

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

**COMMENT AGIR POUR L'ÉGALITÉ  
ET PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS?**

**MODE D'EMPLOI**

**HALDE**

Haute Autorité  
de Lutte contre  
les Discriminations  
et pour l'Égalité

08 1000 5000  
[www.halde.fr](http://www.halde.fr)



REPUBLIQUE FRANÇAISE

## PRÉAMBULE

---

### ÉGALITÉ DE TRAITEMENT, ÉGALITÉ DES CHANCES : DES ENJEUX ESSENTIELS

Les discriminations violent le principe constitutionnel d'égalité, une des valeurs fondamentales de la République française et l'un des piliers des droits de l'homme. Elles ébranlent la cohésion sociale.

En tant qu'employeurs publics et acteurs locaux, les collectivités territoriales et les établissements publics sont exposés aux risques de discrimination. En 2008, plus de 28 % des saisines de la HALDE mettaient en cause l'emploi public et le fonctionnement des services publics.

Agir contre ces phénomènes est une obligation juridique - **discriminer est un délit** - tout autant qu'une nécessité économique et une responsabilité politique et sociale. Au-delà, les acteurs peuvent souhaiter s'engager en faveur de la promotion de l'égalité réelle des chances, par des actions spécifiques.

Plusieurs collectivités et associations d'élus ont amorcé ce mouvement depuis quelques années : plans territoriaux de prévention et de lutte contre les discriminations, journée de mobilisation « Agir contre les discriminations, l'engagement des collectivités locales » (organisée par l'association des maires de « Ville et banlieue » et l'Acse) en novembre 2006, colloque du C.N.F.P.T. sur ce thème en partenariat avec l'Acse, la HALDE, l'A.M.G.V.F. et l'A.N.V.B.F. en octobre 2007...

Une enquête menée en 2006<sup>1</sup> a montré que les collectivités territoriales disposent d'importantes capacités d'innovation créative et des leviers d'action déterminants pour lutter contre ces discriminations et donner au principe d'égalité toute sa portée.

Toutefois, il n'est pas toujours facile d'identifier les sources de risques, les écueils à éviter et les actions réalisables, d'autant qu'il n'est pas toujours aisé de caractériser ce qui relève réellement de la discrimination.

La promotion de l'égalité réelle des chances doit trouver un équilibre entre ce qui est juridiquement possible et ce qui est socialement souhaitable.

Conscients de ces enjeux, de nombreux responsables ont souhaité collaborer avec la HALDE pour élaborer un cadre de référence qui puisse accompagner les responsables politiques et techniques des collectivités locales dans l'évaluation de leurs propres pratiques et dans la mise en place d'actions contre les discriminations et pour l'égalité.

Le principe d'égalité (égalité d'accès aux emplois publics, égalité de traitement) constitue l'un des fondements de la fonction publique<sup>2</sup>.

L'objet du présent cadre de référence proposé est de veiller à ce que les processus de recrutement et de gestion des personnels territoriaux soient sécurisés sur le plan juridique.

Les relations avec les usagers et l'accès aux services publics feront l'objet d'un autre cadre de référence.

---

<sup>1</sup> *Prévention des discriminations, promotion de l'égalité : que répondent les grandes villes et agglomérations à la HALDE ?* Février 2007, accessible sur le site internet halde.fr

<sup>2</sup> Articles 6, 6 bis, 6 ter, 6 quater, 6 quinquies, 6 sexies de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, modifiée par l'ordonnance du 2 août 2005 et par les lois de 2001 et 2005.

## À QUOI SERT LE 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**<sup>3</sup>.

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'auto-évaluation des pratiques et d'accompagnement** des actions de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité.

## CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE

La HALDE souhaite également utiliser le cadre pour suivre la mise en œuvre de ses recommandations et, plus généralement, connaître les démarches entreprises par les collectivités qui accepteront de lui en rendre compte chaque année 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.

### LES ORGANISMES AYANT PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU CADRE :

- Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité
- Centre national de la Fonction publique territoriale
- Communauté urbaine de Bordeaux
- Grand Lyon
- Grand Nancy
- Lille métropole-communauté urbaine
- Région Île de France
- Ville de Lyon
- Ville de Mulhouse et communauté d'agglomération Mulhouse-Sud Alsace
- Association des Communautés Urbaines de France
- Association des Maires de France
- Association des Maires des Grandes Villes de France
- Association des Petites Villes de France
- Cabinet Light consultants
- Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

<sup>3</sup> La loi française prohibe la discrimination à raison de dix-huit critères : cf. chapitre « De quoi parle-t-on ? ».

# SOMMAIRE

<b>Préambule</b>	1
<b>Introduction : les discriminations, de quoi parle t-on?</b>	5
<b>Le cadre de référence</b>	7
• Le mode d'emploi	8
• Les conditions pour réussir	8
• Le cadre général de la G.R.H.	9
• Le recrutement des personnels territoriaux	12
- Accès à la fonction publique territoriale	12
- Recrutement par concours	13
- Recrutement sur listes d'aptitude	14
- Recrutement sans concours ou sous contrat de titulaires ou de non titulaires	16
• La gestion de la carrière des personnels titulaires	18
- Evaluation et promotion (avancements et promotion interne)	18
- Mobilités	20
- Discipline	21
- Formation	21
• La rémunération des personnels	22
• L'action sociale	22
<b>Des outils complémentaires</b>	23
• Suggestions d'outils d'évaluation, d'indicateurs d'impact ou de résultat	23
• Guide pour prévenir les discriminations à destination des recruteurs	31
- Introduction : l'essentiel à savoir	31
- Définition du profil de poste et rédaction de l'offre d'emploi	33
- Publicité de l'offre d'emploi	34
- Le dossier de candidature	34
- Présélection des candidat(e)s	35
- Épreuves de sélection	35
- Oraux et entretiens	36
- Le choix final	37
- La condition d'aptitude physique	37
- Les réponses négatives	38

## INTRODUCTION

---

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

La loi Le Pors dispose<sup>4</sup> 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 publics non titulaires.

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 prohibé<sup>5</sup>, 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.

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, sauf à justifier ce critère par les nécessités objectives et incontournables du poste à pourvoir.*

*Le critère de disponibilité énoncé sans plus de précision lors d'un recrutement peut aussi créer une discrimination indirecte à l'encontre des femmes.*

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

## 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 œuvre.

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

---

### MODE D'EMPLOI

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 la HALDE.

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 œuvre 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 à la HALDE l'état annuel 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.

Il est enfin apparu utile de compléter le cadre par des outils présentés **à titre indicatif**, mais pouvant faciliter l'action des collectivités.

Sont ainsi proposés :

- des **suggestions d'outils d'évaluation, d'indicateurs d'impact ou de résultats**. Cette liste n'est ni exhaustive, ni obligatoire. Il s'agit de montrer qu'il est possible d'établir des états des lieux et d'effectuer des comparaisons significatives à partir de données déjà accessibles. En tout état de cause, la HALDE ne demande pas communication des informations que les collectivités pourraient ainsi recueillir.
- un **guide pour prévenir les discriminations à l'intention des recruteurs** rappelant le cadre juridique, les critères de discrimination prohibés, les principaux écueils à éviter, les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques.

