

Construire ensemble une **Fonction publique** **inclusive**

JOURNÉE D'ÉTUDE



• Le mot de l'éditeur WEKA	p. 3
• Édito ADRHGCT	p. 4
PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES	
• Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique : la DGAFP publie son rapport 2019 ACTUALITÉ	p. 5
• Égalité femmes-hommes dans la Fonction publique : « l'enjeu des femmes aux postes de direction générale est crucial » ENTRETIEN	p. 7
• Les emplois de direction des communes continuent de se féminiser ACTUALITÉ	p. 9
• Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique FICHE MÉTHOLOGIQUE WEKA	p. 11
• Dirigeantes & Territoires : partager les bonnes pratiques et faire bouger les lignes sur la parité ENTRETIEN	p. 18
PARTIE 2 : INCLUSION ET VALORISATION DE LA DIVERSITÉ	
• Un rapport social unique et une base de données sociales dans les administrations publiques en 2021 ACTUALITÉ	p. 20
• Laïcité : le gouvernement souhaite que tous les agents publics soient formés ACTUALITÉ	p. 22
• Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé FICHE MÉTHOLOGIQUE WEKA	p. 24
• Instrumenter la lutte contre les discriminations : « le Label diversité » dans les collectivités territoriales ÉTUDE	p. 32



LE MOT DE L'ÉDITEUR

Lutter contre les discriminations, favoriser l'égalité Homme/Femme et la diversité sont des enjeux forts de la Fonction publique.

Concernant la parité, la loi de 2019 de la transformation de la Fonction publique consacre tout un chapitre à l'égalité professionnelle. On peut comprendre la mise en place d'une telle loi au regard des chiffres : 61 % des effectifs de la Fonction publique sont des femmes et seulement 35 % occupent des emplois de direction. Même si on peut constater la tendance encourageante de la féminisation des emplois supérieurs et de direction dans la Fonction publique, l'écart se creuse avec la taille des organisations : le chiffre tombe à 15 % pour les collectivités de plus de 400 000 habitants.

Éditions WEKA, au-delà de ses nombreux contenus sur le sujet, porte avec ses partenaires cet enjeu en co-organisant des conférences sur la parité et l'égalité et en les diffusant sur ses Medias.

Femme dirigeante, portant ces valeurs et les ayant toujours déployées dans tous les postes que j'ai tenu que ce soit dans la Fonction publique ou dans le privé, je suis heureuse et fière qu'Éditions WEKA soutienne en partenaire le colloque de l'ADRHGCT sur ce sujet de la promotion d'une Fonction publique inclusive, de l'égalité et de la parité.

Nathalie Marthe-Bismuth,
Directrice générale



CONSTRUIRE ENSEMBLE UNE FONCTION PUBLIQUE INCLUSIVE

Chaque mot compte dans le titre de notre 4^{ème} journée d'étude :

Construire consiste à élaborer un dispositif de manière structurée, autrement dit l'égalité et la diversité ne se décrètent pas tant au sein de la société que dans les organisations du travail. Il s'agit de définir une stratégie collectivement portée au plus haut niveau, de poser des objectifs et de les mesurer (autant que possible), de définir des dispositifs RH et managériaux avec la mise en place d'actions aussi bien en matière de communication que de formation. Certaines collectivités choisissent de se prêter à l'exercice de la labellisation avec toutes les exigences que cela comporte.

La Fonction publique doit-elle être exemplaire sur ce sujet ? C'est évident pour l'association des DRH des grandes collectivités qui est très engagée tant par le biais de ses prises de position que ses pratiques. L'objectif de cette journée est de promouvoir et de partager les expériences déployées par les collectivités et leurs partenaires qui attestent de leur engagement.

Ensemble implique d'embarquer le corps social de l'Élu à l'agent. Nous sommes toutes et tous actrices et acteurs de l'égalité et de la diversité. Tant la DRH qui pilote ou co-pilote le dispositif, que les managers en charge de partager les orientations avec leurs équipes et parfois de recadrer certain.es et les agent.es qui, par leur comportement au quotidien tant en interne avec leurs collègues qu'en externe avec les publics, incarnent la politique d'égalité et de diversité de leur collectivité.

Inclusif nécessite de concilier des pratiques managériales basées sur le respect, la reconnaissance et l'attention aux agent.es avec une politique volontariste qui s'inscrit dans la culture et le projet de la collectivité. C'est, selon le professeur Amadieu, à cette double condition que la performance attendue en termes de cohésion sociale est possible. L'inclusion nécessite enfin de prendre en compte l'ensemble des agent.es, non pas seulement certaines causes. À nous de créer les conditions pour que chacun.e puisse se développer dans son identité, ses talents tout en renforçant les collectifs.

Mathilde Icard,

Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités





PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique : la DGAFP publie son rapport 2019

Dans son sixième rapport sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique, la DGAFP présente diverses initiatives prises dans les collectivités pour mieux prendre en compte les carrières féminines dans la Fonction publique. Illustration avec le conseil régional de Bretagne et le pays de Grasse.

négalités salariales, mixité des métiers, agissements sexistes... Le sixième rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique, publié en décembre 2020, présente plusieurs exemples d'actions, prises par les employeurs pour faire progresser la place des femmes, qui représentent les deux tiers des emplois publics. « Car, au-delà de la loi et des textes réglementaires, le renforcement de l'égalité entre les femmes et les hommes passe par un changement culturel, qui doit être le fruit d'une prise de conscience de chaque citoyen et par chaque agent public. Les nombreux outils

dont nous disposons sont autant d'opportunités à disposition de nos agents publics et des employeurs publics pour qu'ils deviennent eux-mêmes acteurs de ce changement de paradigme », précise Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques en préface de ce document de plus de 400 pages, qui offre un tableau chiffré exhaustif de l'égalité professionnelle en 2019.

Depuis 2018, la communauté d'agglomération du pays de Grasse (Alpes-Maritimes, 23 communes, 530 agents dont 70 % de femmes) sensibilise ses agents aux questions de genre. Une approche

transversale, en mode projet, et des outils spécifiques ont permis d'accompagner tous les services avec des actions pragmatiques et de co-construire un plan d'actions triennal décliné en fiches-actions thématiques : la collectivité employeur public (5 fiches) et la collectivité porteuse de politiques publiques (18 fiches). Les actions sont variées : intranet dédié à l'égalité Femmes-Hommes et à la prévention du sexisme (méthodologie, outils de reporting et d'évaluation, tutoriel, texte législatifs...) ; exposition libre de droits proposée aux partenaires et aux entreprises sur vingt portraits de professionnels issus du territoire (« Osez la mixité ») ; formation des agents pour « accompagner dans l'emploi sans stéréotype », nomination d'une chargée de mission Égalité Femmes-Hommes, formation des encadrants à la prévention des violences sexistes... Après avoir signé en 2019 la charte d'engagement du Club égalité des Alpes-Maritimes dans la Fonction publique, le pays de Grasse est devenu un territoire pilote d'expérimentations pour des projets égalitaires associant les services de la collectivité, les partenaires et les institutions.

Les actions doivent répondre à des situations vécues par les agents ou constatées dans les services ; en effet, la méconnaissance ou le déni des inégalités sont fréquents. En outre, l'absence d'outils adaptés peut freiner ou empêcher toute initiative. Les agents doivent être formés et informés régulièrement. De plus, un budget est nécessaire pour mener à bien la démarche et les expérimentations, qui nécessitent souvent de recourir à des experts. Comme pour tout projet d'envergure, le portage politique est essentiel.

En 2018, le conseil régional de Bretagne (4 081 agents, 56 % de femmes) a adopté un plan pour répondre à trois objectifs : développer une culture interne de l'égalité, développer l'égalité dans la gestion des ressources humaines, favoriser l'articulation des temps de vie personnelle et professionnelle. La collectivité s'est engagée sur le sujet dès 2004, aussi bien dans ses politiques externes qu'en interne.

Distinguée par le label Égalité professionnelle de l'Afnor en 2011, en 2014 et en 2019, la région est engagée dans une démarche d'amélioration continue sur l'égalité professionnelle. Soumis à concertation, son plan d'action 2019-2023 a notamment été présenté et discuté avec les représentants du personnel auxquels sont régulièrement présentés des points d'étape.

Les trente et une actions du plan contribuent à ancrer, au sein de la collectivité, la diffusion d'une culture commune de l'égalité, et créent une obligation de progresser sur tous les champs de l'égalité. Pour y parvenir, la collectivité bénéficie d'un portage politique fort : engagement du président, délégation à une vice-présidente en charge de la politique égalité et innovation sociale, accompagnée d'une élue régionale dédiée à l'égalité professionnelle. La direction générale est constamment investie sur le sujet auprès de la DRH. Mais l'appropriation des enjeux par l'ensemble des agents (encadrants et managers notamment) et la déclinaison de l'égalité au quotidien envers les agents représentent un travail permanent et au long cours. Un audit de l'Afnor a ainsi relevé un affichage insuffisant dans les locaux, au siège du conseil régional en particulier. Des référents territoriaux, nommés en 2019, constituent des relais de mise en œuvre auprès des équipes d'agents réparties sur tout le territoire. La mise en œuvre du plan d'action sera évaluée par une vingtaine d'indicateurs de suivi, présentés et analysés au sein du rapport égalité (RADD) annuel.

Marie Gasnier

L'appropriation des enjeux par l'ensemble des agents et la déclinaison de l'égalité au quotidien envers les agents représentent un travail permanent et au long cours





PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Égalité femmes-hommes dans la Fonction publique : « l'enjeu des femmes aux postes de direction générale est crucial »

Entretien avec Olga Trostiansky, présidente du Laboratoire de l'égalité et Françoise Belet, membre du Comité d'orientation du Laboratoire de l'égalité et déléguée nationale à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF).



Olga Trostiansky

■ **Weka** : Selon vous, la loi de transformation de la Fonction publique qui met en avant l'égalité femmes-hommes est-elle à la hauteur de l'enjeu ?

Olga Trostiansky : Elle est en partie à la hauteur de l'enjeu car c'est la première fois qu'une loi consacre tout un chapitre à l'égalité professionnelle, le titre 5, ce qui est un bon début. Chaque administration et collectivité locale de plus de 20 000 habitants a désormais l'obligation de produire un plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Dans ce dernier, elles doivent intégrer des mesures pour réduire les écarts de rémunération, pour favoriser l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, garantir l'égal accès

aux corps et postes, et prévenir et traiter les discriminations et agissements sexistes.

Cependant, il est nécessaire d'aller plus loin, notamment sur les questions de gouvernance. Par exemple, la loi du 12 mars 2012 dite « loi Sauvadet » instaure des quotas d'au moins 40 % de personnes de chaque sexe aux postes de direction. Ces mesures pourraient concerner les femmes qui sont en fonction, le « stock », aller au-delà des primo-nominations, le « flux », afin de permettre à davantage de femmes d'accéder à des postes de décision. Des actions complémentaires telles que la constitution de « viviers » doivent permettre d'accélérer la féminisation de l'encadrement supérieur.



Françoise Belet

■ **Weka : La Fonction publique, garante de l'intérêt général, ne se doit-elle pas, particulièrement dans le domaine de la parité, d'être exemplaire ?**

Françoise Belet : La prise en compte de l'égalité à tous les niveaux hiérarchiques est fondamentale, la Fonction publique se doit d'être exemplaire sur ce point. Il est nécessaire d'avoir une approche systémique, avec la mise en place de plans d'actions concrets pour l'égalité professionnelle. Aujourd'hui, l'enjeu des femmes aux postes de direction générale est crucial, car les femmes y sont trop peu nombreuses, et elles sont surtout peu visibles. Comme dans tous les domaines, il est important d'avoir des « role models », pour donner envie à des jeunes femmes de se lancer dans ce type de carrière.

La Fonction publique se doit aussi d'être exemplaire en publiant régulièrement les chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes. Or, les chiffres disponibles ne sont pas assez récents et surtout ils sont difficiles à trouver. Il faudrait centraliser toutes ces données pour en extraire les quelques chiffres clés de l'égalité femmes-hommes dans les trois versants de la Fonction publique, chaque année.

Par ailleurs, l'index égalité des entreprises (Index « Pénicaud ») devrait aussi s'appliquer dans le public. Il manque une dynamique sur ce sujet. La Fonction publique doit donc en effet être exemplaire sur cet enjeu de l'égalité et de la parité. Beaucoup pensent que la Fonction publique est égalitaire dans la mesure où tout le monde peut passer les concours. Or, il convient de considérer la question du recrutement, des premiers postes, ainsi que la question des déroulements de carrière, qui sont généralement plus lents pour les femmes.

■ **Weka : Au moment où l'on reparle de la loi sur les retraites, n'est-ce pas un domaine où l'inégalité hommes/femmes est particulièrement criante ?**

Olga Trostiansky : Comme dans les autres secteurs, les inégalités entre les femmes et les hommes en matière de retraites sont criantes. Rappelons qu'en France les femmes ont des pensions en moyenne

inférieures à 42 % (soit 800 euros par mois) à celles des hommes. Dans la Fonction publique, les femmes ont souvent des carrières tardives ou hachées, avec beaucoup de temps partiels, tandis que les hommes ont plus tendance à avoir des carrières linéaires. Les pensions de retraite seront ainsi très différentes. Il est nécessaire de favoriser un parcours professionnel dans lequel on veille à l'égalité et à la promotion des femmes, cela aura un impact direct sur la retraite.

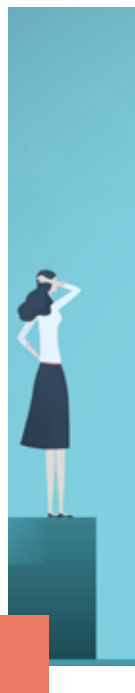
■ **Weka : En préface du sixième rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique de la DGAFP, Amélie de Montchalin insiste qu'« au-delà de la loi et des textes réglementaires, le renforcement de l'égalité entre les femmes et les hommes passe par un changement culturel, qui doit être le fruit d'une prise de conscience de chaque citoyen et par chaque agent public ». De ce point de vue, constatez-vous de réelles avancées ?**

Françoise Belet : Tout changement culturel se construit, car en effet les personnes ne prendront pas conscience spontanément des mesures à prendre pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Il est nécessaire de sensibiliser, d'informer et de créer le débat sur ces questions. Ainsi, les réseaux de femmes dans la Fonction publique, la formation des managers, les modules de sensibilisation, l'accès au « label égalité » de l'Afnor, etc. sont essentiels.

Il y a certes des avancées, car le sujet de l'égalité femmes-hommes entre davantage dans le débat public, et il concerne tous les domaines de la société. Cependant, nous pouvons aller plus loin encore et développer une véritable culture de l'égalité, car de nombreux stéréotypes sexistes sont encore présents.

Propos recueillis par Julien Prévotaux

Il est nécessaire de favoriser un parcours professionnel dans lequel on veille à l'égalité et à la promotion des femmes, cela aura un impact direct sur la retraite.





PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Les emplois de direction des communes continuent de se féminiser

La DGAFP présente un bilan du dispositif des nominations équilibrées (DNE) au cours de l'année 2018, qui concerne la féminisation des emplois d'encadrement supérieur et de direction de la Fonction publique. Depuis 2015, le nombre de femmes dirigeantes dans les communes a augmenté de 6 %.

En plus de 400 pages, le rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique 2019 présente un tableau exhaustif du sujet, illustré de nombreux exemples. Il fait le point notamment sur l'application du dispositif des nominations équilibrées (DNE) qui vise à féminiser les emplois d'encadrement supérieur et de direction des trois versants de la Fonction publique, entré en vigueur en 2013. Pour y parvenir, les employeurs doivent respecter une proportion minimale de personnes de chaque sexe lors des primo-nominations (c'est-à-dire l'ensemble des nominations, à l'exception des renouvellements dans un même emploi ou des nominations dans un même type d'emploi) : de 20 % en 2013, cette proportion est aujourd'hui

de 40 %. Les employeurs, qui n'atteignent pas ces objectifs, sont soumis à une pénalité financière de 90 000 euros par unité manquante.

Dans la Fonction publique territoriale (FPT), le contrôle est effectué à l'issue d'un cycle de cinq nominations successives. Les régions, départements, communes et EPCI de plus de 80 000 habitants doivent respecter cette nomination équilibrée : 355 collectivités sont concernées. En 2018, quarante-cinq seulement avaient achevé un cycle (trois régions, dix-neuf départements, six communes et dix-sept EPCI). Leur taux de primo-nomination féminine s'élevait à 36 % contre 33 % en 2017. Une hausse supérieure à l'ensemble de la Fonction publique (31 %), « qui traduit l'appropriation du dispositif par les employeurs territoriaux », précise le rapport. Il manquait 25 primo-nominations féminines à l'échelle de la FPT pour atteindre l'objectif de 40 %. Le montant global des pénalités financières dues par les employeurs de la FPT pour 2018 s'élève ainsi à 2,250 millions d'euros. Pour 2017, il était de 2,160 millions d'euros pour 24 unités manquantes.

Dans les communes, le dispositif a concerné 57 primo-nominations, soit 52 % du total des nominations. Ce taux de renouvellement influence positivement l'efficacité du dispositif puisque 60 % des femmes nommées au cours de l'année 2018 ont été primo-nommées. Avec 47 %, le taux de primo-nomination féminine au sein des communes était très au-dessus du seuil de 40 % en 2018. Les résultats diffèrent selon les emplois : 59 % de femmes primo-nommées au sein des emplois de DGS, 47 % pour les emplois de DGAS (mais aucune femme sur un emploi de DGST).

Par ailleurs, les femmes constituent 39 % des agents occupant un emploi de direction dans les communes (+ 2 % par rapport à 2017) ; c'est très proche de l'objectif de 40 % fixé par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique signé le 30 novembre 2018.

Ces chiffres illustrent la poursuite du processus de féminisation des emplois de direction des communes et le caractère très positif du bilan du dispositif, précise la DGAFP. En dehors de la ville de Paris, cinq communes ont achevé un cycle de cinq nominations au titre de 2018 : Toulouse, Roubaix, Nanterre, Aubervilliers et Créteil. Seules Toulouse et Roubaix sont assujetties à une pénalité financière pour ne pas avoir atteint 40 % de primo-nomination d'agents de chaque sexe sur ces emplois de direction.

Dans le prolongement de l'accord, la loi de transformation de la Fonction publique du 6 août 2019 a mis en place un mécanisme de dispense de pénalité pour les employeurs qui dérogeraient à l'objectif de 40 % sans que cette dérogation ne déséquilibre les emplois assujettis à l'obligation de nomination équilibrée. Une disposition, qui devait entrer en vigueur, pour les collectivités territoriales et les EPCI, à compter du renouvellement général de leurs assemblées délibérantes.

Marie Gasnier



PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique

Référence Internet
13299

Saisissez la Référence Internet **13299** dans le moteur de recherche du site www.weka.fr pour accéder à cette fiche

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique renforce les obligations des collectivités territoriales en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes. Ces dispositions reprennent des axes de l'accord du 30 novembre 2018, devenu majoritaire à la suite des élections professionnelles et la signature de 7 organisations syndicales représentatives et l'ensemble des représentants des employeurs publics.

En dépit de dispositions constitutionnelles, législatives et réglementaires posant le principe de l'égalité professionnelle, certaines inégalités persistent comme en matière de promotion ou d'avancement et de recrutement sur des postes à responsabilité. En effet, si les femmes représentent 61 % des effectifs de la fonction publique territoriale, seuls 35 % des emplois de direction sont occupés par des femmes. Par ailleurs, plus de 80 % des temps partiels ou des temps non complets sont exercés par des femmes.

Environ 170 collectivités sont signataires de la charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale. **Quelles actions mettre en place pour favoriser cette égalité ?**

Repères

► Pourquoi mettre en place une politique en faveur de l'égalité professionnelle ?

Il ressort du baromètre Horizons publié en octobre 2019 par l'Association des maires de France (AMF), l'Assemblée des départements de France (ADF), Régions de France, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) que seule un peu plus de la moitié des collectivités met en place des actions pour l'égalité femmes-hommes (54 % en 2018). Les régions (100 %), les départements (85 %) et les communes de 20 000 habitants et plus (87 %) sont plus actifs concernant cette problématique.

Les actions mises en place portent en particulier sur :

- le respect de la parité dans les instances de direction ;
- la féminisation des fiches de poste ;
- l'adaptation/l'aménagement des horaires de réunion ;
- la rémunération.

Il s'agit principalement du respect d'**obligations légales et réglementaires**.

Ces obligations définies par le statut de la fonction publique notamment induisent l'interdiction des discriminations en matière d'embauche, de rémunération, de déroulement

Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique

de carrière, la prévention du harcèlement, la mise en œuvre de garanties pour certains événements familiaux...

Plus de 20 % des métiers de la fonction publique territoriale présentent une parité déséquilibrée.

Les femmes sont très représentées dans les secteurs de l'éducation, de l'aide à la personne, de la santé, de l'action sociale.

L'Institut national des études territoriales (Inet), dans un cahier *Des clés pour agir* de novembre 2015, a mis en évidence **5 raisons pour définir une démarche pour promouvoir l'égalité** :

- promouvoir le bien-être au travail pour tous les agents ;
- jouer un rôle d'exemplarité sur l'ensemble de la société ;
- mettre en cohérence son action interne avec la vocation d'intérêt général dévolue aux politiques publiques ;
- moderniser la gestion de ses ressources humaines et donner une image positive de la collectivité ;
- respecter les obligations légales et réglementaires.

Le gouvernement a impulsé plusieurs négociations entre employeurs et organisations syndicales pour promouvoir l'égalité. Le protocole du 8 mars 2013 avait pour finalité de rendre effective l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

L'**accord majoritaire du 30 novembre 2018** est plus contraignant que celui de 2013, les inégalités demeurant 5 ans après la signature du premier accord. Le protocole de 2018 introduit de nouvelles règles assorties de sanctions financières plus importantes et s'organise autour de 5 axes :

- Axe 1 : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité professionnelle.
- Axe 2 : créer les conditions d'un égal accès aux métiers et responsabilités professionnelles.
- Axe 3 : supprimer les situations d'écarts de rémunération et de déroulement de carrière.
- Axe 4 : mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle.
- Axe 5 : renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

Certaines dispositions du protocole du 30 novembre 2018 ont fait l'objet d'une inscription dans la loi n° 2019-828 du 6 août 2019.

Des obligations légales et réglementaires renforcées par la loi du 6 août 2019

Rapport de situation et plan d'actions

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les collectivités territoriales et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants doivent présenter un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le décret n° 2015-761 du 24 juin 2015 relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes précise les modalités d'élaboration de ce rapport qui est réalisé à partir des données sociales relatives au recrutement, à la formation, au temps de travail, à la promotion professionnelle, aux conditions de travail, à la rémunération, à l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.



Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique

À partir de 2021, cette situation comparée sera intégrée au rapport social unique qui sera présenté annuellement à l'assemblée délibérante.

La réalisation du rapport de situation comparée permet d'établir un premier état des lieux de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les collectivités. Ce diagnostic circonstancié a pour objet de réaliser un plan d'actions en faveur de l'égalité.

Ce plan d'actions est rendu obligatoire pour les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 20 000 habitants et devra être élaboré au plus tard au 31 décembre 2020. La durée de ces plans ne pourra excéder 3 ans, renouvelable.

Le plan d'actions comportera des mesures visant à évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Il a vocation également à garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique. Aussi, lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, le plan d'actions précise les actions mises en œuvre pour garantir l'égal accès à ces nominations.

Dispositif de signalement des faits de discrimination et harcèlement

Le plan d'actions devra favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et prévenir les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

La loi du 6 août 2019 prévoit que les collectivités et établissements mettent en place un dispositif de signalement qui a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s'estiment victimes ou témoins d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes.

Le décret n° 2020-256 du 13 mars 2020 précise les modalités de mise en œuvre de ce dispositif qui se décompose en trois procédures distinctes :

- la procédure de recueil des signalements effectués par les agents s'estimant victimes ou témoins d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes ;
- la procédure d'orientation des agents s'estimant victimes d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes vers les services et professionnels compétents chargés de leur accompagnement et de leur soutien ;
- la procédure d'orientation des agents s'estimant victimes ou témoins d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes vers les autorités compétentes pour prendre toute mesure de protection fonctionnelle appropriée et assurer le traitement des faits signalés, notamment par la réalisation d'une enquête administrative.

Les collectivités territoriales ou établissements publics doivent mettre en place le dispositif de signalement au plus tard le 1^{er} mai 2020.

Nominations équilibrées

Cette même loi renforce les obligations des employeurs publics en matière de nominations équilibrées.

Le dispositif des nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique a été créé par la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, dite « loi Sauvadet ».

Le seuil du dispositif des nominations équilibrées sur les emplois fonctionnels était alors fixé à 80 000 habitants.

Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique

Au titre de chaque année civile, les nominations dans les emplois de direction des régions, des départements, des communes et EPCI de plus de 40 000 habitants et du CNFPT devront concerner au moins 40 % de personnes de chaque sexe.

Toutefois, les collectivités territoriales et les EPCI disposant de moins de 3 emplois fonctionnels de direction créés par leur organe délibérant ne sont pas assujettis à cette obligation.

En cas de non-respect de l'obligation de nomination équilibrée, une contribution est due. Le montant de cette contribution est égal au nombre de bénéficiaires manquants au regard de l'obligation multiplié par un montant unitaire (pour les communes ou les EPCI de plus de 40 000 habitants et de moins de 80 000 habitants, le montant unitaire de la contribution financière est fixé à 50 000 € contre 90 000 € pour les collectivités déjà concernées auparavant par cette obligation).

L'obligation de nominations équilibrées concerne aussi les jurys et les instances de sélection constitués pour le recrutement, l'avancement ou la promotion interne des fonctionnaires dont les membres sont désignés par l'administration. Ces jurys doivent être composés de façon à concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes.

Grossesse et parentalité

L'axe 4 du protocole d'accord signé le 30 novembre 2018 visait à mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle.

Aussi, la loi du 6 août 2019 renforce la protection des agentes en congé de maternité. Les régimes indemnitaires seront maintenus dans les mêmes proportions que le traitement durant les congés de maternité.

Le jour de carence n'est pas appliqué en cas de congé de maladie accordé postérieurement à la déclaration de grossesse et avant le début du congé de maternité.

L'état de grossesse est ajouté dans les critères ne permettant aucune distinction entre les fonctionnaires.

Pendant une année à compter du jour de la naissance, une fonctionnaire allaitant son enfant dispose d'un aménagement horaire d'une heure maximum par jour, sous réserve des nécessités de service.

Enfin, la loi prévoit le maintien des droits à avancement en cas de disponibilité pour élever un enfant ou de congé parental.

Lorsque le fonctionnaire bénéficie d'une disponibilité pour élever un enfant ou d'un congé parental, il conserve, au titre de ces deux positions, l'intégralité de ses droits à avancement. La loi instaure toutefois une limite de 5 ans pour l'ensemble de la carrière.

Tableau d'avancement

L'article 85 de la loi du 6 août 2019 oblige les employeurs territoriaux à tenir compte de la situation respective des femmes et des hommes dans le déroulement des carrières. Chaque tableau d'avancement de grade devra préciser la part respective des femmes et des hommes dans le vivier des agents promovables et la part respective des femmes et des hommes inscrits sur le tableau annuel et susceptibles d'être promus.



▶ Mettre en œuvre une politique en faveur de l'égalité femmes-hommes

La circulaire du 8 juillet 2013 soulève que le respect du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes relevait de la responsabilité de chaque employeur public : « Afin de passer d'une égalité statutaire à une égalité réelle, les employeurs publics mettent en œuvre toutes les mesures de nature à garantir l'égalité salariale et l'égalité des droits dans le déroulement de la carrière des agents publics, quel que soit leur statut. »

Les collectivités sont invitées à mettre en œuvre une **politique volontariste** visant à examiner l'ensemble de leurs pratiques RH pour éliminer tout stéréotype et toute démarche discriminatoire envers les femmes comme envers les hommes.

Afin de mettre en œuvre une politique d'actions, la conduite en mode projet doit être favorisée avec une définition d'objectifs, d'un mode opératoire, un dialogue avec les élus, les représentants du personnel et les encadrants...

Ce **plan d'actions** peut prévoir notamment :

- la désignation d'un élu et d'un agent référent en charge de l'égalité femmes-hommes ;
- l'élaboration d'un plan de formation pour les élus, les encadrants et les agents pour lutter contre les stéréotypes, les violences... ;
- le respect de la parité dans les groupes de travail, les commissions, les comités de pilotage, les délégations ;
- la féminisation du nom des postes dans les annonces de recrutement, les organigrammes, les fiches de poste... ;
- l'analyse de données par sexe sur les politiques engagées par la collectivité ;
- la mise en place d'une action spécifique dans le cadre du service emploi, notamment pour réduire la précarité. En effet, les temps partiels ou temps non complets sont très majoritairement occupés par des femmes... ;
- la mise à disposition des membres des jurys de recrutement mais aussi des encadrants d'un guide comportant des exemples ;
- l'analyse des contraintes professionnelles et personnelles pouvant s'opposer à la formation et la définition de mesures spécifiques comme la mise en place d'e-learning...

Les collectivités doivent en parallèle redéfinir leurs outils de gestion des ressources humaines (GRH) afin de tenir compte de cette nécessité d'inclusion.

Concernant la **rédaction des fiches de poste**, une attention particulière doit être portée quant à la neutralité des termes.

Pour la **conduite des entretiens de recrutement ou d'évaluation professionnelle**, une formation à l'exercice de ces entretiens, à la non-discrimination, l'utilisation d'une grille déterminant des critères objectifs d'appréciation, la mise à disposition d'un référentiel ou d'un guide de bonnes pratiques, etc., sont autant d'outils pouvant favoriser la lutte contre les inégalités.

Le protocole d'accord du 8 mars 2013 prévoyait l'élaboration d'une **charte du temps** pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette conciliation exige des actions fortes pour adapter le temps de travail (mise en place d'horaires variables, limitation des réunions à des heures tardives, optimisation des déplacements, mise en place du télétravail...). La circulaire du 8 juillet 2013 définit les différents éléments devant être contenus dans cette charte :

- l'encadrement des horaires, même pour les cadres ;
- la gestion des temps de récupération en cas de gestion de crise et de dépassements d'horaires ;

Favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes dans la fonction publique

- l'anticipation des déplacements professionnels et des dépassements d'horaires (pics d'activité), l'information des agents concernés afin qu'ils puissent organiser leur vie personnelle en amont ;
- l'encadrement des horaires des réunions ;
- la détermination de l'heure après laquelle les documents reçus seront enregistrés et traités le lendemain ;
- la mise en place des horaires variables...

En matière de **rémunération**, en vertu des dispositions de l'article 37 de la loi du 6 août 2019, les régions, les départements, les collectivités territoriales et les EPCI de plus de 80 000 habitants publient chaque année, sur leur site Internet, la somme des 10 rémunérations les plus élevées des agents relevant de leur périmètre, en précisant également le nombre de femmes et d'hommes figurant parmi ces 10 rémunérations les plus élevées.

Chaque collectivité non soumise à cette obligation doit établir un diagnostic sur l'égalité salariale et définir des mesures pour réduire les écarts. La mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a constitué un outil de promotion de l'égalité femmes-hommes du fait de l'objectivation du régime indemnitaire. Dans de nombreuses structures, de grandes différences existaient en matière indemnitaire selon les filières, au détriment des femmes, surreprésentées dans les filières culturelle, sociale et administrative et sous-représentées dans la filière technique, traditionnellement plus rémunératrice.

Parmi les autres actions permettant de favoriser l'égalité, certaines collectivités organisent des **campagnes d'information sur les métiers majoritairement exercés par un sexe**. Ces campagnes prennent la forme de stages, de *job sharing*, de formations... Parallèlement, des études ergonomiques permettent de réduire la pénibilité des conditions de travail ou d'aménager les postes (vestiaires séparés, réglage des hauteurs, prise en compte des différences de morphologie...).

Pour mieux accompagner les congés liés à la parentalité, des **entretiens avant le départ et au retour de l'agent** doivent être généralisés afin de préparer le retour à l'activité professionnelle et l'organisation du travail après une période d'absence et l'évolution de la vie familiale.

Notre conseil

Réalisez un diagnostic le plus exhaustif possible sur l'égalité dans la collectivité. Ce n'est qu'à cette condition que pourra être définie une politique publique établissant les grandes priorités et planifiant toutes les actions à mener.

Évitez les erreurs

- N'omettez pas d'informer le plus largement possible les agents sur les conséquences sur la carrière et la retraite des choix opérés en termes de congés, de positions statutaires ou de temps partiel.
- Ne négligez pas la mise en place d'indicateurs de suivi du plan d'actions en matière d'égalité professionnelle. Seul ce suivi permettra de contrôler la mise en œuvre efficace des mesures engagées.



Foire aux questions

La non-réalisation d'un plan d'actions en matière d'égalité professionnelle peut-elle être sanctionnée ?

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 prévoit que l'absence d'élaboration du plan d'actions ou son non-renouvellement seront sanctionnés par une pénalité dont le montant ne pourra excéder 1 % de la rémunération brute annuelle globale de l'ensemble des personnels.

Pour aller + loin

Références juridiques

- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, articles 37 et 85
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dite « loi Sauvadet »
- Décret n° 2020-256 du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique
- Décret n° 2019-1561 du 30 décembre 2019 modifiant le décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 relatif aux modalités de nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur de la fonction publique
- Décret n° 2015-761 du 24 juin 2015 relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes intéressant les collectivités territoriales
- Décret n° 2012-601 du 30 avril 2012 relatif aux modalités de nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur de la fonction publique
- Circulaire du 8 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013

Site Internet

www.fonction-publique.gouv.fr : portail de la fonction publique, où consulter le dossier consacré à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; rubriques Accueil > Fonction publique > Carrière et parcours professionnels > Égalité professionnelle

PARTIE 1 : L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Dirigeantes & Territoires : partager les bonnes pratiques et faire bouger les lignes sur la parité

Poursuite de notre série sur la parité femmes-hommes dans le secteur public. L'association et réseau collaboratif Dirigeantes & Territoires a été lancé le 8 mars 2020. À l'occasion de son premier anniversaire, entretien avec Dayana Chamoun-Fievée, Fondatrice et Dirigeante du cabinet Diane Conseil, Présidente de l'Association Dirigeantes & Territoires.

■ **Weka :** *Comment est né et en quoi consiste le réseau collaboratif Dirigeantes & Territoires ?*

Dayana Chamoun-Fievée : L'association Dirigeantes & Territoires est née de plusieurs constats : le premier est qu'à compétences égales, les femmes et les hommes n'ont généralement pas les mêmes postures notamment en entretien de recrutement. Le second est qu'il existe des réseaux féminins dans le privé et dans certains ministères, mais aucun dans la territoriale. Enfin, le constat largement partagé que nous sommes loin de la parité en particulier sur les postes de Direction et de Direction Générale dans les secteurs public et parapublic.

Partant de deux mots forts : sororité et parité, notre association ambitionne de répondre au besoin d'entraide et de partage de bonnes pratiques

entre les dirigeantes territoriales mais également de faire bouger les lignes en matière de parité.

■ **Weka :** *Un an après le lancement de ce réseau collaboratif (8 mars 2020), quel premier bilan faites-vous de vos actions en faveur de l'égalité femmes-hommes au sein de la Fonction publique territoriale ?*

Dayana Chamoun-Fievée : J'ai lancé officiellement l'idée de ce réseau le 8 mars 2020, initialement seule, nous sommes désormais près de 400 participantes.

Chaque mois, nous diffusons le portrait d'une de nos adhérentes, avec le souhait qu'elle serve de modèle à d'autres femmes qui ambitionnent de prendre davantage de responsabilités.



Dayana Chamoun-Fievée

Chaque trimestre, nous recevons un expert dans le cadre d'un atelier thématique (« le réseautage », « le leadership », « quelle posture en entretien », etc), avec le souhait d'apporter aux dirigeantes des conseils concrets qui leurs servent au quotidien.

Nous avons également mis en place un dispositif de marrainage qui permettra à une dirigeante d'en accompagner une autre dans l'évolution de sa carrière, de sa posture professionnelle, de son management.

Nos actions en faveur de l'égalité femmes-hommes se mesureront dans la durée et nous sommes convaincues que c'est en sensibilisant les femmes au fait qu'elles n'osent pas, que nous les ferons avancer. C'est en sensibilisant les dirigeants et les élus au fait que la parité n'existe pas encore, que nous avancerons dans ce sens.

■ **Weka : Quels sont vos objectifs pour la deuxième année du réseau ?**

Dayana Chamoun-Fievée : D'abord de continuer notre important développement, nous souhaitons être présentes sur l'ensemble du territoire. Nous avons besoin des énergies et des compétences de chacune. Dirigeantes & Territoires est un réseau collaboratif, c'est avec chacune des participantes que nous construisons nos actions.

Nous allons également consolider un nombre important de partenariats avec des associations professionnelles et associations d'élus, mais également d'autres réseaux de femmes œuvrant à l'État ou dans le secteur privé.

Puis nous prévoyons d'organiser notre premier colloque à l'automne prochain autour de contenus et d'intervenants de qualité et nous espérons engager à cette occasion des discussions avec les instances représentatives et compétentes.

Nous réfléchissons également, en lien avec nos partenaires, à la mise en place d'un observatoire de la parité dans la Fonction publique territoriale.

Propos recueillis par Julien Prévotaux



PARTIE 2 : INCLUSION ET VALORISATION DE LA DIVERSITÉ

Un rapport social unique et une base de données sociales dans les administrations publiques en 2021

Le décret n° 2020-1493 du 30 novembre 2020, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2021 sous réserve des dispositions prévues dans son article 12, fixe les conditions et modalités de mise en œuvre pour les trois versants de la Fonction publique de l'article 5 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique instituant un rapport social unique et une base de données sociales dans les administrations publiques.

Dès cette année, l'ensemble des administrations a l'obligation d'élaborer tous les ans un rapport social unique rassemblant les éléments et données sur la base desquels sont établies les lignes directrices de gestion déterminant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque collectivité territoriale et établissement public. Une déclaration sociale nominative (DSN) unifie et simplifie également le système déclaratif des données sociales par la transmission par les employeurs aux organismes de protection sociale. Ces deux outils doivent permettre de disposer, dès 2021, d'un tronc commun de données fiables.

UNE BASE DE DONNÉES SOCIALES ACCESSIBLE AUX MEMBRES DES INSTANCES DE DIALOGUE SOCIAL

Les éléments et données du rapport social unique sont notamment relatifs à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, aux parcours professionnels, aux recrutements, à la formation, à la mobilité, à la promotion, à la rémunération, à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à la diversité, à la lutte contre les discriminations, au handicap ainsi qu'à l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail. Ces éléments doivent être renseignés à partir d'une base de données sociales accessible aux membres des instances de dialogue social.

L'autorité territoriale doit présenter au comité social territorial le rapport social unique de la collectivité, de l'établissement ou du service auprès duquel ce comité a été créé. Ce rapport doit indiquer les moyens budgétaires et en personnel dont dispose cette collectivité, cet établissement ou ce service. La présentation de ce rapport doit donner lieu à un débat. Le rapport social unique doit être présenté à l'assemblée délibérante après avis du comité social territorial. Ce dispositif se substitue au REC (rapport sur l'état de la collectivité).

Le décret n° 2020-1493 du 30 novembre, pris pour application des articles 9 bis A et 9 bis B de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, dans sa rédaction issue de l'article 5 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique, précise le périmètre, la portée, le contenu et les règles de mise à disposition et de confidentialité de la base de données sociales et du rapport social unique. Il prévoit une période transitoire du 1^{er} janvier 2021 jusqu'au 31 décembre 2022, pendant laquelle le rapport social unique est présenté au comité technique compétent. Le texte réglementaire définit également les modalités d'élaboration des rapports sociaux uniques et des bases de données sociales au cours de cette période transitoire.

UNE DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE (DSN) DÉSORMAIS OBLIGATOIRE DANS LE PUBLIC COMME DANS LE PRIVÉ

La déclaration sociale nominative (DSN) est obligatoire pour toutes les entreprises du secteur privé depuis 2017 et le deviendra progressivement pour le secteur public d'ici le 1^{er} janvier 2022. Au 1^{er} janvier 2021, 6 300 employeurs de la Fonction publique territoriale devraient ainsi basculer à la DSN contre 38 700 au 1^{er} janvier 2022, selon le groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales (GIP-MDS).

Pour les agents, la DSN sécurise leurs droits grâce à une identification unique, valable auprès de tous

les organismes. Elle simplifie la démarche et l'assurance de la portabilité des droits, la confidentialité renforcée des données en circulation, celles-ci étant moins nombreuses. Pour les entreprises, les administrations et les tiers déclarants, le nombre de déclarations à effectuer sera réduit. Les déclarations au rythme du cycle de paie seront simplifiées.

La DSN sécurise et fiabilise également les obligations sociales, avec moins de risques d'erreurs, de contentieux et de pénalités. La maîtrise de ces données est meilleure et le dispositif de contrôles complet et clair. Elle sera le reflet de la situation d'un agent au moment où la paie a été réalisée. Elle relatera les événements survenus (maladie, maternité, changement de temps de travail, de rémunération...) dans le mois ayant eu un impact sur la paie. Sa transmission est unique, mensuelle, et dématérialisée.



PARTIE 2 : INCLUSION ET VALORISATION DE LA DIVERSITÉ

Laïcité : le gouvernement souhaite que tous les agents publics soient formés

Un amendement gouvernemental dans le projet de loi confortant les principes de la République, en cours d'examen, prévoit la formation de tous les fonctionnaires au principe de laïcité. En outre, la loi consacrera la désignation d'un référent laïcité, y compris dans les collectivités.

Tous les agents publics, quels que soient leurs statuts et leurs situations, seront prochainement formés aux principes de la laïcité. L'Assemblée nationale a en effet adopté le 19 janvier 2021, en première lecture, un amendement introduit par le gouvernement dans le projet de loi confortant les principes de la République (après l'article 1er). Rappelons que l'obligation de neutralité et le respect du principe de laïcité sont inscrits dans le statut général des fonctionnaires à qui ils s'imposent ; l'objectif en est de garantir l'égalité de traitement des Français devant le service public.

L'obligation de formation devrait être insérée au troisième alinéa de l'article 25 de la loi Le Pors du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, qui fixe le principe de laïcité. L'amen-

dement rappelle que les employeurs publics intègrent déjà de nombreux outils de formation à la laïcité : dans les programmes de formation des écoles de service public, dans le projet de schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État pour 2021-2023, ou encore dans le kit « Valeurs de la République et laïcité » CNFPT-ANCT. Pour autant, l'État estime qu'il convient de s'assurer de la formation systématique des fonctionnaires qui devront maîtriser un minimum de compétences à appliquer au quotidien dans l'exercice de leurs missions.

Isabelle de Mecquenem, universitaire spécialiste de la laïcité, et Pierre Besnard, préfet, ont été chargés par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques et la ministre déléguée auprès

du ministre de l'Intérieur chargée de la citoyenneté, de formuler d'ici le 15 mars 2021 des recommandations sur les connaissances pratiques dispensées lors de ces formations. Ils devront également définir les publics prioritaires et le délai dans lequel 100 % des agents publics devront avoir été formés. Un guide pratique de la laïcité destiné aux agents publics est également en cours d'élaboration.

Le gouvernement entend aussi consacrer au niveau législatif la fonction de référent laïcité au sein des administrations publiques, en insérant un article dans la loi Le Pors. Un amendement (après l'article 28 bis) prévoit d'imposer aux administrations, collectivités et établissements publics la désignation de ce référent. Son rôle : conseiller les agents qui le sollicitent sur l'application du principe de laïcité et les aider à faire face aux situations qu'ils rencontrent dans leurs fonctions. Le référent pourra également assister les chefs de service, chargés de veiller au respect du principe de laïcité dans les services placés sous leur autorité : réponses individuelles, recommandations de portée générale sur l'application de ce principe, adaptation du principe au contexte de travail de leur service. Il n'y aura aucun transfert des missions du chef de service qui conservera entièrement ses prérogatives et sa responsabilité pour mettre en œuvre la laïcité dans les services placés sous son autorité.

Seule une loi pouvait introduire la désignation obligatoire d'un référent laïcité dans les collectivités, en application de l'article 72 de la Constitution. Pour les petites collectivités, le référent laïcité sera rattaché au centre de gestion auquel elles sont affiliées. Un décret en Conseil d'État précisera les missions et les modalités de désignation du référent laïcité.

Le projet de loi, examiné selon la procédure accélérée, a été renvoyé à une commission spéciale.

Marie Gasnier



PARTIE 2 : INCLUSION ET VALORISATION DE LA DIVERSITÉ

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Référence Internet
2212

Saisissez la Référence Internet **2212** dans le moteur de recherche du site www.weka.fr pour accéder à cette fiche

1
outil
associé

Vous souhaitez recruter un **travailleur handicapé** pour satisfaire à l'**obligation d'emploi** à laquelle sont soumis les collectivités territoriales et les établissements publics. Quel type de contrat proposer compte tenu des dispositions spécifiques prévues en faveur des travailleurs handicapés ? Quelle est la méthode à suivre pour réussir au mieux l'insertion de la personne handicapée dans la collectivité ?

En pratique

▶ Étape 1

Connaître les modalités de recrutement d'un travailleur handicapé

L'**obligation d'emploi de travailleurs handicapés** dans les collectivités territoriales et les établissements publics résultait jusqu'à présent des dispositions du Code du travail. Depuis le 1^{er} janvier 2020, ces dispositions sont intégrées dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 au sein d'un nouveau chapitre V, « De l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, mutilés de guerre ou assimilés » (L. n° 2019-828, 6 août 2019, art. 90, de transformation de la fonction publique). Le régime applicable reste cependant constant. Le régime applicable reste cependant constant, et certains renvois au Code du travail perdurent.

Dans ce cadre, les collectivités et établissements publics, autres qu'industriels et commerciaux, qui emploient au moins 20 agents à temps plein ou leur équivalent, sont tenus d'employer des travailleurs handicapés dans la proportion de **6 % de l'effectif global** de leurs agents rémunérés au 1^{er} janvier de l'année écoulée. Les agents non permanents sont décomptés des effectifs de la collectivité ou de l'établissement public qui les accueille, sauf lorsqu'ils remplacent des agents permanents indisponibles momentanément.

● A noter

Depuis 2020, toutes les personnes publiques, même celles employant moins de 20 salariés, doivent faire une **déclaration** d'emploi. Mais restent seules soumises à l'**obligation** d'emploi les collectivités employant 20 salariés ou plus.

Pour calculer le taux de 6 %, sont pris en compte :

- les catégories de personnes énumérées à l'article L. 5212-13 du Code du travail ;
- les titulaires d'un emploi réservé ;
- les agents reclassés au sein de la fonction publique ;
- les agents qui bénéficient d'une allocation temporaire d'invalidité.

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Selon l'article L. 5213-1 du Code du travail, est reconnu travailleur handicapé « toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique ».

A noter

La détermination du respect de l'obligation d'emploi par les employeurs publics, le calcul de la contribution due en cas de non-respect de cette obligation et des dépenses qui peuvent être valorisées en déduction de cette contribution ont été refondus par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Ces dispositions, applicables depuis le 1^{er} janvier 2020 avec un délai de mise en conformité de 3 ans, visent :

- d'une part, à inciter plus fortement à l'embauche ou au maintien dans l'emploi de personnes handicapées âgées de plus de 50 ans ;
- d'autre part, à permettre la déduction de leur contribution de dépenses engagées par les employeurs publics soit pour l'accueil d'élèves ou d'étudiants dans les établissements scolaires, soit pour l'accueil et l'intégration de travailleurs handicapés, pour des dépenses qui ne leur incombent en principe pas.

Étape 2

Gérer l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés

Les modalités suivantes sont prévues pour les collectivités et établissements publics, à savoir :

- le recrutement de **travailleurs handicapés lauréats de concours réservés** ou dont les épreuves ont été aménagées en fonction du handicap du candidat. Cet aménagement est un droit pour les personnes handicapées intégrant la fonction publique par la voie des concours externes, internes et des troisièmes concours. Les aménagements sont accordés aux personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi et notamment aux titulaires d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé délivrée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) ;
- le recrutement de **travailleurs handicapés en qualité d'agents contractuels en vue d'une titularisation** (L. n° 84-53, 26 janv. 1984, art. 38). Ils sont recrutés sur des emplois de catégories A, B et C pendant une période correspondant à la durée du stage prévu par le statut particulier du cadre d'emplois dans lequel ils ont vocation à être titularisés. Signalons que cette voie d'accès dérogatoire aux emplois de la fonction publique ne fait pas obstacle au recrutement direct des personnes handicapées pour certains grades de catégorie C ;
- la **passation de contrats de fourniture de sous-traitance ou de prestation de service** avec des entreprises adaptées, des centres de travail à domicile ou des services d'aide par le travail (Esat, ex-CAT), ou encore avec des travailleurs indépendants handicapés. Les collectivités ne peuvent s'acquitter, par le biais de ces contrats, que de la moitié au plus de leur obligation d'emploi. Par ailleurs, elles doivent respecter les règles de mise en concurrence qui s'imposent, le cas échéant, au titre du droit de la commande publique ;
- le **versement au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)** d'une contribution annuelle pour chacune des personnes handicapées qu'elles n'ont pas recrutées pour atteindre les 6 %.

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Pour en savoir plus sur les modalités de calcul du respect de l'obligation d'emploi, vous pouvez consulter la fiche « [Travailleurs handicapés : réglementation et modalités pratiques](#) [Réf. Internet : 2213] ».

À titre expérimental, le législateur autorise jusqu'au 7 août 2024 la titularisation des apprentis en situation de handicap, sous réserve de leur aptitude professionnelle appréciée par une commission *ad hoc* (L. n° 2019-828, 6 août 2019, art. 91).

Le décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 a précisé les modalités de cette expérimentation.

▶ Étape 3

Réussir le recrutement d'une personne en situation de handicap

Si vous décidez de recruter en direct, un poste doit être vacant à l'effectif, et la déclaration doit être faite auprès du centre de gestion. Les trois catégories hiérarchiques sont concernées (A, B et C).

Pour réussir le recrutement de travailleurs handicapés, il convient de :

- choisir une personne bénéficiaire de l'obligation d'emploi, c'est-à-dire reconnue handicapée par la CDAPH, ou bénéficiaire d'une rente accident du travail ou maladie professionnelle pour une incapacité permanente de 10 % au moins, ou un titulaire d'une pension d'invalidité des 2/3 au minimum, d'une pension militaire d'invalidité, de la carte d'invalidité ou de l'allocation aux adultes handicapés ;
- demander de l'aide à l'**Agefiph** dans la procédure de recrutement, de l'analyse du poste à la prise de fonction ;
- faire appel au réseau des **Cap emploi**, spécialisé dans le placement des personnes handicapées, qui pourra éventuellement vous proposer des candidatures en fonction des besoins exprimés ;
- travailler en lien étroit avec le **médecin du travail** qui procédera à un examen médical avant l'embauche pour déterminer l'aptitude à l'emploi du travailleur handicapé. Il assurera par la suite un suivi régulier de cet agent.

La personne doit remplir les conditions générales exigées des agents contractuels ; toutefois, il existe des spécificités évidentes concernant l'aptitude physique et le niveau des candidats :

- ainsi, il faut produire auprès de l'employeur un certificat médical attestant que les maladies ou infirmités constatées ne sont pas **incompatibles avec l'exercice des fonctions**. Le certificat doit être délivré par un médecin généraliste agréé compétent en matière de handicap, inscrit sur la liste établie dans chaque département ;
- les candidats doivent par ailleurs **justifier des diplômes ou du niveau d'études exigés** des candidats au concours externe, que ce soit en catégorie A, B ou C. Cependant, par dérogation, les candidats qui ne remplissent pas cette condition peuvent bénéficier d'une équivalence de diplôme.

● A noter

Une **démarche d'inclusion**, au-delà d'actions ponctuelles rappelées ci-dessus, repose sur un plan d'actions organisé et permettant de faciliter le recrutement de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi, leur intégration dans les services et leur évolution professionnelle.

▶ Étape 4

Faciliter l'intégration du travailleur handicapé

L'accompagnement du travailleur handicapé est la clé de la réussite de son intégration. La désignation d'un **réfèrent** au sein du service permettra aussi de mieux anticiper et résoudre les difficultés. Outre l'accompagnement de l'agent, il est indispensable de prévoir une action de sensibilisation de l'équipe afin qu'elle comprenne mieux la situation de l'agent accueilli concernant notamment l'aménagement du temps de travail, l'adaptation du poste.

L'**aménagement du poste de travail**, qui est un droit pour l'agent, doit se faire au cas par cas afin d'optimiser l'intégration du fonctionnaire en situation de handicap. Pour ce faire, la collectivité bénéficie des aides par l'intermédiaire du FIPHFP. Une circulaire ministérielle relative au recrutement, à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées prévoit que soient associés à la procédure d'aménagement du poste de travail (Circ., 15 déc. 2004) :

- le responsable de service ;
- le fonctionnaire handicapé ;
- le médecin de prévention ;
- le cas échéant, l'ergonome ;
- le responsable des ressources humaines qui assure la coordination de l'aménagement avec les différents partenaires.

Par ailleurs, afin de faciliter son exercice professionnel ou son maintien dans l'emploi, le fonctionnaire handicapé bénéficie d'**aménagements d'horaires** dans toute la mesure compatible avec les nécessités de service.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a introduit plusieurs mesures destinées à favoriser l'**égalité professionnelle** pour les personnes en situation de handicap. Ainsi, sous réserve de dispositions réglementaires d'application à paraître, sont prévus :

- la possibilité pour tout agent de consulter un référent handicapé ;
- l'amélioration des conditions d'accès à la fonction publique pour les personnes en situation de handicap (conditions pour bénéficier d'un aménagement d'épreuves, champ des handicaps) ;
- le développement du parcours professionnel en autorisant notamment jusqu'en décembre 2025 des conditions dérogatoires de détachement pour permettre d'accéder à un cadre d'emplois de niveau supérieur ;
- la portabilité des aménagements de poste en cas de mobilité au sein de la fonction publique.

Notre conseil

Sensibilisez l'ensemble de votre personnel pour l'accueil des personnels handicapés

Cette action s'inscrit dans le principe de non-discrimination entre les fonctionnaires, notamment en raison de leur handicap, énoncé par le statut général des fonctionnaires. Il s'agit d'un véritable état d'esprit à développer au sein des services en mobilisant tous les responsables.

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Ouvrez vos recrutements à toutes les catégories

Ne les limitez pas uniquement à la catégorie C. Des postes de chargé de mission peuvent tout à fait être proposés à des personnes dotées de diplômes bac +3 ou bac +5. Des associations d'étudiants existent, qui peuvent vous permettre d'entrer en contact avec des candidats potentiels. Les Cap'emploi installés dans chaque département jouent également le rôle de « placier » auprès des entreprises et collectivités. Au cours du contrat, les agents bénéficient de la formation prévue pour la titularisation, sous réserve des aménagements éventuellement acceptés par le CNFPT. Il faut donc mettre en place un suivi personnalisé dans la perspective d'une **insertion professionnelle rapide**.

Évitez les erreurs

N'oubliez pas que le travailleur handicapé recruté en qualité d'agent contractuel sur le fondement de l'article 38 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 est soumis à la fin de son contrat à des dispositions spécifiques lui permettant d'être titularisé

Il est recruté par contrat pour une période correspondant obligatoirement à la durée du stage prévue par le statut particulier du cadre d'emplois concerné, soit le plus souvent pour un an.

Vous devez respecter strictement les procédures pour éviter le vice de forme qui sera sanctionné par le juge administratif. Ainsi, l'autorité territoriale apprécie l'aptitude professionnelle au vu du dossier de l'agent et après un entretien avec celui-ci.

Trois cas peuvent se présenter :

- la **titularisation**. L'agent est déclaré apte à exercer les fonctions dans l'emploi dans lequel il a été recruté. Il est alors titularisé par l'autorité territoriale sans consultation de la CAP ;
- la **non-titularisation sans renouvellement du contrat**. Les capacités professionnelles sont jugées insuffisantes et le contrat n'est pas renouvelé. Le dossier est soumis, au préalable, à la CAP compétente pour avis ;
- la **non-titularisation avec renouvellement du contrat**. L'agent n'a pas fait preuve de capacités professionnelles suffisantes, l'autorité territoriale renouvelle le contrat pour la même durée après avis de la CAP. Une évaluation des compétences est obligatoirement effectuée pour favoriser son intégration. À l'issue de cette période de renouvellement, le refus de titularisation peut être prononcé uniquement si l'agent apparaît définitivement inapte à exercer ses fonctions malgré les mesures prises, après évaluation des compétences pour favoriser son intégration. Si ces mesures n'ont pas été prises, le refus de titularisation est illégal.

Foire aux questions

Le travailleur handicapé recruté sur un contrat bénéficie-t-il d'une reprise d'ancienneté lors de sa titularisation ?

À la titularisation, le travailleur handicapé bénéficie de la reprise d'ancienneté de ses services antérieurs dans les mêmes conditions que le fonctionnaire recruté par concours. Si le contrat a fait l'objet d'un renouvellement, seule la durée initiale du contrat est prise en compte au titre de l'ancienneté.

La période accomplie en tant que contractuel est prise en compte dans les mêmes conditions que celles prévues par le statut particulier pour la durée normale de stage.



Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Quelles sont les aides que le FIPHFP peut apporter aux collectivités et établissements publics employant des travailleurs handicapés ?

Le FIPHFP finance quatre types d'aide :

- **les aides techniques et humaines :**

- aménagement des postes de travail et études afférentes
- adaptation des postes de travail
- rémunération versée aux agents chargés d'accompagner une personne handicapée
- aides versées pour améliorer les conditions de vie
- formation et information des travailleurs handicapés

- **les dépenses d'études :**

- diagnostics concernant la politique globale d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi
- diagnostic-définition de la stratégie de formation ou d'information

- **les actions de sensibilisation des acteurs :**

- formation individuelle qualifiante et déploiement spécifique au handicap
- action de formation collective des agents
- supports de communication

- **les actions d'amélioration de la connaissance des populations de travailleurs handicapés.**

A noter

Le détail des aides, montants accordés et conditions d'attribution, peut être consulté sur le site Internet du FIPHFP : www.fiphfp.fr

Que sous-entend le suivi personnalisé de l'agent durant son contrat ?

Le suivi personnalisé de l'agent vise à favoriser son insertion professionnelle sur le plan tant médical que professionnel. Il est prévu par l'article 6 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 concernant le statut des fonctionnaires.

Le suivi médical relève de la compétence du médecin de prévention qui a pour mission d'assurer une surveillance médicale particulière vis-à-vis du travailleur handicapé.

Le suivi professionnel est de la compétence du responsable hiérarchique.

Par ailleurs, l'appréciation professionnelle doit être consignée dans un rapport versé au dossier de l'agent qui va permettre de porter un jugement sur sa titularisation et qui sera éventuellement examiné par le juge administratif en cas de recours.

Où peut-on consulter la liste des médecins agréés compétents en matière de handicap ?

Cette liste est consultable en préfecture.

Pour aller + loin

@ Légende de schéma de procédure [Réf. Internet : dtou6659] à consulter sur votre fiche en ligne.

Références juridiques

- Code du travail, articles L. 5212-13, L. 5213-1, et L. 323-1 et suiv.

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, articles 90, 91 et 92
- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, articles 35, 36 et 38
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, articles 6
- Décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités de titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés à l'issue d'un contrat d'apprentissage
- Décret n° 2019-646 du 26 juin 2019 fixant le délai de mise en conformité avec les obligations de déclaration d'emploi des travailleurs handicapés dans le secteur public
- Décret n° 2019-645 du 26 juin 2019 modifiant le décret n° 2006-501 du 3 mai 2006 relatif au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- Décret n° 96-1087 du 10 décembre 1996 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 38 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- [Circulaire ministérielle du 15 décembre 2004](#) relative au recrutement, à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées

Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **2212** dans le moteur de recherche du site www.weka.fr pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

Outil téléchargeable

- **dtou6659** – Légende de schéma de procédure

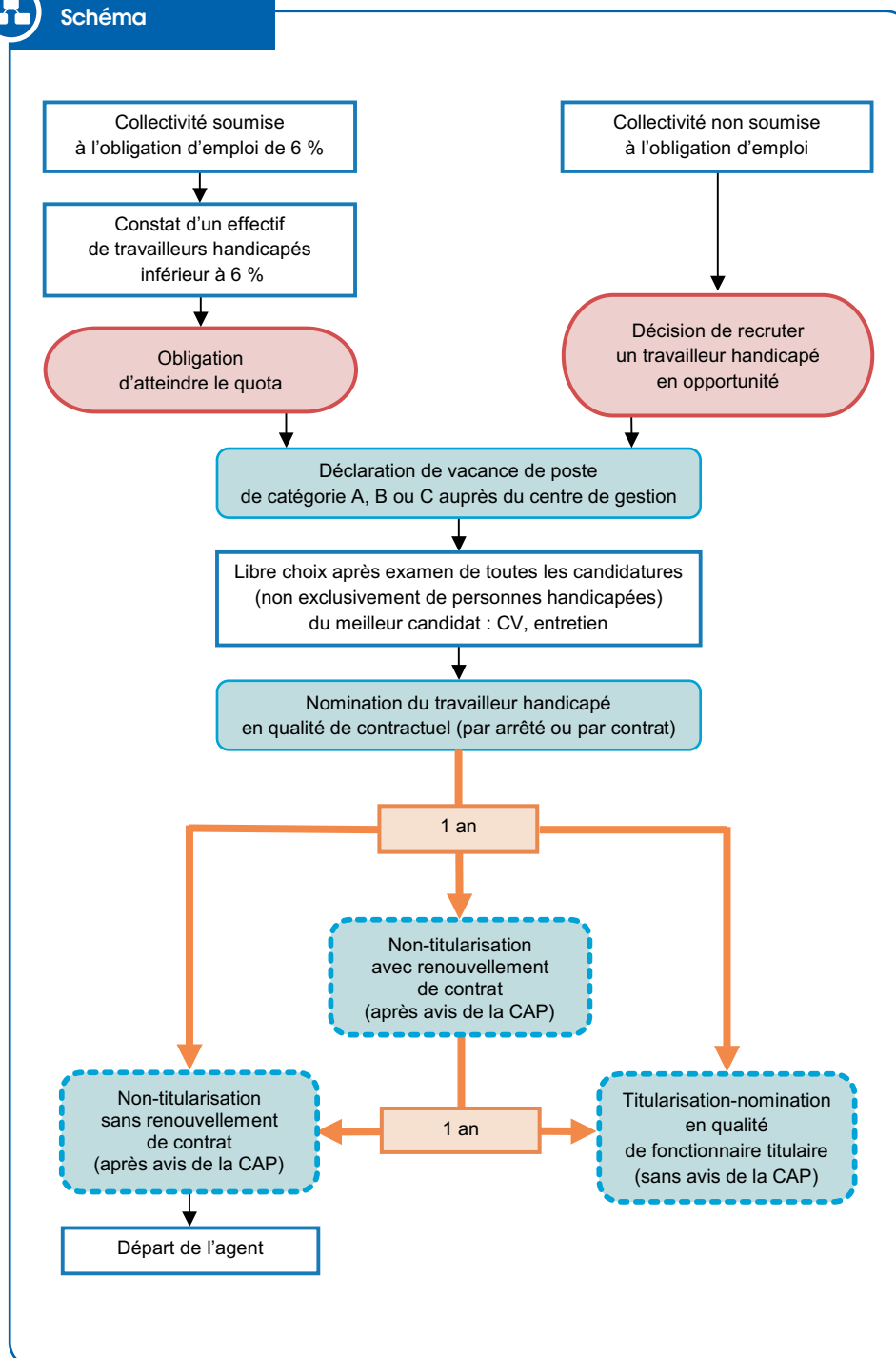
Fiche associée

- **2213** – Travailleurs handicapés : réglementation et modalités pratiques

Satisfaire à l'obligation d'emploi d'un travailleur handicapé

Retrouvez ce schéma téléchargeable en saisissant dans le moteur de recherche la Réf. Internet : 2212

Schéma



PARTIE 2 : INCLUSION ET VALORISATION DE LA DIVERSITÉ

Instrumenter la lutte contre les discriminations : « le Label diversité » dans les collectivités territoriales

Alliance de recherche sur les discriminations (ARDIS)
Région Île-de-France
Domaine d'intérêt majeur « Genre, inégalités, discriminations »



Laure Bereni
Chargée de recherche au CNRS
Centre Maurice Halbwachs

Renaud Epstein
Maître de conférences en science politique
Laboratoire Droit et Changement Social
Université de Nantes

Créé par un décret du 17 décembre 2008, le label diversité récompense les « bonnes pratiques » des « entreprises et autres employeurs privés ou publics » en matière de « promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines ». C'est un organisme privé, AFNOR Certification, qui délivre le label après évaluation des candidatures et avis d'une Commission de labellisation composée de représentants de l'État et des partenaires sociaux, pour une durée de 4 ans renouvelables.

Selon ses promoteurs, le succès du label est attesté par le nombre important d'organisations labellisées depuis sa création. Même si l'ampleur de la diffusion du label diversité doit être relativisée (il ne couvre que 3 % de la population active), son développement n'en reste pas moins remarquable dans un contexte de reflux de l'action publique anti-discriminatoire à l'échelle nationale depuis le début des années 2010. Le succès de cet instrument de prévention des discriminations dans l'emploi est réel dans le monde des grandes entreprises et des administrations d'État. Il l'est moins dans celui des

collectivités territoriales : six ans après sa création, seules les villes de Lyon et Nantes en sont titulaires.

Cette faible diffusion dans les collectivités est surprenante à plus d'un titre : on ne peut faire valoir la résistance d'organisations publiques à un instrument venu du monde des entreprises, puisque le cahier des charges du label diversité a fait l'objet d'une déclinaison spécifique pour les trois fonctions publiques dès 2011, et que le label s'est diffusé dans de grandes administrations d'État ; par ailleurs, les collectivités – notamment les villes – semblaient être les cibles idéales de ce type de dispositif, tant elles ont les yeux rivés sur les « bonnes pratiques » de leurs homologues et sont friandes de labels, prix et autres distinctions ; enfin, les villes se sont imposées comme des opérateurs clés de l'action publique anti-discriminatoire, portée par les missions de lutte contre les discriminations qui se sont multipliées dans les services municipaux et métropolitains après les élections de 2008.

Pour saisir à la fois les résistances au développement du label diversité dans les collectivités territoriales et les ressorts de l'engagement de certaines d'entre elles (labellisées ou préparant une candidature au label), nous avons articulé deux enquêtes : d'une part, une enquête locale menée à Nantes – titulaire du label diversité depuis 2012 ; d'autre part, une enquête transversale auprès d'acteurs impliqués dans la gestion du label diversité à l'échelle nationale et auprès de porteurs de la lutte contre les discriminations dans 11 autres collectivités (9 municipalités et agglomérations, 1 région et 1 département) affichant un intérêt pour la question mais non-titulaires du label diversité au moment de l'enquête, à une exception près (la ville de Lyon). Au total, 36 entretiens semi-directifs ont été conduits, dont la moitié à Nantes.

L'INVENTION D'UN INSTRUMENT

Au début des années 2000, la France s'engage dans un processus de transposition des directives européennes relatives à l'anti-discrimination et de grandes entreprises font pour la première fois

l'objet de procès médiatisés pour discrimination raciale. C'est dans ce contexte que l'Institut Montaigne, think tank fondé par Claude Bébéar, président d'AXA, constitue en son sein un groupe de travail sur « l'intégration des populations issues de l'immigration », présidé par Yazid Sabeg. Le rapport *Les oubliés de l'égalité des chances* qu'il co-signe en janvier 2004 avec Laurence Méhaignerie, plaide en faveur de l'adoption de mesures de discrimination positive, et propose l'adoption d'une « charte de la diversité » qui serait « la première étape vers la définition d'un label d'inclusivité pour valoriser les entreprises qui mettent en place des pratiques responsables pour la promotion de la diversité ».

Cette charte, rédigée par des dirigeants de grandes entreprises, voit le jour en octobre 2004 et s'impose rapidement comme l'une des matrices de l'action publique en matière de lutte contre les discriminations dans l'emploi. Elle est mise en avant dans le plan de cohésion sociale de Jean-Louis Borloo, qui évoque la création d'un label associé, et son extension dans la fonction publique est proposée dès février 2005 par Dominique Versini, dans un *Rapport sur la diversité dans la fonction publique*. Azouz Begag, ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances entre 2005 et 2007, se fait l'ardent promoteur de cette charte qui fait des entreprises la clé de voûte de la politique antidiscriminatoire dans l'emploi. Il demande parallèlement à l'Association nationale des DRH de réfléchir à la faisabilité d'un « label diversité », sur le modèle du label égalité professionnelle créé en 2005. Cette initiative se prolonge, en 2007, par la constitution d'un groupe de travail piloté par cette association, mais associant des représentants de l'État et de l'AFNOR, chargé – à la demande de la Direction de l'intégration, de l'accueil et de la citoyenneté (DAIC) et de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSÉ) – de définir une norme, puis un label. Le cahier des charges du label diversité qui en est issu s'inspire à la fois du label égalité professionnelle et des normes de management de la qualité. Il s'organise

autour de six grands axes : connaître ses risques en matière de discriminations ; mobiliser ses collaborateurs, les sensibiliser, les former et communiquer ; maîtriser ses processus de gestion des ressources humaines ; s'intéresser à l'ancrage territorial ; s'engager vis-à-vis de ses fournisseurs, ses clients, ses usagers ; s'assurer de l'efficacité de ses actions. Le label diversité est donc l'héritier direct de la charte, une initiative patronale. Il constitue à ce titre l'une des déclinaisons d'un mode de gouvernement par les labels dans lequel les objectifs poursuivis et les actions mises en œuvre sont définis par les cibles de l'action publique. De fait, les directions d'entreprise restent au cœur du dispositif de labellisation, et sont associés à sa mise en œuvre comme aux réflexions sur son évolution. Par rapport à la charte, le label marque néanmoins une forme d'intrusion, certes discrète, de l'État dans la définition des dispositifs managériaux mis en place pour répondre au cadre anti-discriminatoire. Deux éléments en témoignent : tout d'abord, le droit de la discrimination a été placé au cœur du cahier des charges du label : alors qu'il est souvent présenté par les directions d'entreprise comme incitant à aller « au-delà du droit », le label certifie en réalité la mise en place de dispositifs par lesquels les organisations affichent publiquement leur respect du droit ; ensuite, la décision d'attribution du label ne relève pas seulement de l'AFNOR mais aussi d'une commission présidée par l'État, dans laquelle celui-ci a imposé aux directions des entreprises la présence de ses propres représentants et de ceux des syndicats de salariés.

Ce retour sur l'histoire du label diversité fournit des clés de compréhension de son succès (relatif), qui renvoie à son ambivalence constitutive : le label peut être présenté par ses promoteurs et perçu par ses bénéficiaires à la fois comme un *instrument d'action publique* et comme un *instrument gestionnaire*. Dans les discours des enquêtés, le label prend d'ailleurs alternativement trois visages distincts : il apparaît tantôt comme un instrument portant le sceau de la puissance publique (le « label de l'État »), tantôt comme un dispositif de certifica-

tion de la « performance » (le « label de l'AFNOR ») tantôt comme une « innovation RH » (le « label de l'ANDRH »). De ces trois sources de légitimité, celle conférée par l'AFNOR est la plus valorisée par les enquêtés : le cachet de cet organisme auréolé d'impartialité permet de techniciser le label diversité et donc de mettre à distance son marquage politique.

LABEL OR NOT LABEL ? LES BONNES RAISONS DE NE PAS S'ENGAGER

Depuis sa création, le label diversité a été soutenu par les acteurs publics comme un « instrument tout terrain », ayant vocation – comme toutes les innovations institutionnelles du nouveau management public – à se diffuser du secteur privé vers le secteur public. Pourtant, plusieurs obstacles se dressent sur le chemin de la labellisation pour les collectivités territoriales.

Le coût de la labellisation

Celui-ci est loin d'être négligeable pour une organisation. La candidature au label nécessite d'affecter au moins une personne à temps plein pour coordonner la conduite du projet. À cela s'ajoute la mobilisation d'agents de nombreux services pour mettre l'organisation et ses procédures en conformité avec les exigences du cahier des charges. Il faut ensuite souvent rémunérer des consultants pour accompagner la démarche, produire des supports de communication interne, et payer les auditeurs de l'AFNOR. Une fois le label obtenu, les collectivités doivent encore mobiliser des ressources pour faire fonctionner les dispositifs exigés par le label (cellule d'écoute et procédures de suivi), et pour les audits récurrents de l'AFNOR. Les coûts du label diversité sont donc importants et prévisibles, alors que les bénéfices qui en sont escomptés les principaux groupes d'acteurs concernés apparaissent limités et incertains.

plusieurs obstacles se dressent sur le chemin de la labellisation pour les collectivités territoriales



Une valeur politique incertaine

La démarche de labellisation, en raison de la mobilisation transversale qu'elle implique dans une organisation, requiert le soutien des plus hauts échelons de celle-ci. Dans une municipalité, elle nécessite l'engagement clair et ferme du maire, qui doit donc en percevoir la rentabilité politique. Or celle-ci est loin d'être évidente pour les maires issus des élections municipales de 2008 qui ont consacré la nette victoire de la gauche. Issu d'initiatives de grands patrons qui se sont fait les chantres de la « discrimination positive », créé pendant la présidence de Nicolas Sarkozy et attribué par le ministère de l'Immigration et de l'Identité nationale qui incarne le plus nettement la dérive droitiste de son quinquennat, le label diversité est apparu, pendant ses premières années d'existence, politiquement infréquentable pour de nombreux édiles socialistes. Symptomatiquement, le maire de Lyon n'était pas présent à la cérémonie de remise à sa ville de ce que certains présentent comme le « label Hortefaux-Bébéar ».

À cela s'ajoute le caractère principalement « interne » du label diversité : à la différence d'autres distinctions récompensant des collectivités en tant que *territoires*, faisant de tous les acteurs locaux, y compris les habitants, les récipiendaires associés de la récompense ou les bénéficiaires directs des bonnes pratiques ainsi distinguées, le label diversité concerne les collectivités territoriales en tant qu'*organisations*. Sa valorisation politique en direction des électeurs est d'autant plus difficile que le label récompense des organisations qui ne font, finalement, que se mettre en conformité avec la loi et afficher haut et fort des valeurs d'égalité qui sont déjà au cœur des principes de la fonction publique.

Les réticences des porteurs de l'égalité et de la lutte contre les discriminations

L'enquête a aussi montré que les chargés de mission lutte contre les discriminations, qu'on aurait pu imaginer être les premiers promoteurs du label localement, ont été globalement circonspects

voire hostiles à cet instrument depuis sa création. Leur réticence s'explique d'abord par des raisons « idéologiques ». Pour ces professionnels souvent fortement politisés et critiques à l'égard de la rhétorique de la diversité qui se diffuse dans le monde des grandes entreprises, le label diversité porte la marque d'une culture managériale à bien des égards orthogonale avec le « référentiel » de la lutte contre les discriminations et l'ethos professionnel autour de laquelle leur jeune communauté professionnelle s'est structurée. Leurs résistances initiales se sont érodées au fil du temps, à la faveur notamment de l'alternance politique nationale et de l'observation des effets du label dans les deux villes qui l'ont reçu, mais rares sont ceux qui n'expriment pas leur réserves à l'égard d'un label excessivement « interne », « procédural », « technique » et « chronophage », perçu comme une menace sur leur « cœur de métier » et sur la dimension « politique » de la lutte contre les discriminations. Même quand ils se sont convertis au label diversité, les techniciens chargés de la lutte contre les discriminations demeurent, à de rares exceptions près, trop marginaux dans leur collectivité pour faire de la lutte contre les discriminations un domaine d'action transversal, et mobiliser les soutiens nécessaires à l'engagement d'une démarche de labellisation.

De fait, les élus en charge des différentes politiques sectorielles d'égalité (égalité femmes-hommes, handicap, intégration, politique de la ville...) comme les agents qui en ont la charge voient souvent d'un mauvais œil un label qui, parce qu'il est transversal et « interne » (et donc aux mains de l' élu au personnel), pourrait les déposséder de leur secteur et remettre en cause leurs manières de cadrer les problèmes. Les professionnels de la politique de la ville, par exemple, perçoivent le label comme un instrument issu de la culture « RH », arc-bouté sur l'égalité de traitement aveugle aux différences, alors qu'ils sont conduits, dans le cadre de leurs pratiques professionnelles, à mettre en place des politiques d'action positive en faveur de groupes définis à partir

de critères résidentiels (le quartier étant utilisé sur un mode métonymique, pour cibler des groupes ethnoraciaux). La segmentation concurrentielle des politiques d'égalité, qui se sont sédimentées dans les appareils des collectivités depuis une quinzaine d'années, suscite des comportements de « protectionnisme sectoriel » auxquels les chargés de mission lutte contre les discriminations sont régulièrement confrontés.

Les directions des ressources humaines, obstacles à la labellisation

Plus encore, alors qu'elles apparaissent aux yeux des porteurs de la lutte contre les discriminations comme les principales bénéficiaires du label diversité, les directions des ressources humaines ont, dans bien des cas, également manifesté leurs réticences à l'égard de la labellisation. Celle-ci leur est d'abord apparue extrêmement lourde et contraignante, dans la mesure où elle implique une révision de l'ensemble des procédures de gestion du personnel (formalisation des annonces et des critères de recrutement et de promotion, traçabilité des décisions, mise en place de dispositifs de recueil des plaintes...). L'utilité d'un tel investissement est loin d'être évident pour de nombreux acteurs des DRH : le mythe de la neutralité des procédures de sélection de la fonction publique est solidement ancré dans ces services et il constitue – comme dans les administrations étatiques – un puissant facteur de déni des discriminations. Enfin, et surtout, les résistances des services des ressources humaines doivent se comprendre à l'aune de leur faiblesse structurelle au sein des administrations territoriales. Loin de se penser comme des acteurs stratégiques du management, leurs agents se perçoivent largement comme les exécutants des règles de gestion de la fonction publique et des décisions prises par les élus et les autres directions. À l'exception de quelques entrepreneurs de modernisation, les cadres de ces directions peinent ainsi le plus souvent à concevoir le label diversité comme un instrument d'extension de leurs visions et de leur

influence au sein des administrations territoriales, notamment face aux pratiques clientélares des élus en matière de recrutement et de promotion du personnel tant en haut (cadres dirigeants) qu'en bas (agents exécutants) des administrations territoriales.

Pour tous ces acteurs, l'incertitude des gains associés à la labellisation paraît trop élevée par rapport aux coûts anticipés. Il convient donc de comprendre ce qui distingue les rares collectivités qui se sont engagées et ont mené à son terme la procédure de labellisation.

LES VILLES LABELLISEES : VALEUR ET USAGES DU LABEL DIVERSITE

Les freins et blocages qui entravent la diffusion du label diversité dans les collectivités ne sont pas insurmontables. La ville de Lyon a été labellisée en 2010, suivie par Nantes deux ans plus tard, et ces deux villes pionnières devraient être rejointes par d'autres collectivités dans les mois ou années à venir : une dizaine de villes, agglomérations et départements se sont lancées dans des démarches de préparation d'une candidature au label ou ont pour projet de le faire. L'examen des caractéristiques de ces collectivités, puis des modalités de valorisation et plus largement des usages qu'elles font du label diversité permet d'éclairer les conditions et les raisons de leur engagement dans une démarche de labellisation : l'analyse du cas de la ville de Nantes, où l'engagement dans le label diversité a été saisi comme une opportunité de conduite du changement par des réformateurs au sein de l'appareil municipal, indique qu'il s'agit moins d'un instrument de communication que d'un levier de mobilisation dans des démarches managériales de transformation de l'organisation.

l'incertitude des gains associés à la labellisation paraît trop élevée par rapport aux coûts anticipés



Les caractéristiques distinctives des *first movers*

Considérer conjointement Lyon et Nantes, qui servent aujourd'hui de modèles pour toutes les collectivités examinant la possibilité de s'engager dans une démarche de labellisation, permet de dégager quelques traits caractéristiques qui ont déterminé ou du moins favorisé leur position pionnière dans le label. En premier lieu, bien avant d'obtenir ce label, Lyon et Nantes ont acquis une longue expérience de l'exemplarité : depuis le début des années 1990, elles se sont engagées dans des stratégies d'internationalisation, appuyées sur des politiques d'image valorisant le territoire (dynamisme économique, culturel et scientifique, offre en équipements et en événements, qualité du cadre de vie et des aménités urbaines...), mais aussi la qualité de gestion territoriale. Ces stratégies s'appuient notamment sur l'accumulation de prix, labels et autres signes de reconnaissance de leur exemplarité, que ces « villes modèles » utilisent comme des attributs distinctifs dans la compétition inter-urbaine. Ces stratégies d'internationalisation ont par ailleurs favorisé le développement précoce de politiques locales d'intégration et de lutte contre les discriminations, un thème consacré dans plusieurs réseaux de ville à l'échelle européenne. Lyon et Nantes étaient donc en bonne position pour s'engager dans une labellisation diversité, d'autant plus que les deux villes avaient acquis au fil du temps un savoir-faire en matière d'élaboration de dossiers de candidature pour des distinctions en tout genre, qui réduisait le coût d'entrée dans ce nouveau label.

En deuxième lieu, l'engagement de Lyon et alors que des politiques municipales d'égalité et de lutte contre les discriminations sont déjà institutionnalisées dans plusieurs domaines (handicap, égalité femmes-hommes, « intégration »...). L'opportunité d'obtenir le label diversité ne saurait donc être considérée comme l'élément déclencheur d'une politique d'égalité de traitement dans les deux villes, pas plus que ce label n'en

constitue l'aboutissement. Il s'agit plutôt d'un jalon dans un long cheminement déjà bien engagé, et le vecteur d'un prolongement en interne (fonctionnement de l'administration territoriale) de politiques jusqu'à lors principalement dirigées vers l'extérieur (c'est-à-dire vers les acteurs du territoire).

Une troisième spécificité peut expliquer le basculement précoce de ces *first movers* dans le label diversité : il s'agit de deux grandes collectivités engagées de longue date dans des démarches managériales visant à améliorer la performance de la gestion publique locale. Sous l'impulsion d'élus et de cadres dirigeants porteurs de logiques de modernisation administrative, les deux villes ont été en pointe dans l'adoption des techniques, des instruments et des formats organisationnels du (nouveau) management public. À Lyon comme à Nantes, des entrepreneurs de réforme administrative se sont saisi du label diversité, perçu comme un dispositif d'assurance qualité dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Le dernier facteur qui a contribué à faire de Lyon et Nantes les collectivités pionnières du label diversité est celui dont l'importance est la plus souvent mise en avant lors des entretiens : l'engagement du maire. La lutte contre les discriminations est un domaine d'action publique émergent, porté par des institutions nationales faibles et des acteurs relativement marginaux dans les collectivités, disposant d'une légitimité limitée face à d'autres acteurs et segments administratifs dont ils interpellent et mettent donc en cause les pratiques. Portée par un maire à l'autorité incontestée, la décision de déposer une candidature au label diversité fournit un sens politique à la candidature à un label méconnu et/ou critiqué, conditionnant ainsi l'engagement collectif des services et la mobilisation des moyens nécessaire à l'avancée vers le label.

Des *first movers* aux *followers*

L'enquête a également permis de poser quelques hypothèses sur les caractéristiques distinctives des

collectivités qui, à la suite de Lyon et Nantes, se sont engagées dans l'élaboration d'une candidature au label diversité ou en ont étudié l'éventualité, et sur les mécanismes de circulation de cet instrument au-delà des deux premières villes labellisées.

On peut tout d'abord noter que les *followers* sont essentiellement, comme les *first movers*, de grandes collectivités. Il y a bien sûr un effet taille, les plus grandes organisations – publiques comme privées – étant plus disposées à s'engager dans une labellisation. Mais les collectivités qui, à la suite de Lyon et Nantes, songent à s'engager dans le label diversité sont surtout, le plus souvent, des métropoles qui affichent des ambitions comparables à celles de ces deux villes en matière d'ouverture et d'attractivité internationale, qui ont investi comme elles de multiples réseaux de villes à l'échelle continentale voire au-delà, et sont tout aussi actives pour faire reconnaître leur excellence et leur exemplarité dans de multiples domaines.

Des *first movers* aux *followers*, la question de l'exemplarité ne disparaît donc pas, mais elle change d'échelle et de nature. Alors que pour Lyon et Nantes le label diversité pouvait certifier l'exemplarité municipale à la double échelle locale (vis-à-vis des acteurs du territoire) et supra-locale (vis-à-vis d'autres villes), cette certification ne vaut désormais plus qu'à l'échelle locale. Plus encore, alors que les deux premières villes labellisées cherchaient à se faire reconnaître comme exemplaires, les collectivités qui les suivent cherchent surtout à connaître ce qu'ont fait ces villes exemplaires pour s'en inspirer. La diffusion du label diversité dans le monde des collectivités procède de mécanismes de transfert, qui s'opèrent essentiellement *via* les réseaux professionnels de la lutte contre les discriminations, du management public ou de la gestion des ressources humaines. Ces réseaux sont les espaces privilégiés de mise en circulation des « bonnes pratiques » des *first movers* que le label vient certifier. Les porteurs lyonnais et nantais du label diversité y promeuvent activement cet instrument auprès de leurs homologues d'autres collectivités. Vis-à-vis de ces derniers, ils apparaissent à

la fois comme des *ambassadeurs* (faisant la promotion du label dans d'autres territoires), des modèles (fixant l'étalon à l'aune duquel les autres collectivités peuvent s'auto-évaluer et dont elles peuvent s'inspirer) et des *entraîneurs* (apportant aux collectivités les ficelles d'une candidature réussie).

La mise en regard des *first movers* et des *followers* donne surtout à voir la diversité des situations de ces derniers. À l'image de Lyon et Nantes, dont l'engagement précoce dans politiques de lutte contre les discriminations avait constitué le préalable à la labellisation, certaines villes (Amiens, Grenoble, Aubervilliers) envisagent le label comme une forme de reconnaissance et un levier d'institutionnalisation des politiques de lutte contre les discriminations développées au cours des années précédentes. Mais des collectivités candidates au label diversité peuvent aussi se saisir de ce label comme d'un levier pour structurer *ex nihilo* une politique en la matière, à l'image du département de la Seine Saint Denis. De la même façon, les *followers* constituent une catégorie hétérogène s'agissant de leur degré d'engagement dans des processus de réforme néo-managériale. On peut cependant noter que dans toutes ces collectivités les promoteurs du label présentent cet instrument sous l'angle de la conduite du changement organisationnel et de la modernisation de l'administration.

Enfin, chez les *followers* comme chez les *first movers*, la candidature au label diversité est un acte politique, au travers duquel des élus locaux affichent publiquement l'engagement de la collectivité qu'ils dirigent dans la lutte contre les discriminations et leur volonté d'exemplarité en la matière. Le fait que les collectivités labellisées ou préparant une candidature au label soient toutes dirigées par un élu socialiste pourrait conduire à

les promoteurs du label présentent cet instrument sous l'angle de la conduite du changement organisationnel et de la modernisation de l'administration



interpréter cet engagement sur un registre partisan. Toutefois, étant donné la nette sous-représentation des villes dirigées par un maire centriste ou UMP pendant la mandature 2008-2014 (8 sur les 30 plus grandes villes françaises), il est difficile de conclure fermement à une réticence partisane spécifique au label diversité de la part des élus de droite. Plus sûrement, la dimension politique de la candidature au label renvoie d'abord à l'importance de l'engagement mayoral (ou présidentiel, dans le cas des intercommunalités et des collectivités de rang supérieur) dans cette candidature. Chez les *followers* les plus avancés dans la préparation de leur candidature comme chez les *first movers*, la mobilisation de l'administration dans la démarche de labellisation ne s'est véritablement amorcée qu'à partir du moment où le maire (ou le président) a annoncé sa décision d'obtenir le label et fixé une échéance pour le dépôt de la candidature. L'importance d'un portage politique au sommet de l'exécutif est confirmée, *a contrario*, par l'enquête dans les villes qui ont mis en suspens leur candidature, pourtant très largement amorcée, après la défaite du maire aux élections municipales de mars 2014.

Un label peu mis en valeur

Pour expliquer l'attrait des labels pour diverses organisations, les travaux de sciences sociales insistent sur leur fonction distinctive : les acteurs décident de s'engager dans des procédures de labellisation dans différents domaines pour se distinguer de leurs concurrents et bénéficier des rétributions de cet attribut distinctif sur un marché. On pouvait donc s'attendre à ce que le label diversité, une fois obtenu, soit mis en avant par les collectivités récipiendaires comme un signe d'excellence et d'exemplarité, comme c'est le cas de bien d'autres distinctions.

Or l'hypothèse suivant laquelle des villes se saisissent du label diversité comme d'un instrument de communication institutionnelle et politique (en direction des acteurs et électeurs du territoire) ou de marketing territorial (vers l'extérieur)

a été largement invalidée par l'enquête. Le label diversité ne fait pas l'objet de campagnes de communication en direction du grand public et il est peu mobilisé dans la communication institutionnelle des organisations labellisées. Peu porté par les pouvoirs publics – au moins jusqu'en 2014 –, le label diversité semble souffrir d'une légitimité contestée et d'une notoriété limitée, au regard d'autres prix et distinctions (tels que le label FrenchTech récemment délivré par le secrétariat d'État chargé du numérique). Si les villes labellisées communiquent sur leur politique d'égalité, c'est rarement autour du label diversité qui apparaît à la fois comme trop restrictif, interne et difficilement lisible pour les acteurs du territoire (à Lyon, par exemple, la communication s'opère davantage sous la bannière du programme « Egalycité », dont le label n'est qu'un des instruments). Par ailleurs, si le label s'accompagne d'une communication en interne, en direction des agents, c'est là aussi davantage autour des dispositifs (cellule d'écoute, formations, événements de sensibilisation, dialogue social autour des questions de discrimination...) que du label à proprement parler.

Le déficit de notoriété du label diversité, peu mis en avant dans la communication externe des organisations labellisées, ne signifie pas qu'il est sans valeur pour ces dernières. Mais sa valorisation s'opère principalement dans les espaces professionnels du management (du management public s'agissant des collectivités labellisées) et de la gestion des ressources humaines.

Quand la labellisation prime sur le label

L'enquête a révélé que, s'agissant des collectivités du moins, le label diversité est moins un instrument de marketing que de management, saisi par des entrepreneurs de réforme à l'intérieur des administrations locales pour en transformer le fonctionnement. Il convient donc, afin de comprendre les usages du label diversité, de se détourner du *label* lui-même pour considérer plus largement la démarche de *labellisation*, les

mobilisations qu'elle organise et les bénéfices qui en sont tirés par certains acteurs au sein même des organisations. Dit autrement, plus que le titre, c'est l'engagement dans sa conquête qui est déterminant.

La candidature au label fournit d'importantes ressources aux entrepreneurs de réformes qui s'en saisissent. Car le succès de cette candidature passe par une mobilisation substantielle des services et leur basculement en « mode projet », pour se plier aux exigences d'un cahier des charges en un temps très court et réussir l'épreuve de l'audit, redoutée de tous. Cette mobilisation concerne les directions des ressources humaines en premier chef, mais aussi les autres directions incluses dans le périmètre de la labellisation, qui sont mises sous pression par la perspective de l'audit. Par ailleurs, le label n'étant octroyé que pour une période de quatre années – sa reconduction est soumise à la réalisation d'audits réguliers –, il apparaît à ses porteurs comme un levier pour conduire une « démarche d'amélioration continue ». Aucun service ne souhaitant prendre le risque d'être pointé par les auditeurs, voire de se voir imputer la responsabilité d'un éventuel échec au label, toutes les directions entrant dans le périmètre de la labellisation sont mobilisées dans la démarche et des structures de pilotage *ad hoc* sont constituées pour piloter ce projet transversal et en assurer le succès. Au-delà de ses usages par les réformateurs administratifs, la labellisation peut être utilisée stratégiquement par les chargés de mission lutte contre les discriminations : les audits réguliers (tous les deux ans) permettent de faire remonter sporadiquement le dossier de la lutte contre les discriminations en haut de la pile des priorités, et peut ainsi offrir aux porteurs de ces politiques, traditionnellement marginalisés dans les collectivités, l'opportunité de faire avancer l'approche transversale et intégrée qu'ils promeuvent.

Ce que la labellisation fait à l'organisation

La démarche de labellisation diversité fait-elle sortir la lutte contre les discriminations de sa mar-

ginalité ? Permet-elle de dépasser la fragmentation concurrentielle entre les politiques d'égalité ? L'observation des deux villes labellisées ne permet pas d'apporter une réponse univoque à ces questions, tant leur situation diffère.

À Lyon, la démarche de labellisation est venue renforcer la capacité intégratrice d'une mission égalité porteuse d'une politique « globale, intégrée et transversale ». L'obtention du label a apporté un surcroît de légitimité à cette mission et à son responsable, qui apparaissent plus qu'ailleurs en mesure d'articuler les volets interne et externe d'une politique globale de lutte contre les discriminations.

La situation observée à Nantes est assez différente. Dans la capitale ligérienne, l'engagement dans une démarche de labellisation, sous la houlette de la direction des ressources humaines, a fait sortir la lutte contre les discriminations de la marginalité à l'intérieur de l'appareil administratif, sans pour autant faire émerger un pôle « transversal ». Si la DRH a étendu son emprise sur ces questions, les porteurs traditionnels de la lutte contre les discriminations se sont trouvés quant à eux progressivement mis à l'écart de la gestion du label, alors même qu'ils sont à l'origine des démarches et des dispositifs qui ont permis de l'obtenir. Les syndicats, peu investis généralement sur les questions de lutte contre les discriminations – à l'exception de quelques individus très actifs en leur sein –, n'ont pas plus tiré parti de la démarche de labellisation portée par la DRH : celle-ci a abouti à la consolidation d'un dispositif de dialogue social, le conseil consultatif de mixité-diversité, dans lesquels les représentants syndicaux siègent aux côtés d'autres acteurs (agents non syndiqués, élus, etc.). Les élus porteurs du label diversité n'en ont pas davantage tiré les bénéfices : aucun d'entre eux ne figurait en position éligible dans la liste qui a gagné les élections municipales de 2014.

La démarche de labellisation diversité fait-elle sortir la lutte contre les discriminations de sa marginalité ?



CONCLUSION

Contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, au vu de l'usage de nombreux labels et distinctions par les collectivités et à entendre les critiques formulées par de nombreux acteurs de la lutte contre les discriminations, qui voient dans le label diversité un dispositif purement cosmétique, l'enquête a montré que celui-ci est coûteux, mobilisant des ressources substantielles des collectivités, mais que le retour sur investissement est limité en termes marketing.

Peu visible à l'extérieur voire en interne par les agents, ce label n'est pourtant pas sans effets. Il fait remonter la lutte contre les discriminations dans la hiérarchie des priorités de l'organisation, au gré des audits récurrents. En articulant plus fortement la lutte contre les discriminations et les démarches de modernisation administrative, il tend à dépolitiser ce domaine en même temps qu'il en fait un enjeu d'organisation et de fonctionnement interne. De façon corollaire, il peut conduire à la marginalisation de ses porteurs historiques qui défendaient une vision plus politique de la lutte contre les discriminations, et se trouvaient souvent cantonnés dans des interventions en direction du territoire, sans prise ni droit de regard sur le fonctionnement de l'institution. Enfin, en reprenant à son compte le cadre juridique de l'égalité de traitement, le label diversité conduit à renforcer le principe d'aveuglement à la différence en ce qui concerne les minorité ethno-raciales, alors que d'autres groupes potentiellement discriminés peuvent faire l'objet d'une attention particulière, voire de mesures d'action positive.

Imputer au label la dilution de la question ethno-raciale dans une politique de la diversité paraît cependant très excessif : tout d'abord cette question a toujours peiné à sortir de sa marginalité, face aux résistances et aux dénis de nombreux acteurs, et à s'autonomiser de la politique de la ville et des politiques d'intégration. Ensuite, le label ne fait que reproduire la logique du droit antidiscriminatoire et des politiques publiques d'égalité dont l'ins-

trumentation varie en fonction des publics cibles (politique d'action positive à destination des femmes et des handicapés). Enfin, le label diversité permet une mobilisation inédite des organisations autour de l'égalité de traitement ; même si la dimension ethno-raciale n'est pas centrale, cette démarginalisation peut constituer un point d'appui pour des développements ultérieurs.

L'enquête sur le label dans les collectivités donne incontestablement à voir l'*effectivité* de cet instrument : pour être labellisées, ces collectivités doivent dégager des moyens humains, mettre en place des instances *ad hoc*, développer des formations, réviser leurs procédures RH... Les *effets* du label au regard de l'objectif de prévention des pratiques discriminatoires dans les collectivités demeurent en revanche incertains. Les mesurer précisément supposerait d'autres enquêtes traitant de la réception et de l'appropriation par les agents des dispositifs institués avec le label (cellule d'écoute, formations, guides de recrutement, etc.) et analysant l'évolution de la présence, des positions et des parcours des différents groupes potentiellement discriminés dans l'appareil des collectivités.

Enfin, il convient de souligner le caractère nécessairement exploratoire d'une enquête sur un label qui n'a été, à ce jour, délivré qu'à deux collectivités. Les formes d'appropriation dudit label dans ces deux collectivités apparaissent fort différentes. Sur la base d'un échantillon aussi réduit, il n'est pas possible de déterminer avec assurance ce qui est imputable au label et ce qui relève d'autres paramètres.

Laure Bereni, Renaud Epstein.

Instrumenter la lutte contre les discriminations : le « label diversité » dans les collectivités territoriales : Note de synthèse. [Rapport de recherche] CNRS – Centre Maurice Halbwachs ; Université de Nantes – Droit et Changement Social. 2015.

L'accompagnateur au quotidien des décideurs publics

Depuis 40 ans, Weka met son savoir-faire au service des professionnels des collectivités territoriales et de la fonction publique.

Nous apportons des réponses pratiques et concrètes issues de l'expérience d'experts publics à leurs problématiques quotidiennes, dans les domaines d'intervention suivants :

- Marchés publics
- Finances & comptabilité
- Ressources humaines
- Services à la population
- Culture & communication
- Aménagement des territoires
- Gouvernance locale
- Éducation
- Action sociale
- Santé



Copyright © Éditions Weka – Tous droits réservés. Mars 2021
Toute reproduction ou diffusion partielle ou intégrale des articles de ce numéro est interdite sans le consentement écrit et préalable des Éditions Weka
Graphiste : Christian LE GALL
Éditrice : Mariam El Habib

Éditions Weka – Pleyad 1 – 39, boulevard Ornano 93288
Saint-Denis Cedex
Tél. : 01 53 35 17 17 – Fax : 01 53 35 17 01
Site internet : www.weka.fr