

MÉTHODE D'AUTOÉVALUATION

→ gestion des
ressources
humaines dans
les collectivités
territoriales

PRÉVENIR les
discriminations
et **GARANTIR**
l'égalité ?

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**LE DÉFENSEUR
DES DROITS**

defenseurdesdroits.fr



SOMMAIRE

→ PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI : QUELS ENJEUX ?	4
• À quoi sert ce cadre ?	4
→ INTRODUCTION	5
• Les discriminations, de quoi parle t-on ?	5
→ LE CADRE DE RÉFÉRENCE	8
• La méthode d'autoévaluation	8
• Quelques précisions préalables à l'utilisation du cadre	9
• Les conditions pour réussir	10
→ LE CADRE GÉNÉRAL DE LA G.R.H.	11
→ LE RECRUTEMENT DES PERSONNELS TERRITORIAUX	15
• Accès à la fonction publique territoriale	15
• Recrutement par concours	16
• Recrutement sur liste d'aptitude	17
• Recrutement sans concours ou sous contrat de titulaires ou de non titulaires	20
→ LA GESTION DE LA CARRIÈRE DES PERSONNELS TITULAIRES ET DES AGENTS CONTRACTUELS	22
• Accès à la titularisation des agents contractuels	22
• Évaluation et promotion (avancement et promotion interne)	23
• Mobilités	25
• Discipline	26
• Formation	27
→ LA RÉMUNÉRATION DES PERSONNELS	28
→ L'ACTION SOCIALE	29

ÉDITORIAL

ÉGALITÉ DE TRAITEMENT, ÉGALITÉ : DES ENJEUX ESSENTIELS

Que cela soit au moment du recrutement ou dans la gestion des carrières, des risques discriminatoires existent dans le monde de l'emploi et ce, parfois à l'insu des acteurs. Près de la moitié des réclamations pour discriminations reçues par notre institution concerne l'emploi. Un tiers d'entre elles proviennent d'agents de la fonction publique.

La nécessaire exemplarité de la fonction publique en matière d'égalité professionnelle ainsi que la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à la lutte contre les discriminations amènent les employeurs publics à questionner leurs procédures de gestion des ressources humaines et à rechercher des outils pour améliorer leurs pratiques.

Membre de droit de la formation spécialisée « Égalité, mobilité et parcours professionnels » du Conseil Commun de la Fonction Publique le Défenseur des droits souhaite accompagner les employeurs publics dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique d'égalité exemplaire.

Ce livret, réalisé en 2009 avec la collaboration des collectivités territoriales, est ici présenté dans une édition revue et mise à jour. Il permettra aux employeurs publics d'évaluer l'état d'avancement de leurs politiques de gestion des ressources humaines en matière d'égalité en vue de faire évoluer leurs pratiques vers une égalité effective dans le recrutement et la carrière des agents.

Dominique Baudis
Défenseur des droits

PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS
DANS L'EMPLOI :
QUELS ENJEUX ?

→ À quoi sert ce cadre ?

Ce cadre s'attache à accompagner les collectivités et à favoriser la prévention et la lutte contre **toutes les formes de discriminations, à raison de tous les critères prohibés par la loi**¹.

Il est un outil pour les techniciens et les élus qui participent à la réflexion opérationnelle et détiennent le pouvoir de décision.

Il s'adresse aux collectivités et à leurs partenaires : centres de gestion, centre national de la fonction publique territoriale, prestataires de services...

Ses recommandations ne sont pas toujours directement applicables à tous types de collectivités territoriales : d'une grande ville à une petite commune, en passant par les communautés d'agglomération, les départements, les régions, les compétences, les moyens et les problématiques varient. Il peut néanmoins servir de source d'inspiration.

En tout état de cause, cet outil est une opportunité pour une démarche plus globale de progrès et de modernisation des processus de recrutement et de gestion des ressources humaines.

S'ÉVALUER ET AGIR

Le cadre de référence est conçu comme **un outil d'autoévaluation des pratiques et d'accompagnement** des actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE

Le Défenseur des droits souhaite également utiliser le cadre pour suivre la mise en oeuvre de ses recommandations et, plus généralement, connaître les démarches entreprises par les collectivités qui accepteront de lui en rendre compte en renseignant les indicateurs d'actions et de moyens proposés.

Il permettra ainsi de **repérer et faire connaître les bonnes initiatives ou les difficultés pratiques**, contribuant ainsi à l'enrichissement ou à l'adaptation du cadre.

¹ La loi française prohibe la discrimination à raison de dix-huit critères : cf. chapitre « De quoi parle-t-on ? »

INTRODUCTION

→ Les discriminations, de quoi parle-t-on ?

La loi Le Pors dispose² qu'**aucune distinction, directe ou indirecte**, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe, de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.

Hormis quelques aménagements relatifs à l'âge, au sexe et à l'aptitude physique autorisés par la loi dans des conditions strictes, ce principe s'applique à toute mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation.

La loi Le Pors s'applique dans les mêmes conditions aux agents contractuels et aux stagiaires de la fonction publique territoriale.

La loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 définit précisément **la discrimination directe** comme la situation dans laquelle, sur le fondement d'un critère prohibé³, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Cette même loi intègre parmi les critères prohibés la grossesse et la maternité, y compris le congé de maternité, et les convictions.

Le code pénal prohibe, en plus des critères précités, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, les mœurs et les activités syndicales.

Par ailleurs, selon la loi n° 2008-496, constitue **une discrimination indirecte** une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés ci-dessus, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but soient nécessaires et appropriés.

2- Articles 6 et 6 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite loi Le Pors, modifiée par l'ordonnance du 2 août 2005 et par les lois de 2001 et 2005.

3- La loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 complète la transposition de directives européennes, notamment les directives 2000/43, 2000/78 et 2002/73 qui portent sur les critères d'origine ethnique et de « race », de religion, de convictions, d'âge, d'handicap, d'orientation sexuelle et de sexe, et sur la grossesse.

En matière de discrimination indirecte, l'intention de l'auteur n'est pas prise en compte. Seul importe le résultat, qu'il soit réalisé ou susceptible de l'être. La discrimination indirecte se révèle en examinant les effets de la règle ou de la pratique.

Un critère de force physique lors d'un recrutement peut constituer une discrimination indirecte à l'encontre des femmes ou des personnes en situation de handicap, sauf à justifier ce critère par les nécessités objectives et incontournables du poste à pourvoir.

La discrimination inclut également selon la loi de 2008 :

- tout agissement lié à l'un des motifs prohibés par cette loi et tout agissement à connotation sexuelle, subis par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant - à savoir des actes de **harcèlement** moral ou sexuel ;
- le fait d'enjoindre à quiconque d'adopter un comportement prohibé à raison de cette loi.

Il est enfin rappelé qu'aucune personne ayant témoigné de bonne foi d'un agissement discriminatoire ou l'ayant relaté ne peut être traitée défavorablement de ce fait.

Aucune décision défavorable à une personne ne peut être fondée sur sa soumission ou son refus de se soumettre à une discrimination prohibée par la loi.

Si une personne publique prend une décision constitutive d'une discrimination, **sa responsabilité** peut être engagée à l'occasion d'un recours pour excès de pouvoir ou d'un recours indemnitaire.

Par ailleurs, les comportements discriminatoires énumérés à l'article 225-2 du code pénal constituent **des délits** qui sont susceptibles d'engager la responsabilité pénale de la personne morale dans les conditions visées à l'article 121-2 du Code pénal.

La responsabilité pénale des agents publics, auteurs ou complices de ces infractions, peut également être mise en oeuvre.

Les comportements discriminatoires peuvent enfin justifier des sanctions disciplinaires à l'encontre des agents s'en rendant coupables.

Lutter contre les discriminations et prévenir ces risques, c'est garantir **l'égalité de traitement de chacun** dans l'accès aux droits, aux biens et aux services; c'est éviter de défavoriser une catégorie de population.

Cette démarche exige une vigilance constante et suppose une revue des pratiques, mais aussi un travail sur les comportements et les mentalités (les stéréotypes et préjugés).

La promotion de l'égalité vise à garantir l'égalité de traitement et à assurer l'égalité effective des chances tout au long de la vie.

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

→ Méthode d'autoévaluation

Le cadre vise d'abord à permettre aux collectivités de répondre à leurs propres questions : *Comment prévenir les discriminations au sein de ma structure ? Quels moyens pour promouvoir une plus grande égalité des chances au sein de mon personnel ? Comment aller plus loin ?*

Chaque étape des processus de recrutement et de gestion des ressources humaines a été analysée pour définir :

- **les mesures de prévention souhaitables**, voire indispensables, pour garantir l'égalité de traitement entre candidats à un emploi public ou entre agents,
- **les pistes d'action envisageables** pour promouvoir l'égalité des chances.

Ce travail s'appuie sur les expériences de terrain des participants, les bonnes pratiques déjà identifiées et les recommandations formulées à l'occasion de l'examen de réclamations par le Défenseur des droits.

Le cadre de référence s'organise en trois colonnes :

1. **Les objectifs** définis dans chaque domaine et sous-domaine d'action.
2. **Les préconisations ou suggestions** qui recensent, à chaque étape des processus, les démarches recommandées ou envisageables.

Sont rappelées certaines obligations légales fondamentales pour la lutte contre les discriminations. **Quelques mesures et dispositifs exemplaires** ou pertinents explicitent ou illustrent ces préconisations.

La présentation distingue :

- les préconisations de prévention ou de lutte contre les discriminations, regroupées autour de trois axes : information, formation et objectivation ;
- les suggestions d'actions ou de dispositifs susceptibles de concourir à une meilleure égalité des chances - en bleu.

3. **Des indicateurs d'action et de moyens** pour permettre aux collectivités de revisiter leurs pratiques, mais aussi de rendre compte de l'avancée de leur action. Présentés sous forme de questions, ils visent à déterminer si la collectivité met ou non en oeuvre la préconisation ; et si oui, sous quelle forme, avec quels moyens.

Ils peuvent servir :

- de grille de lecture pour l'auto-évaluation de ses pratiques et de l'état d'avancement de ses démarches de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité.
- de grille de compte rendu pour les collectivités qui seront volontaires pour les renseigner et envoyer au Défenseur des droits l'état de leurs démarches.

Ces retours d'expérience permettront d'établir un panorama des actions entreprises dont d'autres collectivités peuvent s'inspirer, de repérer de nouvelles formes d'action et de les faire connaître. Ils permettront également d'identifier les lacunes, ou les sources de difficultés à explorer, ainsi que les nouvelles actions à entreprendre. Ce cadre permettra de structurer l'échange d'informations et d'expériences entre collectivités.

→ Quelques précisions préalables à l'utilisation du cadre

Il ne faut pas confondre sélection et discrimination.

Le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics impose l'instauration d'un processus de sélection, fondé sur des critères objectifs de compétences et de capacités et donc, de fait, étranger à toute discrimination.

Il faut cependant s'assurer que ce processus garantisse une *réelle* égalité d'accès.

La lutte contre les discriminations n'interdit pas des modes de management différenciés. Mais pour être efficace, elle nécessite la définition d'une ligne managériale claire et rigoureuse sur ces questions.

→ Les conditions pour réussir

Pour la réussite d'une démarche de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité, il est essentiel :

- que cette action soit **portée par les élus** ;
- que la collectivité dans toutes ses dimensions, politique et administrative, **s'engage** à travers un message clair et fort, en interne comme à l'externe ;
- que l'ensemble de la hiérarchie soit impliquée ;
- que la démarche soit le fruit d'une **concertation** entre les élus, l'administration et les partenaires sociaux. Un état des lieux partagé, une analyse convergente des problèmes et des solutions sont des étapes déterminantes dans la construction d'une action efficace.

Il est indispensable, pour ce faire, **de sensibiliser et former les principaux acteurs**. Le rappel historique du droit fondé sur les principes de non discrimination et d'égalité en est le point de départ. Mais selon le type de responsabilités, il est également nécessaire de travailler sur les pratiques professionnelles et les techniques préventives, comme sur les préjugés et stéréotypes que ces acteurs peuvent avoir eux-mêmes intégrés.

La formation à la lutte contre les discriminations doit trouver sa place dans toutes les formations au management et à la gestion des ressources humaines.

Enfin, un dispositif d'évaluation, qui permette d'apprécier l'efficacité d'une telle politique et de corriger ses insuffisances, est nécessaire pour qu'elle s'inscrive dans la durée.

CADRE GÉNÉRAL DE LA G.R.H.

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS ⁴	ACTIONS/MOYENS
Afficher l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afficher en externe l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer. 2. Afficher en interne l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un engagement formalisé: Oui/Non, Intitulé, partenaires éventuels? • Oui/Non Quels supports? Auprès de quels publics?
Informier et sensibiliser en interne à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informer le personnel sur l'engagement de la collectivité à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité (plaquette, intranet, etc.) 2. Recommander aux associations et organismes partenaires des collectivités territoriales (associations d'élus locaux, C.N.F.P.T., etc.) de sensibiliser et former les élus sur la prévention des discriminations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmation d'un engagement interne: Oui/Non Formalisation de l'engagement interne: Oui/Non, Intitulé, périmètre d'action, publics cibles? Modalités et supports de diffusion du message? Existence d'un programme de sensibilisation du personnel: Oui/Non, contenu, durée et fréquence? Existence d'un programme de sensibilisation de l'encadrement: Oui/Non, niveau d'encadrement concerné, contenu, durée et fréquence? • Oui/Non

⁴- Indispensables ou seulement fortement recommandées, les mesures de prévention ou de lutte contre les discriminations sont présentées en noir ; les suggestions d'actions ou de dispositifs susceptibles de concourir à une meilleure égalité des chances en bleu.

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Établir régulièrement un état des lieux partagé par les élu(e)s, l'administration et les partenaires sociaux</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituer de manière concertée un cahier des charges des analyses envisagées 2. Analyser de manière concertée l'état des effectifs 3. Analyser de manière concertée les parcours professionnels 4. Analyser de manière concertée le ressenti des discriminations, y compris par rapport à l'origine 5. Communiquer les résultats des états des lieux aux élu(e)s ainsi qu'aux partenaires sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cahier des charges: Oui/Non Défini avec qui ? • Analyse des effectifs ? Oui/Non Catégories d'analyse ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? Existence d'un plan ou d'outils de G.P.E.C. ? • Analyse des parcours ? Oui/Non Publics analysés ? Méthode ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? Existence d'un plan ou d'outils de G.P.E.C. ? • Analyse du ressenti ? Oui/Non Publics analysés ? Méthode ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ? • Oui/Non Dans quels cadres ?
<p>Favoriser le dialogue social sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.</p>	<p>Développer la concertation avec les partenaires sociaux sur les enjeux de la lutte contre les discriminations et de la promotion de l'égalité et sur les actions et moyens mis en oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non Dans quels cadres ? Quelles données leur sont transmises ? Existence d'un accord formalisé: Oui/Non, périmètre (domaines d'action, publics cibles) ? Y a-t-il négociation préalable avant de lancer une mesure ou un dispositif de lutte contre les discriminations ou les inégalités: Oui/Non, exemples ? Ou sur certains sujets seulement: Oui/Non. Lesquels ?

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Être en mesure d'identifier et de traiter en interne les situations de discriminations.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nomination aux postes d'encadrement supérieur 2. Mettre en place un dispositif d'accueil, d'écoute, d'information et d'accompagnement des victimes de discriminations. 3. Mettre en place un dispositif d'alerte permettant de révéler les discriminations. 4. Rappeler que le C.H.S.C.T a un rôle de prévention et d'alerte concernant la souffrance au travail, dont la discrimination ou le harcèlement discriminatoire peuvent être la cause. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non Nature du dispositif (personne référente, organe interne ou externe)? Compétences? Types de discriminations traités? Information des syndicats sur ses compétences: Oui/Non, supports? Information des personnels sur ses compétences: Oui/Non, supports? (A défaut) information des personnels sur leurs droits et les voies de recours: Oui/Non, supports? • Oui/Non Nature du dispositif (personne référente, organe interne/externe et/ou procédure)? Fonctionnement du dispositif? Information des syndicats sur ce dispositif: Oui/Non, supports.? Information des personnels sur ce dispositif: Oui/Non, supports? Mise en place d'indicateurs susceptibles d'identifier et suivre les phénomènes discriminatoires: Oui/Non. Lesquels? • Oui/Non Après de quels publics (cadres, personnels, syndicats)? Supports d'information?

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Garantir l'égalité professionnelle dans le déroulement de carrière	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que la configuration des locaux ne soit pas un vecteur de discrimination dans le recrutement et la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe (exemple des vestiaires pour les femmes). 2. Afin d'assurer l'égalité homme-femmes, notamment, rechercher des solutions novatrices d'organisation du travail (temps et conditions de travail) permettant de concilier vie privée et vie professionnelle. 3. Veiller à ce que le pourcentage de femmes promues reflète le nombre de femmes promouvables - à compétences égales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non Exemples de mesures prises? • Oui/Non Exemples de solutions? • Oui/Non

RECRUTEMENT DES PERSONNELS TERRITORIAUX

→ Accès à la fonction publique territoriale

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Atteindre, sensibiliser et informer le plus grand nombre de personnes sur les métiers de la fonction publique territoriale et les modalités de leur recrutement.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aller à la rencontre des jeunes dans tous les établissements de formation (écoles, C.F.A., GRETA, etc.). 2. Informer et sensibiliser les enseignants, formateurs et conseillers d'orientation sur les débouchés que propose la fonction publique territoriale et leur ouverture à différents types de profil. 3. Aller à la rencontre des publics les plus en difficulté en s'appuyant sur l'ensemble des relais existants (Pôle emploi, missions locales, maisons de l'emploi, C.I.O. et autres services publics de l'emploi). 4. Développer l'accueil des candidat(e)s potentiels dans les services: journées portes ouvertes, stages ou autres dispositifs associés à un tutorat, afin qu'elles/ils puissent découvrir la réalité des métiers de la fonction publique territoriale. 5. Développer les dispositifs d'alternance associant formation et immersion, insertion ou accompagnement vers l'emploi au sein des services territoriaux (apprentissage, etc.). 6. Communiquer dans les médias locaux et/ou nationaux (journaux, radio, etc.). 7. Élaborer, à l'occasion des journées d'information régionales et nationales sur la fonction publique territoriale, une méthodologie de sensibilisation qui favorise la promotion de l'égalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non Actions (méthode, outils, types d'établissements, fréquence) ? • Oui/Non Actions (méthode, outils, publics, fréquence) ? • Oui/Non Actions (méthode, outils, relais, fréquence) ? • Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection des bénéficiaires, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Supports ? • Oui/Non Stratégie (pour attirer et sensibiliser les publics qui ne viennent pas spontanément) ?

→ Recrutement par concours

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Ouvrir le plus largement possible les préparations aux concours de droit commun et réservés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place des dispositifs permettant de repérer et orienter les candidat(e)s potentiels parmi les publics (internes et externes) en difficulté pour leur proposer des formations de rattrapage adaptées; et/ou inciter ses partenaires à le faire. 2. Favoriser le développement de dispositifs individualisés de préparation aux concours, tant en terme de méthodologie que de « statut » accordé aux candidat(e)s potentiels. 3. Créer un réseau de formateurs internes et de tuteurs qui accompagnent les candidat(e)s (internes ou externes) se préparant aux concours et favorisent le développement de solidarités internes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de dispositifs propres: Oui/Non, Méthodes.? Incitation des partenaires: Oui/Non, Méthodes ? • Oui/Non Formules? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Formation de ces « tuteurs »: Oui/Non Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ?
<p>Éviter que les jurys des concours ne contribuent à reproduire les mêmes profils de lauréats</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendre vers une composition diversifiée du jury notamment en assurant une proportion minimale de 40% de chaque sexe. 2. Former les membres du jury à la lutte contre les discriminations et prévenir leurs préjugés sur le niveau réel des besoins : via notamment les recommandations de l'organisateur du concours. 3. Rappeler au jury les conditions de régularité de ses décisions: s'assurer en particulier, par des consignes précises, qu'il évalue les candidat(e)s en fonction des compétences nécessaires, non d'éléments personnels ou autres critères interdits⁵. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non/Non concernée (si les concours ne sont pas organisés par la collectivité) • Oui/Non/Non concernée Actions? Supports? Sujets abordés? • Oui/Non/Non concernée Supports? Contenus?

5. cf. Délibération n° 2008-163 du 7 juillet 2008 confirmée par le Conseil d'Etat qui considère que les questions posées par un jury à un candidat sur son origine et ses pratiques confessionnelles sont sans lien avec son aptitude à occuper l'emploi proposé et révèlent l'existence d'une discrimination. (CE 10 avril 2009, n° 311888).

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Agir pour prévenir les discriminations dans les épreuves de concours	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles. 2. Encourager les organisateurs de concours (C.N.F.P.T., centres de gestion, etc.) à adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non/Non concernée • Oui/Non Après de quels organismes ?

→ Recrutement sur liste d'aptitude

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Améliorer la rencontre de l'offre (les candidat(e)s inscrits sur les listes d'aptitude) et de la demande (les besoins réels en personnels des collectivités) pour favoriser l'égalité des chances.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir la transparence et la sincérité des déclarations des besoins en personnels de la collectivité territoriale, et donc des postes à ouvrir aux concours. 2. Créer une plateforme informatique directement accessible aux collectivités qui présente l'ensemble de leurs offres d'emplois aux candidat(e)s inscrits sur les listes d'aptitude et leur permet d'accéder aux C.V. de ces derniers. 3. Offrir un bilan et un tutorat aux candidat(e)s qui n'ont pas encore été recrutés un an après leur inscription sur la liste d'aptitude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition précise du besoin (profil, période de vacance ou de création du poste): Oui/Non • Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours • Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours

**Objectiver la
procédure de
recrutement**

<p>1. Définir une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.</p> <p>2. Sensibiliser les acteurs du recrutement et les élu(e)s à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité, par le biais d'une fiche rappelant les critères illégaux de recrutement et citant certaines bonnes pratiques.</p> <p>3. Formaliser par écrit le processus de recrutement.</p> <p>4. Définir avec précision et objectivité le profil de poste, les compétences et capacités (y compris physiques) nécessaires; et pour ce faire, s'assurer qu'il est élaboré par ou avec la D.R.H⁶.</p> <p>5. Exiger des (éventuels) prestataires extérieurs de recrutement le respect des préconisations du présent cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle.</p> <p>6. Assurer la publicité des offres d'emplois en interne comme en externe, au service de la stratégie de recrutement.</p> <p>7. Utiliser une grille de lecture objective, centrée sur les compétences, pour trier les C.V.</p> <p>8. Utiliser les méthodes de recrutement par habiletés, notamment pour les emplois d'exécution.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Oui/Non Stratégie ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation : Oui/Non Lesquels ?• Oui/Non Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, DRH, encadrants) : Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ?• Oui/Non• Oui/Non Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes : Oui/Non Elaboration par ou avec la DRH : Oui/Non• Oui/Non Transmission du cadre ?• Oui/Non Supports par type de postes ? Période et délais de publicité ?• Oui/Non. Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de tri : Oui/Non. Lesquels ?• Oui/Non. Méthodes alternatives centrées sur les compétences ou les capacités ? Quels types d'emplois concernés ?
---	---

6. Cf. la délibération n° 2006-223 du 23 octobre 2006 qui précise les conséquences sur la charge de la preuve d'un refus d'accès aux appréciations des jurys d'oraux, documents administratifs communicables de plein droit.