## 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 du cadre historique et juridique du droit de la non discrimination et du principe 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 <sup>6</sup>	ACTIONS / MOYENS
<p><b>Afficher l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.</b></p>	<p><b>1.</b> Afficher en externe l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.</p> <p><b>2.</b> Afficher en interne l'engagement de la collectivité à recruter sans discriminer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un engagement formalisé : Oui/Non, Intitulé, partenaires éventuels ?</li> <li>• Oui/Non Quels supports ? Après de quels publics ?</li> <li>• Oui/Non Quels supports ? Après de quels publics ?</li> </ul>
<p><b>Informier et sensibiliser en interne à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité.</b></p>	<p><b>1.</b> Informer le personnel sur l'engagement de la collectivité à lutter contre les discriminations et à promouvoir l'égalité (plaquette, intranet, etc.).</p> <p><b>2.</b> 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmation d'un engagement interne : Oui/Non Formalisation de l'engagement interne : Oui/Non, Intitulé, périmètre d'action, publics cibles ?</li> <li>Modalités et supports de diffusion du message ?</li> <li>Existence d'un programme de sensibilisation du personnel : Oui/Non, contenu, durée et fréquence ?</li> <li>Existence d'un programme de sensibilisation de l'encadrement : Oui/Non, niveau d'encadrement concerné, contenu, durée et fréquence ?</li> <li>• Oui/Non</li> </ul>

<sup>6</sup> 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.

<p><b>Établir régulièrement un état des lieux partagé par les élu(e)s, l'administration et les partenaires sociaux.</b></p>	<p><b>1.</b> Constituer de manière concertée un cahier des charges des analyses envisagées.</p> <p><b>2.</b> Analyser de manière concertée l'état des effectifs.</p> <p><b>3.</b> Analyser de manière concertée les parcours professionnels.</p> <p><b>4.</b> Analyser de manière concertée le ressenti des discriminations, y compris par rapport à l'origine.</p> <p><b>5.</b> Communiquer les résultats des états des lieux aux élu(e)s ainsi qu'aux partenaires sociaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un cahier des charges : Oui/Non Défini avec qui ?</li> <li>• 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. ?</li> <li>• 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. ?</li> <li>• Analyse du ressenti ? Oui/Non Publics analysés ? Méthode ? Partenaires de l'analyse ? Fréquence ?</li> <li>• Oui/Non Dans quels cadres ?</li> </ul>
<p><b>Favoriser le dialogue social sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité.</b></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 œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non Dans quels cadres ?</li> <li>Quelles données leur sont transmises ?</li> <li>Existence d'un accord formalisé : Oui/Non, périmètre (domaines d'action, publics cibles) ?</li> <li>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 ?</li> <li>Ou sur certains sujets seulement : Oui/Non. Lesquels ?</li> </ul>

<p><b>Être en mesure d'identifier et de traiter en interne les situations de discriminations.</b></p>	<p><b>1.</b> Mettre en place un dispositif d'accueil, d'écoute, d'information et d'accompagnement des victimes de discriminations.</p> <p><b>2.</b> Mettre en place un dispositif d'alerte permettant de révéler les discriminations.</p> <p><b>3.</b> Rappeler que le C.H.S. a un rôle de prévention et d'alerte concernant la souffrance au travail, dont la discrimination ou le harcèlement discriminatoire peuvent être la cause.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li>   <li>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 ?</li>   <li>• 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 ?</li>   <li>• Oui/Non Auprès de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?</li> </ul>
<p><b>Garantir l'égalité professionnelle dans le déroulement de carrière.</b></p>	<p><b>1.</b> 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).</p> <p><b>2.</b> 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.</p> <p><b>3.</b> Veiller à ce que le pourcentage de femmes promues reflète le nombre de femmes promouvables – à compétences égales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non Exemples de mesures prises ?</li>   <li>• Oui/Non Exemples de solutions ?</li>   <li>• Oui/Non</li> </ul>

## RECRUTEMENT DES PERSONNELS TERRITORIAUX

ACCÈS À LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE		
OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
<p><b>Atteindre, sensibiliser et informer le plus grand nombre de personnes sur les métiers de la fonction publique territoriale et les modalités de leur recrutement.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aller à la rencontre des jeunes dans tous les établissements de formation (écoles, C.F.A., GRETA, etc.).</li> <li>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.</li> <li>3. Aller à la rencontre des publics les plus en difficulté en s'appuyant sur l'ensemble des relais existants (A.N.P.E., missions locales, maisons de l'emploi, C.I.O. et autres services publics de l'emploi).</li> <li>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.</li> <li>5. Développer les dispositifs d'alternance associant formation et immersion, insertion ou accompagnement vers l'emploi au sein des services territoriaux (apprentissage, etc.).</li> <li>6. Communiquer dans les médias locaux et/ou nationaux (journaux, radio, etc.).</li> <li>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.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non Actions (méthode, outils, types d'établissements, fréquence) ?</li>   <li>• Oui/Non Actions (méthode, outils, publics, fréquence) ?</li>   <li>• Oui/Non Actions (méthode, outils, relais, fréquence) ?</li>   <li>• Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</li>   <li>• Oui/Non Actions (formules, méthodes de sélection des bénéficiaires, publics) ? Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</li>   <li>• Oui/Non. Supports ?</li>   <li>• Oui/Non Stratégie (pour attirer et sensibiliser les publics qui ne viennent pas spontanément) ?</li> </ul>

## RECRUTEMENT PAR CONCOURS

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
<p><b>Ouvrir le plus largement possible les préparations aux concours.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de dispositifs propres : Oui/Non, méthodes. ?</li> <li>Incitation des partenaires : Oui/Non, Méthodes ?</li> <li>• Oui/Non Formules ?</li> <li>Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</li> <li>• Oui/Non</li> <li>Formation de ces « tuteurs » : Oui/Non</li> <li>Mise en place d'indicateurs de suivi et/ou d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</li> </ul>
<p><b>Éviter que les jurys des concours ne contribuent à reproduire les mêmes profils de lauréats.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendre vers une composition diversifiée du jury : tendre notamment vers la parité.</li> <li>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.</li> <li>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 interdits<sup>7</sup>.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non/Non concernée (si les concours ne sont pas organisés par la collectivité)</li> <li>• Oui/Non/Non concernée</li> <li>Actions ? Supports ? Sujets abordés ?</li> <li>• Oui/Non/Non concernée</li> <li>Supports ? Contenus ?</li> </ul>
<p><b>Agir pour prévenir les discriminations dans les épreuves de concours.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adapter les épreuves et leur contenu à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles.</li> <li>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.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non/Non concernée</li> <li>• Oui/Non</li> <li>Auprès de quels organismes ?</li> </ul>

<sup>7</sup> 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.

RECRUTEMENT SUR LISTES D'APTITUDE		
OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
<p><b>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.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Garantir la transparence et la sincérité des déclarations des besoins en personnels de la collectivité territoriale, et donc des postes à ouvrir aux concours.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition précise du besoin (profil, période de vacance ou de création du poste) : Oui/Non</li> <li>Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours.</li> <li>Recommandation adressée aux partenaires qui organisent les concours.</li> </ul>
<p><b>Objectiver la procédure de recrutement.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Définir une stratégie de recrutement en portant une attention particulière à la diversité.</li> <li>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.</li> <li>Formaliser par écrit le processus de recrutement.</li> <li>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.H.<sup>8</sup></li> <li>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.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui/Non Stratégie ? Mise en place d'indicateurs d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</li> <li>Oui/Non Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, DRH, encadrants) : Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ?</li> <li>Oui/Non</li> <li>Oui/Non. Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes : Oui/Non Elaboration par ou avec la DRH : Oui/Non</li> <li>Oui/Non. Transmission du cadre ?</li> </ul>

<sup>8</sup> 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.

