant qu'employeur mais s'engage avec les agents, de façon participative, sur le long terme constitue une priorité et un critère de réussite.

Des formations pour les agents ont été mises en œuvre sur une journée en revoyant le cahier des charges de l'organisme de formation : être moins sur le cadre réglementaire du droit de la « non-discrimination » et plus sur les échanges de pratiques autour des stéréotypes ; prendre conscience que chacun a des préjugés et peut être discriminant.

**La démarche est un levier pour faire prendre conscience des points forts et des points à améliorer** dans les pratiques mais aussi d'apprécier les marges de manœuvre et de professionnaliser les agents des RH.

La 1<sup>re</sup> phase d'audit de l'AFNOR s'est déroulée en janvier 2019 : 15 jours d'audits par deux auditrices et 3 fiches « d'insuffisance » qui ont mis en avant la nécessité de structurer et d'évaluer les actions et d'approfondir la cartographie des risques.

Désormais la phase de structuration d'un plan d'actions s'engage pour passer en commission de labellisation avant l'été 2019 : il convient de se donner des échéances, « timer » la démarche pour maintenir les équipes en mouvement. Une étude des perceptions des agents devrait aussi être réalisée pour avoir des éléments chiffrés dès 2019 sur les expériences des agents en tant que témoins ou victimes de discrimination (étude des perceptions).

### Marie LAHAYE, coordinatrice du projet diversité – Direction des Ressources Humaines – Ville de Paris

« Notre ambition est de faire du « sur-mesure » et non des actions inscrites au catalogue de formation auxquelles seuls les agents sensibilisés s'inscrivent.

L'idée n'est pas d'en faire un sujet en plus mais d'infuser la thématique dans l'activité quotidienne des équipes. (...)

La démarche de labellisation est une expérience passionnante, qui donne du sens au travail des agents et fait le lien avec la qualité de vie au travail.

Ce qui a été le plus difficile : embarquer les agents dans la démarche et sur la durée ; trouver les bonnes accroches pour motiver et engager le changement des pratiques ; trouver à intéresser les agents pour qu'ils s'approprient les choses et aillent au-delà de la dimension « injonction ».

**EN SAVOIR** Depuis 2001, la Ville de Paris a mis en place des actions pour favoriser l'égalité professionnelle de traitement entre les femmes et les hommes et lutter contre toutes les formes de discrimination.

**ÉGALITÉ FEMMES HOMMES ET DIVERSITÉ**

La Ville s'est lancée à l'assaut du label Alliance de l'AFNOR. Alors que les premiers audits ont débuté en janvier dans les directions, Mission Capitale vous explique en quoi ça consiste.