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
	<p>9. Procéder à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement.</p> <p>10. Assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.</p> <p>11. Tendre vers une composition paritaire (hommes-femmes) des comités de sélection qui mènent les entretiens.</p> <p>12. Assurer la transparence et la traçabilité des entretiens pour qu'il soit possible de les restituer aux candidat(e)s.</p> <p>13. Motiver les décisions de rejet des candidatures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non. Méthode ? • Oui/Non. Méthode ? • Oui/Non • Information des candidats sur les points évalués par l'entretien: Oui/Non, supports? Existence d'un guide sur la méthode d'entretien pour le comité de sélection: Oui/Non. Existence d'une grille d'évaluation: Oui/Non. Méthode de traçabilité? Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection: Oui/Non. Lesquels? • Oui/Non. Systématiquement ou à la demande?
<p>Garantir l'égalité de traitement des fonctionnaires stagiaires et les accompagner dans leur intégration.</p>	<p>1. Développer un dispositif d'accueil et d'intégration (formations d'intégration, désignation de tuteurs, etc.).</p> <p>2. Organiser des procédures objectives de suivi des stagiaires, comportant un bilan intermédiaire écrit.</p> <p>3. Respecter l'obligation de donner une motivation objective aux décisions de non-titularisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif d'accueil: Oui/Non Caractéristiques? adaptations selon les différences de situation? Dispositif d'intégration-accompagnement: Oui/Non Caractéristiques? adaptations selon les différences de situation (handicap par ex.)? Evaluation de ces dispositifs: Oui/Non Méthode et modalités? • Oui/Non. Procédures? Solutions en cas de difficultés d'intégration? • Oui/Non

→ Recrutement sans concours ou sous contrat de titulaires ou de non-titulaires

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Objectiver la procédure de recrutement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité. 2. Sensibiliser les acteurs du recrutement et les élu(e)s à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité des chances et à la diversité, par le biais d'une fiche rappelant les critères prohibés par la loi et citant certaines bonnes pratiques. 3. Définir avec précision et objectivité le profil de poste et les compétences et capacités (y compris physiques) nécessaires; et pour ce faire, s'assurer qu'il est élaboré par ou avec la D.R.H. 4. Exiger des (éventuels) prestataires extérieurs de recrutement le respect des préconisations du présent cadre et la mise en place d'outils de restitution et de contrôle. 5. Diversifier les modes et supports de diffusion des offres d'emploi, au service de la stratégie de recrutement. 6. Utiliser des outils de présélection centrés sur les compétences (exemple: méthode de recrutement par habiletés). 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non. Stratégie ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, RRH, encadrants): Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ? • Oui/Non Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes: Oui/Non Elaboration par ou avec la DRH: Oui/Non • Oui/Non. Transmission du cadre ? • Oui/Non. Modes et supports de diffusion ? • Existence d'une grille de tri des C.V. centrée sur les compétences: Oui/Non. Outils ou méthodes de présélection ? Anonymisation des C.V.: Oui/Non Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de présélection: Oui/Non. Lesquels ?

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
	<p>7. Procéder à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement.</p> <p>8. Assurer la traçabilité des dossiers de candidatures</p> <p>9. Assurer une proportion minimale de 40 % de chaque sexe au sein des comités de sélection qui mènent les entretiens.</p> <p>10. Assurer la transparence et la traçabilité des entretiens pour qu'il soit possible de les restituer aux candidat(e)s.</p> <p>11. Motiver les décisions de rejet des candidatures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non. Méthode ? • Oui/Non. Méthode ? • Oui/Non • Information des candidats sur les points évalués par l'entretien: Oui/Non, supports ? Existence d'un guide sur la méthode d'entretien pour le comité de sélection: Oui/Non. Existence d'une grille d'évaluation: Oui/Non. Méthode de traçabilité ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection: Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Systématiquement ou à la demande ?
<p>En l'absence de toute obligation légale, objectiver la décision de non renouvellement d'un contrat.</p>	<p>1. Garantir la transparence de la procédure.</p> <p>2. Veiller à motiver la décision de non-renouvellement d'un contrat par des critères objectifs dans le cas où le poste concerné est à nouveau pourvu par un contractuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Information précise des employés sur leur fin de contrat (délais de prévenance, procédures, voies de recours internes et externes): Oui/Non • Oui/Non

6. Cf. CJUE 19 avril 2012 affaire C-415/10. Le silence du recruteur ne peut faire présumer une discrimination. Toutefois, le refus de l'accès à toute information de la part du recruteur peut faire partie des « éléments à prendre en compte dans le cadre de l'établissement des faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte.

GESTION DE LA CARRIÈRE DES PERSONNELS TITULAIRES ET DES AGENTS CONTRACTUELS

→ Accès à la titularisation des agents contractuels

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Ouvrir largement l'accès à la titularisation des agents contractuels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place des dispositifs permettant de repérer et d'orienter les candidat(e)s potentiels parmi les agents contractuels en poste ceux qui se trouvent en difficulté pour leur proposer des formations de rattrapage adaptées. 2. Favoriser le développement de dispositifs individualisés de préparation aux concours, tant en termes de méthodologie que de « statut » accordé aux candidat(e)s potentiels. 3. Créer un réseau de formateurs internes et de tuteurs qui accompagnent les candidat(e)s (internes ou externes) se préparant aux concours et favorisent le développement de solidarités internes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de dispositifs propres: Oui/Non Méthodes ? • Oui/Non Formules ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ? Oui/Non • Formation de ces « tuteurs »: Oui/Non Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation: Oui/Non. Lesquels ?
Garantir le respect du principe de non discrimination dans le processus de sélection	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer une proportion minimale de 40 % de chaque sexe au sein de la commission diversifiée de la commission d'évaluation professionnelle. 2. Former les membres de la commission d'évaluation, à la lutte contre les discriminations et prévenir leurs préjugés sur le niveau réel des besoins: via notamment les recommandations de l'organisateur du concours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non • Oui/Non/Non concernée

→ Évaluation et promotion (avancements et promotion interne)

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Faire des différentes voies de promotion un outil partagé de promotion de l'égalité</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibiliser les partenaires sociaux à la non discrimination et à la promotion de l'égalité. 2. Favoriser le dialogue social sur les enjeux, socio-économiques notamment, des promotions. 3. Rappeler l'obligation statutaire de négocier avec les organisations syndicales sur les mesures pouvant favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non. Méthodes ? Formations: Oui/Non, contenus, fréquence ? Mise en place d'indicateurs de suivi des promotions par types de personnels (âge, sexe, éventuel handicap, exercice d'un mandat syndical): Oui/Non. Lesquels ? Information des syndicats sur ces données: Oui/Non. • Oui/Non. Dans quels cadres ? • Oui/Non. Fréquence de ces négociations ?
<p>Garantir le respect du principe de non discrimination dans le processus d'évaluation.</p> <p>Ces recommandations concernent également les contractuels en C.D.I.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un référentiel d'évaluation des compétences et des aptitudes fondé sur des critères cohérents, évaluables et objectifs, clairement définis et expliqués. 2. Former les évaluateurs à l'exercice de l'évaluation professionnelle et à la non discrimination; rappeler notamment les critères prohibés. 3. Rappeler que les aménagements du temps de travail, le temps partiel et les différents congés (pour maladie, formation, exercice des droits syndicaux etc.) ne peuvent être pris en compte, en tant que tels, dans l'évaluation des compétences et de la disponibilité des agents⁷, et donc dans leur promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un référentiel d'évaluation: Oui/Non Défini en concertation avec les syndicats: Oui/Non Information des syndicats: Oui/Non, supports ? Information des cadres: Oui/Non, supports ? Information des personnels: Oui/Non, supports ? • Formation à l'exercice de l'évaluation: Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ? (In)formation sur la non discrimination: Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ? • Oui/Non. Après de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?

7. Cf. Décision MLD-2012-38 relative à un refus de nomination au grade supérieur fondé sur les absences liées à l'état de santé de l'agent. Le Défenseur des droits rappelle qu'il s'agit d'un critère prohibé par la loi.

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Garantir le respect du principe de non discrimination et favoriser l'égalité des chances dans les différentes voies de promotion</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recommander la suppression des conditions d'âge exigées par les statuts pour être promouvables. 2. Constituer un référentiel-métiers qui explicite les compétences nécessaires, en s'appuyant notamment sur les travaux du C.N.F.P.T. 3. Définir de manière objective, et expliquer, les critères retenus pour l'avancement ou la promotion. 4. Rappeler que l'ancienneté fixée par voie réglementaire ne peut être le seul critère de promotion interne. 5. Rechercher un équilibre entre le recrutement par promotion interne et les autres voies 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandation qui sera transmise par la HALDE. • Existence d'un référentiel métiers: Oui/Non Défini en concertation avec les syndicats: Oui/Non • Définition de critères objectifs: Oui/Non En concertation avec les syndicats: Oui/Non Information des syndicats: Oui/Non, supports? Information des cadres: Oui/Non, supports? Information des personnels: Oui/Non, supports? • Oui/Non Après de quels publics (cadres, personnels, syndicats)? Supports d'information? • Oui/Non

→ Mobilités

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Favoriser le développement de la mobilité (changement de poste ou d'activité) auprès des élu(e)s, des chefs de service et des agents</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informer les personnels sur les métiers existants et les aptitudes requises pour les exercer. 2. Sensibiliser les personnels à la possibilité d'un changement d'activité et les y encourager. 3. Développer les entretiens personnalisés permettant de détecter les potentiels. 4. Mettre en place des parcours professionnels individualisés. 5. Publier les offres de postes vacants. 6. Afficher la volonté de la collectivité d'ouvrir son recrutement à l'externe, le cas échéant. 7. Sensibiliser et former les chefs de service à accepter les candidatures qui ne correspondent pas précisément au profil recherché mais présentent un réel potentiel. 8. S'assurer que la configuration des locaux ne soit pas un vecteur de discrimination dans la mobilité des agents, notamment en raison de leur handicap ou de leur sexe (exemple des vestiaires pour les femmes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non Méthode ? • Oui/Non Méthode ? • Oui/Non Cadres d'emploi concernés ? Fréquence de ces entretiens ? Formation des R.R.H. à l'exercice: Oui/Non, Méthode ? Formation des encadrants à l'exercice: Oui/Non, Niveau de l'encadrement formé, méthode ? • Oui/Non. Méthodes ? Cadres d'emploi concernés ? Mise en place d'indicateurs de suivi de la mobilité par métiers et par types de personnel (âge, sexe, éventuel handicap, exercice d'un mandat syndical): Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Supports ? • Oui/Non Méthode d'information, supports, publics ? • Oui/Non Méthode de sensibilisation ? Formation : Oui/Non, méthode, contenu ? • Oui/Non Exemples de mesures prises ?

→ Discipline

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Prévenir l'utilisation abusive des mesures défavorables pouvant être prises à l'encontre des agents et protéger les victimes ou témoins de discriminations.</p> <p>Ces recommandations concernent également les contractuels.</p>	<p>Rappeler qu'aucune mesure disciplinaire ni autre mesure défavorable ne peut être prise à l'encontre d'un agent qui s'est plaint ou a témoigné de faits de discrimination ou de harcèlement moral discriminatoire.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Oui/Non Après de quels publics (cadres, personnels, syndicats)? Supports d'information ?

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
<p>Prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité en s'appuyant notamment sur la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie.</p> <p>Ces recommandations concernent également les contractuels en C.D.I.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place des indicateurs (par âge, sexe, type d'emploi, filière professionnelle, etc.) pour suivre la mise en oeuvre de ce dispositif et pouvoir identifier les sources de discrimination. 2. Analyser au préalable les contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à la formation. 3. Communiquer chaque année sur les possibilités de formation. 4. Accompagner les personnels dans l'utilisation des outils mis à leur disposition pour connaître les possibilités de formation et définir leurs besoins. 5. Former l'encadrement, notamment intermédiaire, à la mise en oeuvre de la nouvelle loi et à l'identification des personnels qui ne maîtrisent pas les savoirs de base. 6. Identifier les problèmes d'illettrisme et mettre en place un plan annuel de lutte contre l'illettrisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui/Non. Lesquels ? • Oui/Non Contraintes identifiées ? Solutions apportées ? • Oui/Non Supports ? • Oui/Non Dispositifs ? • Oui/Non Niveau d'encadrement concerné ? Méthode ? • Oui/Non Dispositifs de repérage et de lutte ?

RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Objectiver le régime indemnitaire des titulaires	Fonder l'attribution et le montant des primes et indemnités individuelles sur des critères objectifs et justifiables : fonctions, responsabilités, sujétions et contraintes particulières, compétences, résultats, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Oui/Non Existence d'une grille définissant les conditions d'attribution et de modulation : Oui/Non Expliquez-vous la nature et le montant des primes attribuées : Oui/Non
Objectiver la fixation et l'évolution des rémunérations des contractuels.	Se fonder sur des éléments objectifs : compétences, expériences, ancienneté dans l'emploi, pénurie vérifiable du marché, etc	<ul style="list-style-type: none">• Oui/Non Définition des conditions de revalorisation (périodicité, taux...) : Oui/Non

ACTION SOCIALE

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS/MOYENS
Veiller à l'égal accès de tous les personnels, titulaires et non titulaires, aux avantages sociaux proposés par la collectivité⁸		<ul style="list-style-type: none">• Oui/Non Quels avantages sociaux ne sont pas accessibles aux non titulaires ? Pourquoi ?

8. Cf. Une exigence de la loi de modernisation de la fonction publique n° 2007-148 du 2 février 2007. 22

POUR CONTACTER LE DÉFENSEUR DES DROITS

→ Pour toute information sur les discriminations:

- **Par téléphone** au 09 69 39 00 00
(coût d'une communication locale
à partir d'un poste fixe)
- **Sur le site Internet:**
www.defenseurdesdroits.fr

→ Saisir le Défenseur des droits:

- **Par voie électronique**
en remplissant un formulaire en ligne
sur www.defenseurdesdroits.fr
- **Par les délégués du Défenseur
des droits dans les départements**
(voir sur www.defenseurdesdroits.fr pour
connaître les coordonnées du délégué
territorial dans votre département)
- **Par courrier postal:**
Le Défenseur des droits
7 rue Saint Florentin
75049 paris Cedex 08

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**LE DÉFENSEUR
DES DROITS**
defenseurdesdroits.fr



Le Défenseur des droits
7 rue Saint-Florentin
75409 Paris Cedex 08
www.defenseurdesdroits.fr