	<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> <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"> <li>• Oui/Non Supports par type de postes ? Période et délais de publicité ?</li> <li>• Oui/Non. Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de tri : Oui/Non. Lesquels ?</li> <li>• Oui/Non. Méthodes alternatives centrées sur les compétences ou les capacités ? Quels types d'emplois concernés?</li> <li>• Oui/Non. Méthode ?</li> <li>• Oui/Non. Méthode ?</li> <li>• Oui/Non</li> <li>• 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 ?</li> <li>• Oui/Non. Systématiquement ou à la demande ?</li> </ul>
<p><b>Garantir l'égalité de traitement des fonctionnaires stagiaires et les accompagner dans leur intégration.</b></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"> <li>• Dispositif d'accueil : Oui/Non Caractéristiques ? adaptations selon les différences de situation ?</li> <li>Dispositif d'intégration-accompagnement : Oui/Non Caractéristiques ? adaptations selon les différences de situation (handicap par ex.) ?</li> <li>Evaluation de ces dispositifs : Oui/Non Méthode et modalités ?</li> <li>• Oui/Non. Procédures ? Solutions en cas de difficultés d'intégration ?</li> <li>• Oui/Non</li> </ul>

RECRUTEMENT SANS CONCOURS OU SOUS CONTRAT DE TITULAIRES OU DE NON-TITULAIRES		
OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
<p><b>Objectiver la procédure de recrutement.</b></p>	<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 élus 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. 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.<sup>9</sup></p> <p>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.</p> <p>5. Diversifier les modes et supports de diffusion des offres d'emploi, au service de la stratégie de recrutement.</p> <p>6. Utiliser des outils de présélection centrés sur les compétences (exemple : méthode de recrutement par habiletés).</p> <p>7. Procéder à des auto-évaluations régulières du processus de recrutement</p> <p>8. Assurer la traçabilité des dossiers de candidatures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non. Stratégie ?</li> </ul> <p>Mise en place d'indicateurs d'évaluation : Oui/Non. Lesquels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non</li> </ul> <p>Modalités de diffusion de la fiche de sensibilisation ? Formations complémentaires par catégorie d'acteurs (élus, RRH, encadrants) : Oui/Non, bénéficiaires, fréquence, contenus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non</li> </ul> <p>Existence d'une grille de critères par poste ou type de postes : Oui/Non Elaboration par ou avec la DRH : Oui/Non</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non. Transmission du cadre ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non. Modes et supports de diffusion ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une grille de tri des C.V. centrée sur les compétences : Oui/Non</li> <li>• Outils ou méthodes de présélection ?</li> <li>• Anonymisation des C.V. : Oui/Non</li> </ul> <p>Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de présélection : Oui/Non. Lesquels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non. Méthode ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non. Méthode ?</li> </ul>

<sup>9</sup>Cf. délibération n°2006-83 du 9 mai 2006 concernant l'illégitimité des demandes de renseignements adressées aux candidat(e)s sans rapport avec les compétences professionnelles recherchées

	<p>9. Tendre vers une composition paritaire (hommes-femmes) 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"> <li>• Oui/Non</li> <li>• Information des candidats sur les points évalués par l'entretien : Oui/Non, supports ?</li> <li>Existence d'un guide sur la méthode d'entretien pour le comité de sélection : Oui/Non.</li> <li>Existence d'une grille d'évaluation : Oui/Non. Méthode de traçabilité ?</li> <li>Mise en place d'indicateurs d'évaluation de la procédure de sélection : Oui/Non. Lesquels ?</li> <li>• Oui/Non</li> <li>• Systématiquement ou à la demande ?</li> </ul>
<p><b>Objectiver la décision de non-renouvellement d'un contrat.</b></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"> <li>• Information précise des employés sur leur fin de contrat (délais de prévenance, procédures, voies de recours internes et externes) : Oui/Non</li> <li>• Oui/Non</li> </ul>

## GESTION DE LA CARRIÈRE DES PERSONNELS TITULAIRES

<b>ÉVALUATION ET PROMOTION (AVANCEMENTS ET PROMOTION INTERNE)</b>		
<b>OBJECTIFS</b>	<b>PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS</b>	<b>ACTIONS / MOYENS</b>
<p><b>Faire des différentes voies de promotion un outil partagé de promotion de l'égalité.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibiliser les partenaires sociaux à la non discrimination et à la promotion de l'égalité.</li> <li>2. Favoriser le dialogue social sur les enjeux, socio-économiques notamment, des promotions.</li> <li>3. Rappeler l'obligation statutaire de négocier avec les organisations syndicales sur les mesures pouvant favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Oui/Non. Dans quels cadres ?</li> <li>• Oui/Non. Fréquence de ces négociations ?</li> </ul>
<p><b>Garantir le respect du principe de non discrimination dans le processus d'évaluation.</b></p> <p>Ces recommandations concernent également les contractuels en C.D.I.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Former les évaluateurs à l'exercice de l'évaluation professionnelle et à la non discrimination ; rappeler notamment les critères prohibés <sup>10</sup>.</li> <li>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 agents<sup>11</sup>, et donc dans leur promotion.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ?</li> <li>• Formation à l'exercice de l'évaluation : Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ? (In)formation sur la non discrimination : Oui/Non, méthode, contenus, fréquence ?</li> <li>• Oui/Non. Après de quels publics (cadres, personnels, syndicats) ? Supports d'information ?</li> </ul>

<sup>10</sup> Cf. la délibération n°2007-72 du 12 mars 2007 rappelant l'interdiction de prendre en compte la situation de famille de l'agent lors de son évaluation.

<sup>11</sup> Cf. délibération n°2007-50 du 5 mars 2007 relative notamment à la prise en compte irrégulière des congés dans l'appréciation de l'assiduité d'un agent, et par suite dans son évaluation. Une longue période d'absence pour maladie peut toutefois gêner voire rendre impossible l'évaluation annuelle d'un agent. En effet, la présence de l'agent doit être d'une durée suffisante pour permettre au chef de service d'apprécier sa valeur professionnelle (CE, 3 septembre 2007, n°284954). Rappelons cependant qu'en règle générale, les dossiers des agents promouvables s'apprécient sur plusieurs années.