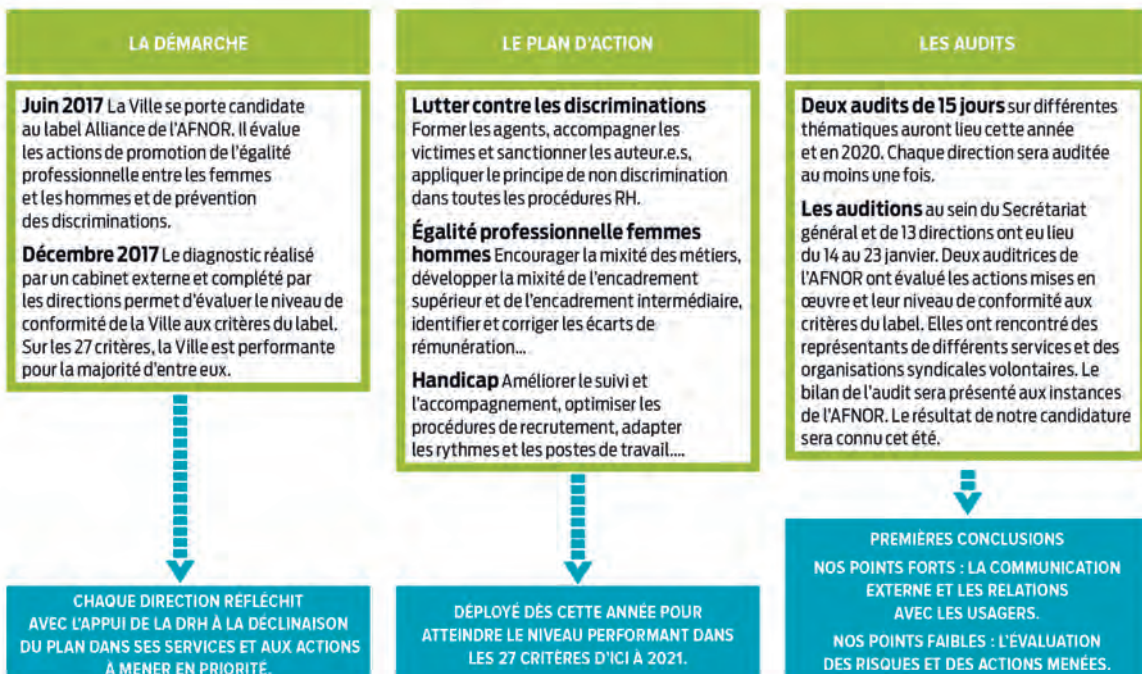
**55000**  
AGENTS CONCERNÉS

**2**  
LABELS CONVOITÉS

**27**  
CRITÈRES

**DU CONCRET**

- Dispositif *À votre écoute* créé en janvier 2017
- Travail sur la mixité des métiers
- Conférences et formations pour les agents et les managers
- Refonte des outils et procédures de recrutement
- Exposition de mars à juillet 2019 sur l'engagement de la Ville en faveur de l'égalité







## 5 - Les rencontres Emploi-RH : le nouveau rendez-vous des acteurs territoriaux des ressources humaines



Pour mieux répondre aux besoins des collectivités en matière d'échange et de partage de pratique sur des thématiques RH d'actualité le CIG petite couronne fait évoluer les conférences annuelles en Rencontres Emploi-RH.

Ces rencontres sont l'occasion pour les dirigeants et responsables des ressources humaines des collectivités de partager leurs pratiques et d'échanger des réflexions sur la gestion des ressources humaines et pour le CIG de présenter l'actualité et les perspectives de l'emploi public en petite couronne (compétences, besoins de recrutement...).

Chaque édition est consacrée à une thématique spécifique, point de départ de réflexions et de débats organisés en tables-rondes, ateliers d'échanges de pratiques et/ou de présentation et construction d'outils...

Vous souhaitez proposer une thématique ou participer à l'élaboration de la prochaine édition RERH 2020, n'hésitez pas à nous contacter : [k.tirel.rerh@cig929394.fr](mailto:k.tirel.rerh@cig929394.fr)

Pour retrouver tous les supports des rencontres : <http://www.cig929394.fr/grh/rencontres/rencontres-emploi-rh>



## Remerciements à tous ceux qui ont rendu possible l'organisation de la Rencontre Emploi-RH :

### Les intervenants extérieurs

Clémence LEVESQUE, Sophie PISK, Yannick L'HORTY, Christel GILLES, Ismaëlle NAIR TELSEFER, Dominique GILLOT, Hugues THIBAUT, Christophe DEFER, Eric PERSELLO, Dr Gisèle BIRCK, Violaine TRAJAN, Annaïg PIEDERRIERE, Julien VITEAU, Frédérique BAERENZUNG, Arnaud MALHERBE, Micheline NOUCK, Ann-Laure EDERY, Maria ALVES, Laurent DOYEN, Marie-Hélène RAVEL, Paul DAULNY, Béatrice BRUNEAU GOGET, Clélia CORTESI, Sylvia CLEFF LE DIVELLEC, Léonor LANCON, Azize KABOUCHE

### L'ensemble des organisateurs de la journée et les agents des fonctions support

Sarah DESLANDES, Pascale JEANNEL, Solenne LEPINGLE, Karine TIREL, Jessica ROBILLARD, Roman RENAULT, Sabrina BARINGTHON, Moufida ABDEDDAIM, Cathy CHEVALLOT, Jean-Yves BURTON, Gaël CHARTIER, Wilfrid GERBER, Cédric BAUDOUIN, Evelyne GOURDIN-JUIN, Dominique BURIDANT, Karim OTMANI, Catherine SIROTTEAU, Fabienne CAURANT, Véronique LEYRAL, Lisa BAUDRY







CIG petite couronne  
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France  
1 rue Lucienne Gérard 93698 Pantin Cedex  
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81  
[www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr)