

# Assurer un engagement des organisations dans la prévention des discriminations

Dernière mise à jour : 01.02.2024

Pour lutter efficacement contre les discriminations et transformer leurs pratiques, il est essentiel que les organisations, c'est-à-dire toute structure publique ou privée, mettent en place une stratégie de lutte contre les discriminations qui les engage au plus haut niveau et sur le long terme.

Cette stratégie implique la mise en place de plans d'action de lutte contre les discriminations. Elle exige, par ailleurs, au sein de l'organisation concernée, une coordination efficace des actions menées, ciblant parfois certains critères de discrimination, afin de conduire des politiques d'égalité à vocation transversale.

Une telle approche permet d'éviter une forme de hiérarchisation des critères parfois impliquée par des formations et des actions de mesure et d'information sélective et éparpillée. Surtout, une telle stratégie invite les organisations, et en premier lieu les employeurs, à penser la discrimination à l'échelle collective, à interroger les mécanismes qui rendent possibles les discriminations et donc à modifier structurellement leurs pratiques, c'est-à-dire les modalités d'organisation de travail, mais également les procédures d'accès aux droits, aux biens et services de leurs clients ou usagers.

## 1. Informer, sensibiliser et former

L'information de tous les personnels sur leurs droits, sur les dispositifs et plans d'action mis en place par l'organisation pour lutter contre les discriminations, est nécessaire. Des informations plus spécifiques peuvent également être relayées par le biais de notes ou consignes pour rappeler la portée du principe de non-discrimination dans les pratiques. Seule cette information permet d'assurer l'effectivité des dispositifs (de signalement par exemple) et autres actions mises en place.

La Défenseure des droits recommande par ailleurs aux organisations de mener en interne des campagnes de sensibilisation et de formation sur les discriminations ainsi que sur les

obligations de l'employeur dans ce domaine, à l'instar de ce qui est dorénavant fait en matière de harcèlement sexuel. La politique de formation et de sensibilisation permet en effet de faire évoluer les mentalités et de remettre en question les pratiques du personnel, y compris dans la manière dont il interagit avec les usagers ou les clients le cas échéant. Elle permet également de favoriser les signalements et d'y répondre avec réactivité.

En ce qui concerne spécifiquement la fonction publique, s'il n'existe pas d'obligation légale en matière de formation à la non-discrimination, la circulaire du 3 avril 2017 relative à la mise en œuvre de la politique d'égalité, de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans la fonction publique insiste néanmoins sur la nécessité d'« *améliorer la professionnalisation de l'ensemble du processus de recrutement par la formation à la prévention des discriminations* » et prévoit que « *tous les recruteurs suivent une formation sur la prévention des discriminations* ». Le Défenseur des droits entend toutefois souligner que ces formations ne sauraient être restreintes à cette unique étape et destinées aux seuls responsables du recrutement. En outre, des dispositifs de sensibilisation et de formation d'autres agents ont été mis en place dans certaines administrations nationales ou locales, à la faveur notamment de l'obtention des labels Égalité et/ou Diversité, ou à l'occasion des plans gouvernementaux pilotés par la Dilcrah, mais ils l'ont été de manière disparate et ponctuelle.

La Défenseuse des droits recommande par conséquent de systématiser de telles formations, notamment pour les fonctionnaires managers et RH, et de procéder, dans un objectif de capitalisation et d'efficience, au recensement des outils, actions et dispositifs déjà existants dans le domaine, comme le prévoit le plan de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine (Prado) 2023-2026. Elle rappelle par ailleurs que le droit de la non-discrimination est transversal et recommande donc de sortir de la logique « en silo » qui prévaut encore parfois et qui tend à privilégier certains critères (sexe, handicap, orientation sexuelle, ou plus récemment identité de genre) au détriment d'autres critères donnant lieu à des discriminations souvent importantes. Pour être efficace, le sujet ne devrait pas être cloisonné et une approche intégrée devrait être privilégiée. Enfin, l'institution recommande que le contenu des formations soit adapté aux risques de discriminations particulièrement identifiés au sein de chaque administration et aux spécificités des métiers et secteurs concernés.

Dans le secteur privé, dans toute entreprise employant au moins 300 salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement doivent depuis 2017 recevoir une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans<sup>1</sup>. Toutefois, selon une étude du groupe Adecco (mars 2023), près de 40 % des recruteurs salariés d'entreprises de 300 personnes et plus n'ont pas entendu parler de cette obligation<sup>2</sup>. Un autre quart n'ignore pas cette règle, mais ne sait dire précisément de quoi il s'agit.

Afin de rendre opérationnelle cette obligation, la Défenseuse des droits recommande au ministère du travail d'adopter une circulaire visant à faire connaître aux acteurs concernés les modalités concrètes de la mise en œuvre de cette obligation, telle que la durée minimale de

---

<sup>1</sup> Art. 1131-2 du code du travail, issu de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

<sup>2</sup> [Communiqué « The Adecco Group publie avec Ipsos une étude sur la discrimination à l'embauche et poursuit sa lutte contre toutes les formes de discrimination, notamment grâce à la formation », 21 mars 2023.](#)

la formation, son contenu ou encore les métiers visés. Ceci paraît d'autant plus nécessaire que le Prado prévoit « *en fonction du retour d'expérience de l'obligation de formation à la lutte contre les discriminations des personnels en charge des ressources humaines dans les entreprises de plus de 300 salariés, [...] un élargissement des entreprises concernées par cette obligation* ».

Depuis octobre 2020<sup>3</sup>, et conformément aux recommandations du Défenseur des droits, les professionnels de l'immobilier ont également l'obligation de suivre une formation initiale ou continue relative à la non-discrimination dans l'accès au logement. Alors que les *testings* démontrent régulièrement la persistance et l'ampleur des discriminations dans l'accès au logement locatif<sup>4</sup>, la Défenseure des droits alerte sur le fait que les pouvoirs publics devront s'attacher à vérifier la bonne mise en place de ces formations et leurs modalités. La Charte relative à la lutte contre les discriminations dans l'accès au logement signée par les ministres chargés du logement et de la lutte contre les discriminations en octobre 2020 avec de grands réseaux d'agences immobilières<sup>5</sup> n'a été l'objet d'aucune mise en œuvre par le Gouvernement. Comme demandé par la Défenseure, le Prado prévoit d'organiser le suivi de cette charte et notamment de l'obligation de formation pour les agents immobiliers. Il pourrait en outre être intéressant que l'effet, dans le temps, de ces formations soit évalué, à l'instar de ce que le Défenseur des droits a lui-même fait dans le cadre de la Recherche-action dite « MICADO » concernant les agences immobilières<sup>6</sup>.

## 2. La mise en place de plans d'action inscrits dans la durée

Les directions des organisations doivent prendre position en faveur de la lutte contre les discriminations au-delà des obligations actuelles qui s'imposent à elles et traduire cet engagement en véritables plans d'action. Ces évolutions doivent être impulsées par une volonté politique forte, affichée à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels, et discutées avec les organisations syndicales, pour une culture partagée de l'égalité.

Le plan d'action contre les discriminations mené par l'entreprise ou l'administration ou intégré à l'accord signé doit fixer un calendrier, des objectifs clairs, des méthodes d'action concrètes et définir les acteurs chargés de mettre en œuvre cette politique au sein de l'organisation.

La Défenseure des droits recommande que ces plans pluriannuels, qui feraient l'objet d'évaluations périodiques, s'articulent selon les étapes suivantes :

---

<sup>3</sup> Décret n° 2020-1259 du 14 octobre 2020 modifiant le décret n° 2016-173 du 18 février 2016 relatif à la formation continue des professionnels de l'immobilier.

<sup>4</sup> J. Le Gallo, Y. L'Horty, L. du Parquet, P. Petit, « Les discriminations dans l'accès au logement en France : un *testing* sur les aires urbaines métropolitaines », *Économie et statistique*, n° 513, 2019. Des mêmes auteurs, v. également « Les discriminations dans l'accès au logement en France : un *testing* de couverture nationale », rapport de recherche n° 2017-11, décembre 2017.

<sup>5</sup> Charte signée par M<sup>me</sup> Elisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances et M<sup>me</sup> Emmanuelle Wargon, ministre déléguée auprès de la ministre de la transition écologique, chargée du logement.

<sup>6</sup> [Défenseur des droits, Test de discrimination dans l'accès au logement selon l'origine. Mesurer l'impact d'un courrier d'alerte du Défenseur des droits auprès d'agences immobilières, octobre 2019.](#)

- Formaliser l'engagement de la direction de l'organisation dans un plan ou un accord ;
- Réaliser un diagnostic ou état des lieux des risques discriminatoires dans l'organisation et mettre en place des indicateurs adaptés à cet effet ;
- Systématiser la mesure et le suivi des discriminations, notamment par la mise en place d'indicateurs et la pratique d'audits, afin de construire une action efficace et de mesurer les progrès accomplis (voir fiche n° 1) ;
- Sensibiliser et former le personnel (la direction, les ressources humaines, les instances représentatives du personnel et les équipes) ;
- Promouvoir les principes d'objectivité, de transparence et de traçabilité des procédures et critères appliqués (voir fiche n° 6) ;
- Prévenir et traiter les signalements de discriminations.

L'élaboration d'une telle stratégie d'action ne saurait se limiter au seul champ de l'emploi et des ressources humaines. Des plans d'action, impliquant l'ensemble des parties concernées, doivent être développés dans tous les secteurs et domaines pour interroger les discriminations produites par l'organisation dans le cadre du service qu'elle rend. Il s'agit par exemple, pour l'employeur public qu'est l'éducation nationale, d'élaborer une stratégie pour assurer l'effectivité du principe de non-discrimination dans la gestion de son personnel, mais également d'interroger et de tenter de corriger les discriminations que l'école peut produire, à l'égard des enfants comme des parents, et ses procédures d'orientation, d'affectation et de sélection scolaires.

### **3. Transversalité et coordination de la politique interne de lutte contre les discriminations**

Il est essentiel d'inclure l'ensemble des critères prohibés de discrimination, et notamment celui de l'origine, dans les actions menées par les entreprises pour conduire des politiques d'égalité à vocation transversale. S'il apparaît pertinent de centrer certaines actions sur les discriminations les plus prégnantes dans l'organisation, au regard par exemple du diagnostic interne ou des signalements reçus, on déplore que l'origine et la couleur de peau, qui comptent parmi les tout premiers critères de discrimination dans toutes les études, soient si peu présentes dans les actions et communications des organisations.

À l'instar des conclusions du groupe Sciberras<sup>7</sup> et comme il en existe dans la fonction publique depuis l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018<sup>8</sup>, la Défenseure recommande la mise en place de « référents égalité »<sup>9</sup> dans le secteur privé. La nécessaire coordination des actions transversales au sein de l'organisation peut en effet être renforcée par la désignation d'une ou d'un référent égalité pour mettre en cohérence la politique de lutte contre les discriminations

<sup>7</sup> Rapport de synthèse des travaux du groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations en entreprise, 13 mai 2015.

<sup>8</sup> Circulaire du 30 novembre 2019 relative à la mise en place de référents Égalité au sein de l'État et de ses établissements publics, NOR : CPAF1928443C.

<sup>9</sup> [Défenseur des droits, avis 16-15 du 1<sup>er</sup> juin 2016 sur le projet de loi Égalité et citoyenneté.](#)

en y intégrant notamment les personnes clés, référents et actions spécifiques dédiées parfois au handicap et à l'égalité femmes/hommes. Depuis la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, dans toute entreprise employant au moins 250 salariés, sont par exemple désignés un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap (art. 5213-6-1 du code du travail)<sup>10</sup>, ainsi qu'un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes (art. L. 1153-5-1 du code du travail)<sup>11</sup>.

Le Défenseur des droits rappelle toutefois que la lutte contre les discriminations peut se trouver parfois diluée dans de multiples actions ponctuelles et dispersées par la multiplication des acteurs faute de coordination et de convergence des politiques. Il recommande en ce sens que soient précisés les liens fonctionnels qui existent ou les collaborations qui devraient exister entre les acteurs référents et en charge des questions d'égalité, d'inclusion ou de diversité. *A contrario*, la Défenseure des droits souhaite alerter sur la possibilité de « cumuler » l'ensemble de ces fonctions. La recherche de rationalisation et de cohérence de l'action ne peut en effet éclipser le risque que la personne en charge de toutes ces fonctions n'ait matériellement pas le temps de les mener de front de manière satisfaisante.

Il convient par ailleurs de veiller à ce que la mission principale, sinon la seule mission des personnes désignées « référents égalité », soit bien d'élaborer et de suivre la politique de lutte contre les discriminations, s'agissant *a minima* des grandes administrations et organisations, sous peine de réduire singulièrement l'impact d'une telle mesure. Ces référents doivent également, s'ils ne sont pas déjà spécialistes, être formés à la lutte contre les discriminations, et positionnés de manière à pouvoir assurer une mise en œuvre transversale des plans et soutenue par toute la chaîne hiérarchique.

### ***Pour en savoir plus :***

- [Contribution du Défenseur des droits au rapport relatif à la lutte contre les discriminations et à la prise en compte de la diversité de la société française dans la fonction publique \(DGAFP\), 2021](#)
- [Guide « Pour un recrutement sans discrimination », 2019](#)
- [Décision-cadre n° 2019-205 relative aux discriminations fondées sur l'apparence physique, 2 octobre 2019](#)
- [Memento sur les discriminations syndicales dans l'emploi privé, octobre 2019](#)
- [Fiches pratiques « Agir contre les discriminations et le harcèlement dans la fonction publique territoriale », 2017](#)
- [Guide « Agir pour l'égalité dans l'emploi », 2015](#)

---

<sup>10</sup> Dans le secteur public, la loi du 6 août 2019 permet dorénavant à tout agent public « de consulter un référent handicap, chargé de l'accompagner tout au long de sa carrière et de coordonner les actions menées par son employeur en matière d'accueil, d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées » (art. L. 131-9 du code général de la fonction publique).

<sup>11</sup> Dans le secteur public, le décret n° 2020-256 du 13 mars 2020 précise le contenu du dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel et d'agissements sexistes mis en place dans l'ensemble des administrations.