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

## MOBILITÉS

OBJECTIFS	PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS	ACTIONS / MOYENS
<p><b>Favoriser le développement de la mobilité</b> (changement de poste ou d'activité) <b>auprès des élu(e)s, des chefs de service et des agents.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informer les personnels sur les métiers existants et les aptitudes requises pour les exercer.</li> <li>2. Sensibiliser les personnels à la possibilité d'un changement d'activité et les y encourager.</li> <li>3. Développer les entretiens personnalisés permettant de détecter les potentiels.</li> <li>4. Mettre en place des parcours professionnels individualisés.</li> <li>5. Publier les offres de postes vacants.</li> <li>6. Afficher la volonté de la collectivité d'ouvrir son recrutement à l'externe, le cas échéant.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non Méthode ?</li> <li>• Oui/Non Méthode ?</li> <li>• 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?</li> <li>• Oui/Non. Méthodes ? Cadres d'emploi concernés ?</li> <li>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 ?</li> <li>• Oui/Non. Supports ?</li> <li>• Oui/Non Méthode d'information, supports, publics ?</li> <li>• Oui/Non Méthode de sensibilisation ? Formation : Oui/Non, méthode, contenu ?</li> <li>• Oui/Non Exemples de mesures prises ?</li> </ul>

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

<b>RÉMUNERATION DES PERSONNELS</b>		
<b>OBJECTIFS</b>	<b>PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS</b>	<b>ACTIONS / MOYENS</b>
<b>Objectiver le régime indemnitaire des titulaires.</b>	Fonder l'attribution et le montant des primes et indemnités individuelles sur des critères objectifs et justifiables <sup>12</sup> : fonctions, responsabilités, sujétions et contraintes particulières, compétences, résultats, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non</li> </ul> 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
<b>Objectiver la fixation et l'évolution des rémunérations des contractuels.</b>	Se fonder sur des éléments objectifs : compétences, expériences, ancienneté dans l'emploi, pénurie vérifiable du marché, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non</li> </ul> Définition des conditions de revalorisation (périodicité, taux...) : Oui/Non
<b>ACTION SOCIALE</b>		
<b>OBJECTIFS</b>	<b>PRÉCONISATIONS OU SUGGESTIONS</b>	<b>ACTIONS / MOYENS</b>
<b>Veiller à l'égal accès de tous les personnels, titulaires et non titulaires, aux avantages sociaux proposés par la collectivité<sup>13</sup>.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non</li> </ul> Quels avantages sociaux ne sont pas accessibles aux non titulaires ? Pourquoi ?

<sup>12</sup>. Cf. la délibération n°2007-43 du 5 mars 2007 relative à la modulation discriminatoire d'une indemnité.

<sup>13</sup>. Une exigence de la loi de modernisation de la fonction publique n°2007-148 du 2 février 2007.

## OUTILS COMPLEMENTAIRES

---

### SUGGESTIONS D'OUTILS D'ÉVALUATION, D'INDICATEURS D'IMPACT OU DE RÉSULTAT

Cette liste s'appuie sur les indicateurs déjà exigés par la loi et en propose d'autres susceptibles d'aider les collectivités à évaluer leur situation et à mesurer les évolutions. Elle n'est ni exhaustive, ni obligatoire.

Elle montre avant tout qu'il est possible d'établir des états des lieux et d'effectuer des comparaisons significatives à partir de données déjà accessibles.

À propos d'évaluation, il est utile de préciser que :

- Sont considérées comme données sensibles les données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci<sup>14</sup>.

Ces données sensibles peuvent être collectées et analysées sous des conditions strictes : recueil du consentement exprès des personnes concernées, anonymisation des données, traitements mis en œuvre pour des motifs d'intérêt public. La HALDE ne voit pas d'obstacle à ces enquêtes dans la mesure où le groupe de personnes interrogées est suffisamment important ; l'anonymat et le principe de confidentialité sont respectés ; l'enquête est réalisée par un tiers de confiance ; et elle ne donne pas lieu à la constitution d'un référentiel ethno-racial.

- En revanche, les données relatives à l'âge, au sexe, au handicap, à l'adresse, à la nationalité et au lieu de naissance peuvent être exploitées statistiquement sans difficulté.

- Enfin, le Conseil constitutionnel a rappelé que des données subjectives, telles que le « ressenti d'appartenance », peuvent être également utilisées pour mesurer les progrès en matière de lutte contre les discriminations ou de diversité.

Les sondages sur le ressenti des salariés à l'égard des discriminations offrent ainsi un bon indicateur du climat interne, et de son évolution.

Ils peuvent révéler certaines difficultés vécues par les employés. Ils sont également l'occasion d'expliquer ce qu'est une discrimination et ce que ce n'est pas.

Ce type d'enquêtes peut présenter plusieurs autres intérêts :

- tester des propositions d'actions, voire expliquer leurs enjeux pour la collectivité ;
- mesurer le degré d'adhésion des agents ; et dans la mesure où ces enquêtes peuvent être reconduites périodiquement, permettre une comparaison dans le temps sur le niveau d'information et de sensibilisation des agents à la problématique des discriminations (établir une sorte de baromètre).

---

<sup>14</sup> Cf. article 8 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée.

## INDICATEURS OBLIGATOIRES UTILES

[cf. article 33 de la loi n°84-53 modifié par la loi n°2007-209 : état de la collectivité (EC)  
situation comparée femmes-hommes (HF) cf. décret n°2002-230]

## PROPOSITIONS D'INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES

### ETAT DES LIEUX : ETAT DES EFFECTIFS / COMPARATIFS CATEGORIELS / EVOLUTIONS DANS LA DUREE

**EC 1.1.1** Effectifs des **titulaires** occupant un emploi permanent rémunéré :  
par filière / cadre d'emplois / grade ou emploi fonctionnel :

- répartition temps complet / non complet ;
- répartition par sexe.

**EC 1.1.2** Nombre de fonctionnaire occupant un emploi permanent à temps complet : par filière / cadre d'emploi :

- répartition par quotité de temps de travail ; et pour chaque groupe par sexe.

**EC 1.1.3** Nombre de fonctionnaires bénéficiaires d'un temps partiel de droit ou d'une C.P.A. :

- répartition par catégorie hiérarchique (A, B et C) ; et dans chaque catégorie par sexe.

**EC 1.2.1** Effectifs des agents **non titulaires** occupant un emploi permanent rémunéré par référence aux cadres d'emploi et au type de recrutement :  
par filière / cadre d'emplois / grade ou emploi fonctionnel :

- répartition par cas de recrutement ;
- répartition par tranches d'ancienneté dans la collectivité ;
- répartition par sexe.

**EC 1.2.2** Nombre d'agents non titulaires occupant un emploi permanent à temps complet par sexe, cadre d'emplois et selon la quotité de temps de travail : par filières et cadres d'emplois :

- répartition par quotité de temps de travail ;
- répartition par sexe.

Il convient de souligner au préalable que les indicateurs existants offrent déjà un riche matériel dont l'exploitation **permet des analyses comparatives** (répartition et proportions) et **dynamiques** (évolutions dans le temps) des personnels selon leur sexe, leur âge, leur éventuelle situation de handicap, etc.

Ce même indicateur précisant la répartition des emplois à temps complet ou non complet entre hommes et femmes.

Répartition et proportion par sexe des emplois d'encadrement et de direction (par catégorie et par filière).

Nomination par sexe à des emplois d'encadrement et de direction (par catégorie et par filière) dans l'année.

**Pour suivre les fins de contrat :** nombre de contrats interrompus au cours des 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> années par tranches d'âge, sexe, handicap.

Ce même indicateur précisant la répartition par sexe des quotités de temps de travail.

**EC 1.2.3** Nombre d'agents non titulaires bénéficiaires d'un temps partiel de droit ou d'une C.P.A.  
• répartition par catégorie hiérarchique ; et dans chaque catégorie par sexe.

**EC 1.3.1 Autres** personnels : par nature d'emploi « non permanent » :

**HF** Répartition par sexe :

- des effectifs réels des agents ;
- des effectifs réels par statut ;
- des effectifs réels par catégorie hiérarchique ;
- des effectifs réels par catégorie socioprofessionnelle ;
- emplois fonctionnels par grade ou cadre d'emplois ;
- effectifs à temps partiel par quotité de travail et par statut ;
- effectifs à temps partiels par catégorie hiérarchique ;
- effectifs bénéficiant d'une C.P.A. par catégorie statutaire.

**EC. 1.4.1** Nombre d'agents titulaires de la collectivité en **positions particulières** (par positions)

Pour les collectivités de plus de 20 agents : 1.6.1 L à 1.6.4 L

**EC 1.6.1.** L Nombre d'agents **handicapés** par catégorie hiérarchique, statut et sexe rémunérés : par catégorie de « handicapés » :

- répartition par catégorie hiérarchique ; et dans chaque catégorie par statut (titulaires/non titulaires) ; et dans chaque statut par sexe.

**EC 1.6.2** L Nombre d'agents handicapés par catégorie hiérarchique et tranche d'âge rémunérés : par catégorie de « handicapés » :

- répartition par catégorie hiérarchique ; et dans chaque catégorie par tranches d'âge.

**EC 1.6.3.** L Passation de marchés avec des établissements de travail protégé et respect des obligations d'emploi

**EC 1.7.1** Nationalité (France / Union européenne / autres) par statuts (titulaires ou non titulaires sur emplois permanents, assistants maternels, emplois non permanents)

Répartition des congés parentaux par sexe et proportion au sein de chaque sexe.

Ce même indicateur décliné par catégorie / filière / cadre d'emplois.

INDICATEURS OBLIGATOIRES UTILES	PROPOSITIONS D'INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES
<b>RECRUTEMENTS</b>	
	<p><b>Information sur les emplois territoriaux et leur accès :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>impact des actions externes d'information :</b> Évolution du nombre de candidats à un stage / à un emploi par sexe, tranches d'âge, origine géographique (politique de la ville, ZUS ou autre), handicap.</li> <li>• <b>dispositifs d'accueil de personnes externes dans les services / d'emploi et de formation, etc. :</b> Nombre de bénéficiaires (stagiaires, contractuels, etc.) dans l'année et caractéristiques de ces bénéficiaires (en %) : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (politique de la ville, ZUS ou autre), handicap. Nombre de bénéficiaires de ces formules qui ont intégré la FPT dans l'année et caractéristiques de ces bénéficiaires (en %).</li> <li>• <b>dispositifs d'accompagnement et d'immersion des candidats externes :</b> Nombre des personnes accompagnées dans l'année et répartition par métiers. Caractéristiques des personnes accompagnées par métiers (en %) : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (politique de la ville, ZUS ou autre), handicap. Nombre de bénéficiaires de cet accompagnement qui ont intégré la FPT dans l'année et caractéristiques de ces bénéficiaires (en %).</li> </ul>

**EC 1.5.2** Arrivée de **fonctionnaires** dans l'année : par filière / cadre d'emplois ou emploi fonctionnel :

- répartition par voie de recrutement ;
- répartition par sexe.

**EC 1.5.3** Arrivée de **non titulaires** sur emploi permanent dans l'année : remplacements ou hors remplacements, par filière / cadre d'emplois ou emploi fonctionnel :

- répartition par sexe.

**EC 1.5.4** Titularisations / prolongations stage / refus de titularisation / titularisations directes / non titulaires nommés stagiaires au cours de l'année

**EC 7.1.2** Concours et examens professionnels (taux types de concours...)

### Résultats des recrutements :

**Pour chaque motif (sur liste d'aptitude / sans concours / sur contrat etc.)**

: Caractéristiques des recrues de l'année par catégorie et cadre d'emplois (en %) : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (locale ou nationale), handicap.

### Opérations de recrutement sous la responsabilité des collectivités :

#### • concours et examens professionnels :

Par catégorie et cadre d'emplois, % des retenus sur % des candidatures, et % des retenus sur % des présents, par caractéristiques : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (locale ou nationale), handicap.

#### • présélection / tri des C.V. :


Par statut et par catégorie et cadre d'emplois, % des retenus sur % des candidatures par caractéristiques : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (locale ou nationale), handicap.

#### • sélection sur entretiens :

Par statut et par catégorie et cadre d'emplois, % des recrues sur % des candidatures par caractéristiques : tranches d'âge, sexe, niveau de diplômes, origine géographique (locale ou nationale), handicap.

### Pour chaque cas :

répartition par sexe, tranches d'âge, situation ou non de handicap, etc. dans l'année.

INDICATEURS OBLIGATOIRES UTILES	PROPOSITIONS D'INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES
<b>CADRE GÉNÉRAL DE LA G.R.H.</b>	
<p>Signature du Plan d'égalité professionnelle exigée par la loi n°2007-209.</p>	<p><b>Impact interne de la diffusion de l'engagement</b> Enquêtes de satisfaction ou d'opinion sur la vie interne.</p> <p><b>Impact de la sensibilisation ou formation des acteurs et du personnel</b> Cf. indicateurs sur la formation.</p> <p><b>Connaissance et activité du dispositif interne de traitement des discriminations</b> Enquêtes sur le ressenti. Nombre de personnes accueillies, de dossiers traités etc. dans l'année.</p> <p> L'augmentation du nombre de signalements ou de demandes d'informations traduit avant tout une meilleure connaissance et une meilleure appréciation du dispositif de traitement des discriminations.</p>
<b>AVANCEMENTS - PROMOTIONS</b>	
<p><b>EC 1.5.5</b> Avancements de grade ou d'échelon, promotions internes dans l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• répartition par sexe</li> </ul> <p><b>EC 1.5.4</b> Avancements de grade dans l'année par filière et catégorie hiérarchique</p>	<p><b>Pour le grade :</b> répartition et proportion par sexe, tranches d'âge, situation ou non de handicap, etc. dans l'année, et distinction selon les catégories hiérarchiques et les filières.</p> <p>Répartition par sexe des emplois d'encadrement et de direction (par catégorie et par filière).</p> <p>Nomination par sexe à des emplois d'encadrement et de direction (par catégorie et par filière) dans l'année.</p>
<b>MOBILITÉS</b>	
<p><b>EC 7.1.1</b> Reconnaissance de l'expérience professionnelle (totaux dossiers)</p>	

INDICATEURS OBLIGATOIRES UTILES	PROPOSITIONS D'INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES
<b>FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	
<p><b>EC 6.1.1</b> Journées de formation suivies par les fonctionnaires et non titulaires sur emploi permanent dans l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par catégories hiérarchiques et types de formation (préparation aux concours, obligatoire, continue, personnelle) :</li> <li>• répartition par organisme de formation</li> </ul> <p><b>EC 6.1.2</b> Journées de formation suivies par les autres agents dans l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par types d'agents :</li> <li>• répartition par organisme de formation</li> </ul> <p><b>EC 6.1.3</b> Nombre d'agents (titulaires et non titulaires) occupant un emploi permanent partis en formation dans l'année</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par catégories hiérarchiques et types de formation (préparation aux concours, obligatoire, continue, personnelle) :</li> <li>• répartition par sexe</li> </ul> <p><b>EC 6.1.4</b> Nombre d'agents (titulaires et non titulaires) ayant participé à au moins une action de formation dans l'année</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par catégories hiérarchiques :</li> <li>• répartition par sexe</li> </ul> <p><b>HF</b> Répartition entre sexe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de jours de formation suivie rapporté aux effectifs en fonction ;</li> <li>• nombre d'agents ayant suivi une formation.</li> </ul> <p><b>EC 6.1.5</b> Nombre d'actions de formation (titulaires et non titulaires) dans l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par catégories hiérarchiques et types de formation.</li> </ul> <p><b>EC 6.1.6</b> Formation et validation de l'expérience dans l'année :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• répartition par statuts (titulaires et non titulaires...)</li> </ul>	<p><b>Pour chaque type de formation :</b></p> <p>Répartition et proportion des journées de formation par filière et par sexe, âge, statut, handicap, etc.</p> <p>Répartition et proportion des bénéficiaires par filière et par sexe, âge, statut, handicap, etc.</p> <p>% des refus par catégorie et par sexe, âge, situation ou non de handicap.</p>

INDICATEURS OBLIGATOIRES UTILES	PROPOSITIONS D'INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES
<b>TEMPS DE TRAVAIL</b>	
<p><b>EC 2.1.1</b> Répartition des journées d'absence par motif (et par statut)</p> <p><b>EC 2.2.3</b> Compte épargne-temps : selon catégories hiérarchiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distinction indicateurs par sexe</li> </ul> <p><b>EC 2.3</b> L Informations relatives au temps partiel (art.60 de la loi du 26 janvier 1984) :</p> <p>selon situations (demandes, modifications, retours à temps plein...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• répartition par sexe.</li> </ul>	<p>Cf. états des effectifs</p>
<b>RÉMUNÉRATIONS</b>	
<p><b>HF</b> Répartition entre sexe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des effectifs par tranche indiciaire ;</li> <li>• du salaire médian et du salaire moyen des agents par catégorie socio-professionnelle regroupée ;</li> <li>• de la rémunération nette moyenne par catégorie socioprofessionnelle.</li> </ul>	<p>Comparaison par tranches d'âge des niveaux de rémunération des titulaires et des non titulaires (notamment dans les catégories B et C).</p> <p>Comparaison des attributions d'indemnités par sexe, âge, situation ou non de handicap.</p>
<b>DROITS SOCIAUX</b>	
<p><b>EC 8.2.2</b> Prestations servies directement par la collectivité par nature de la prestation :</p> <p>par types de prestations : nombre bénéficiaires et montants.</p>	<p>Ce même indicateur par catégorie, en distinguant les titulaires et les non titulaires.</p>

## OUTILS COMPLÉMENTAIRES

---

### GUIDE POUR PREVENIR LES DISCRIMINATIONS À L'INTENTION DES RECRUTEURS

La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 à laquelle se réfère la Constitution française du 4 octobre 1958 affirme l'égalité de tous les citoyens devant la loi, ainsi que « [leur égale admissibilité] à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ».

#### La loi<sup>15</sup> prohibe plus précisément les discriminations, à savoir :

- les inégalités de traitement (à situation comparable) fondées sur :
  - le sexe,
  - les opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses,
  - l'origine,
  - l'orientation sexuelle,
  - l'âge,
  - le patronyme,
  - l'état de santé,
  - l'apparence physique,
  - le handicap,
  - l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race,
  - la grossesse ou la maternité,
  - les convictions,
  - les activités syndicales,
  - les mœurs,
  - la situation de famille,
  - les caractéristiques génétiques.

- mais aussi les dispositions, critères ou pratiques susceptibles 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 ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés.

- Constitue également une discrimination le fait d'enjoindre à quiconque d'adopter un comportement discriminatoire, notamment en matière d'accès à l'emploi, d'emploi ou de formation professionnelle.

Le refus d'embauche, la subordination d'une offre d'emploi, dès lors qu'ils sont fondés sur un motif discriminatoire, constituent un délit sanctionné par l'article 225-2 du code pénal.

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



**La procédure de recrutement est l'une des plus exposées aux risques de discrimination.**

---

<sup>15</sup> En particulier la loi Le Pors n°83-634 du 13 juillet 1983, l'article 225-1 du code pénal et la loi n°2008-496 du 27 mai 2008.

La détermination d'un profil, la définition de la grille d'évaluation, tout autant que les questions posées à un candidat peuvent conduire à des discriminations.

**Il convient donc d'être vigilant à chaque étape du processus et chacun, collectivement ou individuellement, a un rôle à jouer pour garantir l'égalité de traitement.**

**Il est en conséquence recommandé que chaque étape soit assurée par une personne formée à la lutte contre les discriminations et aux techniques de recrutement, ou à tout le moins s'opère sous le contrôle d'une personne ainsi qualifiée.**

A contrario, la mise en œuvre d'une procédure de recrutement rigoureuse dans l'objectivation des critères et processus de sélection, mais aussi plus ouverte à la diversité des profils possibles permet de **donner toute sa réalité au principe d'égalité.**

**La procédure de recrutement est aussi une formidable opportunité pour travailler à une plus grande égalité des chances.**

Ce guide propose des fiches sur les principales étapes d'un recrutement (sur listes d'aptitude ou sur contrat – mais certaines recommandations s'appliquent également aux concours) qui rappellent les objectifs et les écueils à éviter, et suggèrent des mesures, méthodes ou outils pour prévenir les discriminations. Il n'est cependant pas exhaustif.

S'il peut servir à tous les acteurs impliqués dans le processus de recrutement, il s'adresse en particulier aux responsables des ressources humaines qui ont un rôle essentiel à jouer en accompagnant les services dans la définition de leurs besoins de recrutement, en veillant à mettre en place les procédures les plus transparentes possibles, mais aussi en formant les membres des jurys de concours et des comités de sélection à réagir aux stéréotypes.

Avant toute chose, rappelons que le principe d'égalité, comme la pertinence du recrutement qui en résultera exigent que **le processus de sélection s'attache aux seules compétences et aptitudes professionnelles des candidat(e)s et à leur adéquation avec les besoins des postes à pourvoir.**

Aussi, en-dehors d'autres conditions exigées par la loi (de nationalité par exemple) et des dispositifs légaux favorisant le recrutement des personnes handicapées ou se fondant sur des critères socio-économiques et territoriaux<sup>16</sup>, **toutes autres considérations sans lien objectif avec les emplois visés sont interdites ; et si elles sont liées à un critère prohibé, elles constituent une discrimination illégale.**

En tout état de cause, la seule volonté de corriger des inégalités communément constatées ne légitime pas une pratique discriminatoire. *Proposer un poste de direction uniquement aux femmes constituerait une discrimination à raison du sexe.*

Il importe donc :

- de rappeler à tous les acteurs intervenant dans le processus (personnels de la collectivité, élus, intervenants et prestataires extérieurs) les conditions de régularité du recrutement et les critères prohibés ;
- et de donner une base objective et justifiable à la sélection des candidatures et à l'évaluation des candidats.

Il est également judicieux :

- d'effectuer des contrôles sur ces procédures ;
- d'être en mesure de rendre compte des évaluations données à chaque candidat(e) et de ce qui a fondé ces évaluations à chaque étape.

<sup>16</sup>. Il faut cependant rappeler qu'hormis ces dérogations autorisées par la loi, le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics **interdit toute préférence territoriale.**

En effet, s'il y a présomption de discrimination, l'administration ou l'organisateur du recrutement doit établir que les décisions prises à l'encontre du réclamant reposent sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

### Un simple rappel du cadre juridique ne suffit pas.

L'appréciation des compétences et capacités d'un(e) candidat(e) et de leur adéquation avec l'emploi visé ne met pas à l'abri des idées préconçues et par suite, des risques de discrimination.

Les stéréotypes sur le profil souhaitable pour l'emploi (un employé de crèche ne peut être qu'une femme ou un employé de la voirie qu'un homme), les préjugés sur le niveau réel des besoins ou sur certains types de candidats (les mères de famille ne sont pas assez disponibles), la tendance à rechercher le même profil que soi (issu de telle école) sont des approches généralement inconscientes, mais fréquentes et qui sont susceptibles d'être sanctionnées si elles fondent un refus d'embauche.

Il importe alors :

- de veiller à déconstruire ces réflexes lors de l'élaboration des profils de poste et des grilles d'évaluation ;
- mais aussi de former les acteurs qui sélectionneront à remettre en question leurs propres stéréotypes.

## DÉFINITION DU PROFIL DE POSTE ET REDACTION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Il faut définir précisément le poste à pourvoir en s'appuyant sur **des critères objectifs limités aux compétences et aptitudes professionnelles requises par les missions à remplir et les tâches à effectuer.**

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

1. Vérifier que le profil de poste, de même que l'annonce qui en découle ne font pas référence aux critères prohibés par la loi. Il peut énoncer des exigences particulières en termes d'aptitude physique, donc de santé, à condition qu'elles soient objectivement justifiées par les nécessités du poste (voir fiche sur l'aptitude physique).
2. Expliquer aux responsables des services concernés par le recrutement les enjeux légaux et sociétaux liés à la discrimination s'ils proposent des conditions ou des mentions prohibées ou à éviter.
3. Vérifier que chaque critère de sélection corresponde bien aux missions et tâches exigées par l'emploi concerné (qu'il s'identifie à un poste particulier ou qu'il recouvre différents types de postes).
4. Proposer aux responsables des services demandeurs d'élargir leurs critères de sélection (Exemple : privilégier une formation à une école ou un diplôme particulier ; insister davantage sur les capacités souhaitables que sur les connaissances).
5. L'annonce devrait être rédigée au féminin et au masculin pour éviter ambiguïté et autocensure de la part des candidat(e)s.

## PUBLICITÉ DE L'OFFRE D'EMPLOI

---

Si la publicité des offres d'emplois publics est une obligation, le choix de ses modalités est déterminant pour l'égalité des chances.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

- 1.** Diffuser largement l'offre d'emploi en interne comme en externe en laissant un temps suffisant pour permettre aux personnes intéressées de présenter leur candidature.  
Ne pas renoncer à la diffuser en interne même si l'on ne croit pas pouvoir y trouver le profil recherché.
- 2.** En-dehors du recrutement sur listes d'aptitude, utiliser plusieurs canaux et moyens de diffusion pour diversifier les candidatures et les profils.  
Expliquer aux responsables des services demandeurs que le recours exclusif à certains viviers de recrutements identifiés (écoles spécifiques, réseaux, etc.) favorise la reproduction sociale voire ethnique et réduit les chances de trouver le maximum de candidatures de qualité.
- 3.** Ne pas imposer une lettre de motivation sous forme manuscrite.

## LE DOSSIER DE CANDIDATURE

---

Plus qu'une simple formalité, la constitution et le traitement des dossiers de candidature peuvent contribuer à augmenter ou, au contraire, à réduire les risques de discrimination.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

- 1.** Les dossiers de candidature, questionnaires d'embauche ou tout autre formulaire de recrutement ne doivent demander que des renseignements en lien direct avec les conditions de l'emploi public et les nécessités des postes à pourvoir.  
D'autres informations manquent de pertinence et sont susceptibles d'être prises en compte de manière discriminatoire si elles concernent des critères prohibés. Exemples : situation de famille, mode d'acquisition de la nationalité française .
- 2.** L'anonymisation des C.V. soumis à la présélection peut être une méthode pour réduire les risques de discrimination à raison du patronyme, de l'origine réelle ou supposée, de l'adresse, voire de l'âge et du sexe.
- 3.** Il est recommandé de supprimer les photos sur les dossiers soumis à la présélection.

## PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

---

Le premier tri des candidatures doit s'opérer sur des **critères objectifs et justifiables**. Il est donc conseillé de se fonder sur une grille d'évaluation adaptée au recrutement.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

1. Effectuer la présélection à plusieurs, y compris s'agissant d'emplois contractuels, en constituant un jury ou un comité comportant (quand c'est possible), outre les professionnels, des personnes en charge des ressources humaines.
2. Rappeler au jury ou comité de présélection les critères prohibés et la réalité des besoins de l'emploi à pourvoir.
3. Ne juger une candidature, surtout si elle ne correspond pas à première vue à l'emploi (Exemples : école méconnue, une femme pour un poste à la voirie), que d'après les critères de compétences et d'aptitudes identifiés pour le profil de poste ; ne pas anticiper une éventuelle réaction négative du comité de sélection.
4. Établir à partir du profil de poste une grille d'évaluation qui servira de guide. Peuvent y figurer par exemple : qualifications, connaissances des métiers nécessaires, compétences techniques, savoirs faire, expérience, motivation - critères éventuellement pondérés selon leur importance pour l'emploi.
5. Remplir cette grille permet de positionner objectivement les candidatures et d'expliquer ultérieurement les choix.
6. Décider collégalement du sort des candidatures.
7. En cas de refus d'une candidature, il est recommandé de renseigner la grille d'évaluation pour être en mesure, si nécessaire, d'expliquer cette décision.

## ÉPREUVES DE SÉLECTION

---

Des épreuves de sélection peuvent être organisées pour départager les candidat(e)s présélectionnés. Leur nature et leur contenu doivent permettre de vérifier les compétences nécessaires au poste proposé.

Dans un souci de plus grande égalité des chances, elles doivent aussi rester ouvertes à la diversité des profils possibles. Trop restrictives (par la primauté accordée aux tests théoriques ou de culture générale par exemple), elles courent également le risque d'écartier des candidatures particulièrement adaptées aux besoins.

Diverses techniques existent : tests pratiques et mises en situation centrés sur les compétences requises. Ces dernières sont intéressantes car elles favorisent l'égalité des chances.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

1. Pour des emplois moyennement qualifiés, la HALDE recommande tout spécialement la **méthode des habiletés ou de recrutement par simulation** développée par l'A.N.P.E. qui peut faire ressortir des aptitudes professionnelles tout à fait adaptées à l'emploi de candidats ne présentant pas à première vue le profil recherché.
2. L'utilisation de tests ne peut suffire à motiver une décision de recrutement. Elle devrait se limiter à compléter les informations recueillies lors de l'analyse des dossiers de candidature et être complétée par un entretien.
3. Proscrire les tests non fondés scientifiquement (graphologie, numérologie, etc.)

## ORAUX ET ENTRETIENS

---

Il s'agit non seulement de traiter de façon égale les candidat(e)s, mais d'**évaluer leurs savoirs faire et savoir être avec objectivité et dans le cadre strictement professionnel exigé par l'emploi** visé.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

**1.** Conduire les entretiens en présence d'une personne formée au droit de la non discrimination et aux techniques d'évaluation, y compris s'agissant d'emplois contractuels.

**2.** Rappeler à l'évaluateur les critères prohibés et la réalité des besoins de l'emploi à pourvoir.

L'objectif d'un oral n'est pas de déstabiliser un(e) candidat(e) mais de vérifier qu'elle/il est capable d'assumer l'emploi visé. L'appréciation de l'esprit d'ouverture d'un(e) candidat(e) n'impose pas un exercice savant.

Inciter le jury ou comité de sélection à se méfier de ses propres stéréotypes.

**3.** Préparer une grille d'analyse à partir du profil de poste. Elle peut prévoir des critères comportementaux. Elle servira de guide aux entretiens et fondera une évaluation plus objective.

**4.** Eviter les questions hors sujet quant à l'emploi visé (Exemples : les goûts personnels, les habitudes de vie). Proscrire celles qui pourraient être considérées comme discriminatoires parce qu'elles s'attachent à des critères prohibés sans avoir un lien direct et nécessaire avec les conditions à remplir pour occuper les fonctions correspondantes et avec l'évaluation des compétences et aptitudes professionnelles des candidat(e)s (Exemples : Projetez-vous d'avoir des enfants dans les prochaines années ? Vous êtes pacsé(e), avec une femme ou un homme ? Dans quel pays êtes-vous né(e) ? Pratiquez-vous une religion ?).

**5.** Restituer le contenu des entretiens. Proscrire les commentaires portant sur des critères interdits.

Il peut être judicieux de suivre la grille d'analyse pour argumenter de la manière la plus étayée possible la décision finale du jury.

**6.** En tout état de cause, garder une trace écrite des entretiens ; et les archiver avec les dossiers de candidature retenus pendant au moins cinq ans - compte tenu du délai de prescription prévu par l'article 2224 du code civil.



**Il est rappelé que les appréciations portées par les jurys d'oraux de concours administratifs sont des documents administratifs communicables de plein droit aux candidat(e)s concernés.**

En cas de présomption de discrimination, un refus de communiquer ces appréciations<sup>18</sup> peut amener la HALDE à considérer que l'administration organisatrice du concours n'a pas prouvé que la décision du jury est fondée sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

---

<sup>18.</sup> Quel que soit le motif de ce refus, y compris l'absence de restitution écrite.

<sup>19.</sup> L'article 5 de la loi n°83-634 dite loi Le Pors dispose que « (...) nul ne peut avoir la qualité de fonctionnaire (...) 5°S'il ne remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la fonction compte tenu des possibilités de compensation du handicap ». Cette disposition s'applique aux agents contractuels. <sup>20.</sup> CE, 6 juin 2008, req. n°299943

## LE CHOIX FINAL

Il s'agit de faire le choix le plus juste et le plus adapté à l'emploi.

### Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :

1. Si la décision finale appartient à l'autorité territoriale, le choix du ou des candidat(e)s proposés doit se faire collégialement, y compris s'agissant d'emplois contractuels, la confrontation des points de vue permettant d'interroger les aprioris de chacun.
2. Si nécessaire, rappeler à nouveau au jury ou comité de sélection les critères prohibés et la réalité des besoins de l'emploi à pourvoir ; surtout l'alerter sur le risque de choisir en fonction de ses propres stéréotypes et préjugés. Il faut résister à la tentation de recruter à sa propre image.
3. Utiliser la grille d'évaluation établie lors de l'élaboration du profil de poste ou en constituer une qui réunisse les critères privilégiés tout au long de la procédure, centrés sur les compétences et aptitudes nécessaires à l'emploi.

## LA CONDITION D'APTITUDE PHYSIQUE

Il est légitime et légal d'exiger que les candidat(e)s soient aptes physiquement à assurer les contraintes des fonctions visées<sup>19</sup>. Toutefois, l'appréciation de cette aptitude physique est parfois délicate, notamment si l'emploi présente des contraintes particulières (comme le travail de nuit par exemple).

En tout état de cause, quelles que soient ces exigences, elles doivent être **justifiées** par les nécessités objectives des fonctions correspondantes et rester **proportionnées** à ces besoins.

### Sur la compatibilité des maladies évolutives ou d'une infirmité avec les fonctions postulées :

De manière générale, une déclaration d'incompatibilité n'est admissible que dans la mesure où la nature des emplois visés et les conditions de leur exercice l'exigent de façon objective et absolue.

L'appréciation de l'aptitude doit notamment tenir compte des possibilités de compensation du handicap.



**Une personne atteinte d'une maladie évolutive (susceptible d'ouvrir un droit à un congé de longue maladie ou de longue durée) ne peut être exclue a priori de l'accès aux emplois publics.**

Le Conseil d'État<sup>20</sup> a rappelé que l'appréciation des conditions d'aptitude physique particulières ne porte que sur la capacité de chaque candidat(e), **estimée au moment de l'admission**, à exercer les fonctions de l'emploi auquel elle/il prétend. Il a également précisé que si l'appréciation de l'aptitude physique à exercer ces fonctions peut prendre en compte les conséquences sur cette aptitude de l'évolution prévisible d'une affection déclarée, elle doit aussi tenir compte de l'existence de traitement permettant de guérir l'affection ou de bloquer son évolution.

La compatibilité de l'état de santé d'un individu avec les fonctions auxquelles il postule doit donc être **examinée au cas par cas**.

Son aptitude est appréciée en fonction de ses **capacités effectives constatées au moment de l'admission**. Cette évaluation ne peut anticiper une inaptitude future si elle n'est que potentielle, imprécise, et mal ou non-prévisible.

### **Sur d'autres exigences particulières d'aptitude physique :**

#### **Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :**

- 1.** Le profil de poste doit définir clairement les impératifs particuliers d'un emploi en termes de santé et d'ergonomie.
- 2.** L'offre d'emploi devrait préciser ces impératifs pour fonder explicitement d'éventuels refus.
- 3.** Le jury de sélection est fondé à rappeler ces contraintes quand elles sont une condition nécessaire au poste ; il n'est cependant pas compétent pour apprécier l'aptitude physique d'un candidat ou les aménagements nécessaires à sa forme de handicap.
- 4.** C'est au médecin assermenté ou au médecin du travail d'apprécier la capacité d'un candidat à assumer les fonctions postulées s'il existe un doute. Plus le profil est précis, mieux il est à même de juger et de justifier un éventuel rejet.

## **LES RÉPONSES NÉGATIVES**

---

La réponse aux candidats non retenus est une nécessité éthique.

De plus, le défaut de réponse ou des réponses sans explications peuvent être interprétés par les candidat(e)s comme une discrimination même si le recrutement s'est fait sur des critères objectifs.

#### **Les précautions à prendre et quelques bonnes pratiques :**

- 1.** Informer au préalable les candidat(e)s de la date estimée pour la fin du recrutement.
- 2.** A défaut d'être précis sur les motifs de refus, indiquer clairement dans les courriers qu'un responsable en ressources humaines se tient à leur disposition pour des informations complémentaires.

**Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité**  
11 rue Saint-Georges · 75009 Paris  
[www.halde.fr](http://www.halde.fr)