



MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

Audit préalable aux labellisations AFNOR égalité et diversité du MEEM et du MLHD

Mesure prévue lors de l'actualisation du plan d'action égalité en mars 2016

Rapport n° 010568-01
établi par

Yvan AUJOLLET et Nadine BELLUROT (coordonnatrice)

Décembre 2016



Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport.

Sommaire

Résumé.....	3
Liste hiérarchisée des recommandations.....	4
Recommandations de niveau 1.....	4
Recommandations de niveau 2.....	4
Recommandations de niveau 3.....	5
Introduction.....	6
1. Les éléments de cadrage de la mission.....	7
1.1. Contexte et enjeux.....	7
1.2. Les objectifs de la mission.....	7
1.3. L'équipe d'audit.....	7
1.4. La méthodologie.....	7
1.4.1. La phase de planification.....	8
1.4.2. La phase d'audit proprement dite.....	8
1.4.3. La phase de communication des résultats.....	9
2. Les principaux constats.....	10
2.1. État des lieux, diagnostic et analyse de risque.....	10
2.1.1. Label égalité.....	10
2.1.2. Label diversité.....	11
2.1.3. Exploitation des résultats issus de l'état des lieux, du diagnostic et de l'analyse de risque.....	11
2.2. Définition et mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et diversité.....	12
2.2.1. Label égalité.....	12
2.2.2. Label diversité.....	14
2.2.3. Mise à disposition des ressources nécessaires.....	14
2.3. Cellule d'écoute.....	15
2.4. Communication interne, sensibilisation, formation.....	16
2.4.1. Label égalité.....	16
2.4.2. Label diversité.....	17
2.5. Prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelle et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance du ministère.....	18
2.5.1. Recrutement.....	18
2.5.2. Accueil et intégration.....	19
2.5.3. Gestion des carrières.....	19
2.5.4. Formations dispensées à l'ensemble des salariés du ministère.....	20
2.6. Communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'organisme.....	20
2.7. Évaluation et axes d'amélioration de la politique.....	21
Conclusion.....	23

Annexes.....	25
1. Note du secrétaire général du 9 février 2016.....	26
2. Thèmes et actions examinées par l'audit.....	28
2.1. Critères de labellisation.....	28
2.2. Grands principes de gestion des ressources humaines et des marchés publics.....	31
3. Liste des personnes rencontrées.....	32
4. Audit d'évaluation de la conformité au label égalité (22 avril 2016).....	33
5. Matrice des risques.....	40
6. Glossaire des sigles et acronymes.....	46

Résumé

Le secrétaire général du ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) a demandé, le 9 février 2016, au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) une contribution à la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au MEEM et au MLHD (ministère du logement et de l'habitat durable). Il a, notamment, demandé la réalisation d'un audit préalable aux labellisations AFNOR égalité et diversité des deux ministères. Le gouvernement souhaite que l'ensemble des ministères s'engage en 2016 dans les deux labellisations égalité et diversité.

La mission a travaillé en relation avec la haute fonctionnaire à l'égalité des droits (HFED) et son équipe. Elle a examiné les divers documents élaborés par cette équipe. Elle a, également, auditionné les responsables de deux ministères labellisés : les finances et les comptes publics ; les affaires sociales et la santé.

Compte tenu de l'évolution de la demande en cours de mission et du temps imparti, cet audit préalable propose quelques recommandations pour accompagner le travail déjà accompli dont les principales sont :

- de ne pas limiter le plan d'action à l'unique label égalité, en préalable à la mise en place d'une médiation (qui reste à réaliser) et d'une cellule d'écoute, mais intégrer les critères du label diversité en impliquant les organisations syndicales et les agent(e)s ;
- d'évaluer les moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour obtenir les labellisations de l'ensemble des 2 ministères ;
- de rédiger un cahier des charges intégrant les deux labels et un règlement intérieur destinés aux projets de cellule d'écoute/médiation ;
- des actions d'information interne et externe et de formation concernant les deux labels.

Les différents acteurs rencontrés sont extrêmement mobilisés et un accompagnement dynamique des ministères est essentiel à l'obtention des deux labels.

Recommandations de niveau 1

La mission recommande au SG de ne pas limiter le(s) plan(s) d'action à l'unique label égalité, en préalable à la réalisation d'un projet de médiation ; mais d'y intégrer, également, les critères du label diversité et d'impliquer les organisations syndicales et les agent(e)s (création d'une cellule d'écoute). 15

La mission recommande à la HFED d'évaluer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour obtenir la labellisation de l'ensemble des ministères MEEM/MLHD. Il conviendra, également, d'identifier les besoins en formation à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité des personnes impliquées dans les activités impactées. 16

Face au retard observé dans la mise en œuvre de la politique sur la diversité et suite à la réorganisation récente des DREAL, la mission recommande au ministère de rédiger un cahier des charges intégrant les deux labels et un règlement intérieur destinés à la cellule d'écoute/médiation qui restent à réaliser (externe ou interne). 17

Dans le cadre des marchés publics, la mission recommande à l'ensemble des directions du MEEM/MLHD qu'elles s'assurent que les entreprises respectent l'article 16 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et qu'elles n'aient pas été condamnées depuis 5 ans pour des raisons de discrimination (sexe ou grossesse). 22

Recommandations de niveau 2

Dans l'objectif de s'assurer de la cohérence de la politique égalité et diversité dans la gestion des carrières, la mission recommande au SG de s'assurer que tous les personnels du ministère (y compris contractuels) bénéficient d'un entretien annuel. La mission recommande, également, l'application du cahier des charges commun aux labels égalité et diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance du MEEM/MLHD. 21

Recommandations de niveau 3

La mission recommande à la HFED d'utiliser comme support une matrice de risque qui devra être régulièrement mise à jour. 13

Dans un objectif de mutualisation des moyens humains et financiers, la mission recommande au MEEM/MLHD de se rapprocher d'autres ministères labellisés afin de proposer la mise en place de sessions communes de formation sur les 2 labels. 19

Dans l'objectif d'assurer la traçabilité relative à la politique d'égalité et de diversité, la mission recommande d'évaluer les moyens nécessaires (Cf. Recommandation n°2) à la formalisation de l'archivage et de l'enregistrement des données (identification, lieu, durée de conservation, etc.) conformément au cahier des charges commun aux 2 labels. 23

Introduction

Conformément à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Tous les citoyens étant égaux à ses yeux sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». Les ministères doivent mettre en œuvre des mesures adaptées afin de lutter contre les discriminations dans l'accès à l'emploi public.

L'égalité professionnelle entre les agent(e)s des ministères est une des priorités de l'agenda social.¹ Dans ce cadre, les ministres ont signé le 3 novembre 2014 une charte 2014-2017. Le comité technique ministériel a donné un avis favorable au plan d'action détaillé de mise en œuvre de cette charte.² Le gouvernement a demandé à l'ensemble des ministres de s'engager en 2016 dans les labellisations AFNOR³ égalité et diversité. Non inscrite dans le plan d'action initial du ministère, il est prévu d'y ajouter cette démarche de labellisation.

Dans une note du 9 février 2016 (Cf. [Annexe 1](#)), le secrétaire général a demandé une contribution du CGEDD à la mise en œuvre de ce plan, en particulier sur les points suivants :

- favoriser le repérage et l'encouragement des hauts potentiels féminins par l'inspection générale des ressources humaines ;
- mettre en place une médiation à l'égalité (mesure de mise en œuvre n°2 du plan) ;
- évaluer la politique d'égalité professionnelle (mesure de mise en œuvre n°3 du plan) ;
- réaliser un audit préalable aux labellisations AFNOR égalité et diversité du MEEM et du MLHD (mesure prévue après actualisation du plan en mars 2016).

La mission a été sollicitée dans le cadre de cette démarche pour réaliser un audit préalable à la labellisation égalité et diversité.

¹ L'agenda social 2013-2014 de la fonction publique se structurait autour de 3 thèmes principaux : parcours professionnel, carrières et rémunérations (diversité des recrutements, prise en compte du handicap, rôle de l'apprentissage) ; prévention des risques psycho-sociaux et amélioration de la qualité de vie au travail (pénibilité, médecine de prévention et gestion des âges) ; conditions de mise en œuvre du dialogue social (carrière des agents investis de mandats syndicaux, retraites). L'agenda 2016 priorise : la santé et la qualité de vie au travail ; les compétences, la formation et les parcours de professionnalisation (compte personnel d'activité) ; la protection sociale complémentaire des agent(e)s ; la revalorisation des carrières et rémunérations des catégories A et C ; et un approfondissement des questions autour de la diversité dans le recrutement et de l'égalité femmes/hommes (parution d'un bilan des avancées et des obstacles connus dans ce domaine depuis 2012).

² Comité technique ministériel qui s'est tenu à La Défense le 17 septembre 2015.

³ L'association française de normalisation représente la France auprès de l'organisation internationale de normalisation (ISO) et du comité européen de normalisation (CEN). Créée en 1926, AFNOR est une association régie par la loi de 1901, placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie. Le statut de la normalisation est régi en France par le décret 84-74 du 26 janvier 1984 et 93-1235 du 15 novembre 1993.

1. Les éléments de cadrage de la mission

1.1. Contexte et enjeux

La prise en compte dans les marchés publics des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de diversité fait partie des obligations de respect des normes sociales dans le mécanisme des marchés financiers. Il faut rééquilibrer les pouvoirs entre les priorités économiques et les impératifs sociaux et écologiques. Remettre l'humain au cœur de l'économie est une priorité.

L'État n'est pas le seul responsable du développement durable. Il faut une implication de tous les groupes socio-économiques. La réalisation effective des objectifs du développement durable, ne peut aboutir que si l'ensemble des acteurs de la société agit de concert : les entreprises privées, publiques, les associations, les ONG, les syndicats et les citoyens. La communication externe sur la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la diversité, l'ancrage territorial avec les fournisseurs et les usagers du ministère, s'intègrent pleinement dans cette orientation de développement durable.

1.2. Les objectifs de la mission

L'audit a pour objectif principal l'évaluation du degré de maîtrise de l'ensemble du processus d'application des politiques égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la diversité. Le travail de la mission ne vise pas à se substituer à l'audit AFNOR, mais à évaluer les risques résiduels des mesures en place pour répondre aux objectifs fixés par le cahier des charges des 2 labels. La mission s'est conformée au cahier des charges pour établir son diagnostic et n'a pas étendu son travail à d'autres domaines : potentiel de labellisation de tous les services régionaux et départementaux, politique de gestion des ressources humaines des partenaires extérieurs, etc.

1.3. L'équipe d'audit

L'équipe d'audit a été composée de Nadine Bellurot, inspectrice générale de l'administration du développement durable, coordonnatrice de la mission, et de Yvan Aujollet, inspecteur de l'administration du développement durable. La relecture du rapport a été assurée par Laurent Raverat, et sa supervision par François Cazottes, respectivement inspecteur général de l'administration du développement durable et président par intérim de la section Audits, inspections et vie des services au Conseil général de l'environnement et du développement durable.

1.4. La méthodologie

Les thèmes audités ont été sélectionnés par la mission à partir du cahier des charges⁴ applicable aux trois cas de candidature suivants :

- label « diversité » ;
- label « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » ;

⁴ Version du 24 décembre 2015 applicable à la fonction publique (AFNOR Certification).

- label « diversité » et label « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

Les tableaux en [annexe 2](#) listent respectivement les critères de labellisation par domaines et les grands principes de gestion des ressources humaines et marchés publics. La mission s'est conformée au cahier des charges pour établir son diagnostic et n'a pas étendu son travail à d'autres domaines : potentiel de labellisation de tous les services régionaux et départementaux, politique RH des partenaires extérieurs, etc.

L'approche méthodologique a été fondée sur les étapes suivantes :

1.4.1. La phase de planification

Lors de celle-ci ont été abordés :

- l'étude des documents⁵ et l'analyse des interactions éventuelles avec d'autres missions du CGEDD :
 - représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein des différents collèges et instances (mesure n°2 du plan d'action) ;
 - égalité entre les femmes et les hommes dans les rémunérations et parcours professionnels (mesure n°3 du plan d'action) ;
 - lutter contre les stéréotypes et les discriminations dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (mesure n°4 du plan d'action) ;
 - vérification du caractère non discriminatoire des processus de recrutements (mesure n°5 du plan d'action) ;
- la prise de connaissance du rapport d'audit d'évaluation de la conformité au label égalité du 22 avril 2016⁶ ;
- l'identification des risques ;
- l'élaboration de la note de cadrage et de la matrice des risques ;
- le choix d'interroger les correspondants de deux ministères labellisés (ministère des affaires sociales et ministère chargé des finances) ;
- l'élaboration des outils nécessaires pour les entretiens (questionnaire et flux-grammes).

1.4.2. La phase d'audit proprement dite

Menée sur la base d'un questionnaire, en partie renseigné par l'audit interne du SG du 22 avril 2016, cette phase a comporté des entretiens avec :

⁵ Documents et présentations des réunions du 26 mai et du 1^{er} juillet 2016, chartes, plan d'actions, analyse des rapports de situation comparée 2014 (administration centrale, DIR, DREAL et DEAL), guide de la parité 2016, dépliant parité 2016, guide pour les entreprises 2016 « Agir contre les violences faites aux femmes », le recueil d'informations sociales 2016, politiques RH sur le site intranet du SG (actualité, GPEEC, handicap, parité et égalité des droits, lutte contre les discriminations, prévention, réseau RH des RZGE, social, formation et conseil), les discriminations dans l'accès à l'emploi public (mission et rapport au premier ministre de Y. L'Horty, 2016),

⁶ Auditeur Jean-Louis Grandin, certifié IRA n°1180079.

- la haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations et son équipe⁷ ;
- le président de la section AIVS au CGEDD et un membre du groupe de travail de repérage des hauts potentiels féminins par les IGRH;
- un auditeur CGEDD de la politique du MEEM/MLHD en direction des agents handicapés ;
- le délégué ministériel à la diversité et à l'égalité professionnelle auprès du secrétariat général des ministères de l'économie et des finances;
- l'adjoint de la sous-directrice de la qualité de vie au travail (direction des ressources humaines des ministères chargés des affaires sociales).

La mission a, également, assisté à une partie de la réunion des référent(e)s égalité du MEEM/MLHD (26 mai 2016).

Le choix des personnes auditées

Pour des raisons de contraintes d'ordre calendaire (délai court de la mission et congés d'été), les entretiens ont été ciblés et se sont déroulés d'avril à juin 2016 (Cf. [Annexe 3](#)).

1.4.3. La phase de communication des résultats

Le rapport définitif a été établi en prenant en compte les observations du commanditaire.

⁷ Isabelle Antoine, Annick Constantin (adjointe), Jean-Louis Grandin (directeur projet qualité SG).

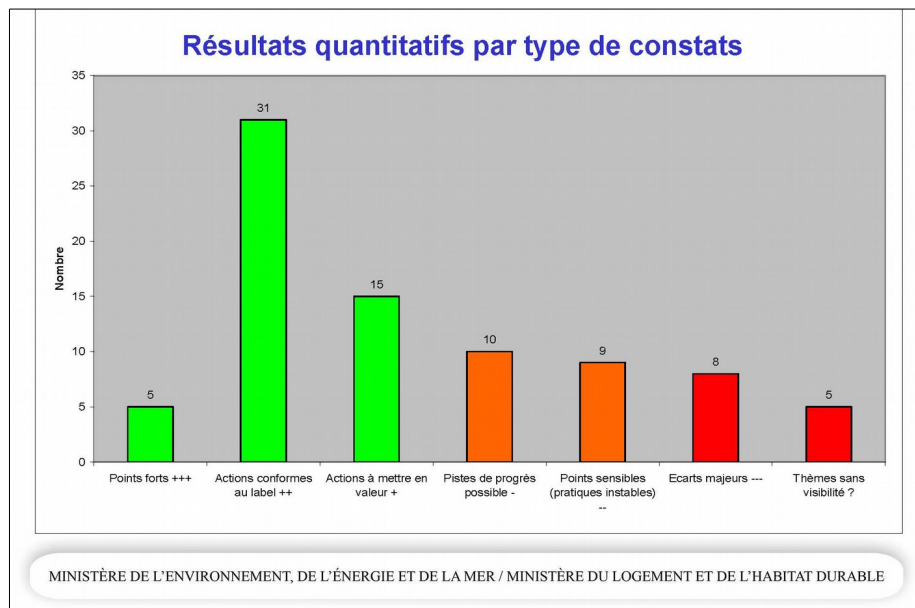
2. Les principaux constats

2.1. État des lieux, diagnostic et analyse de risque

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est l'une des priorités de l'agenda social au MEEM et au MLHD depuis quelques années. Le bilan social 2014 montrait que le pourcentage de femmes parmi les cadres et les reçus aux concours et examens professionnels avait augmenté par rapport à 2013. Au regard de ce constat, le ministère souhaite prioriser le label égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, plus à portée de la labellisation.

2.1.1. Label égalité

Une charte a été établie en 2014 (signée par les deux ministres et le secrétaire d'État le 3 novembre 2014) comportant une feuille de route et un plan d'action 2015-2017 qui a recueilli un avis favorable du comité technique ministériel. Un rapport d'audit d'évaluation de la conformité au label égalité a, également, été mené en avril 2016 ; sa grille d'évaluation a été communiquée aux membres de la mission (Cf. [Annexe 4](#)). La mission considère que le rapport est équilibré dans ses constats et réaliste dans ses recommandations. Il propose ainsi des solutions à court et moyen terme pour une obtention du label égalité. Par ailleurs, la HFED a fait des efforts conséquents pour construire des bases solides permettant d'engager la démarche voulue par la ministre, notamment en sensibilisant les directions. De nombreux éléments conformes au label égalité sont en place (charte, plan d'actions, formations et information, dialogue et information des IRP/OS⁸). Le schéma ci-dessous présente le résultat d'analyse de ce travail :⁹



De façon synthétique, il ressort de ce travail, cinq actions prioritaires à mener afin d'aboutir avec efficacité à la labellisation égalité du ministère :

⁸ Instances représentatives du personnel et organisations syndicales.

⁹ Cf. Présentation réunion 1^{er} Juillet 2016, J-L. Grandin (MEEM/SG/SPES).

- s'inspirer des réponses apportées par les ministères déjà labellisés aux points durs identifiés ;
- démultiplier les ressources en s'appuyant davantage sur les réseaux (dont celui des référents) ;
- cibler les actions de communication, sensibilisation et formation des acteurs ;
- assurer une meilleure lisibilité entre constats, actions et résultats ;
- travailler sur l'évaluation et la valorisation des résultats.

2.1.2. Label diversité

La mission a constaté que le MEEM/MLHD respecte le taux d'emploi d'agents handicapés prescrit par la législation. En effet, le plan quadriennal 2013-2016 en faveur des personnes handicapées recrutées ou en poste au sein des services intègre en majorité les recommandations émises par le CGEDD depuis 2012.¹⁰ Toutefois, un état des lieux interne a permis de constater qu'aucune information sur la diversité n'est fournie aux représentants du personnel et que seulement 3 critères légaux sont pris en compte : le handicap, l'état de santé et le sexe.¹¹

D'autres ministères labellisés¹² ont fait appel à un cabinet privé pour effectuer l'état des lieux et le diagnostic (matrice des risques) avant de se lancer dans l'élaboration de plans d'action. Le ministère des finances a, par exemple, intégré la politique sur la diversité dans la politique des ressources humaines depuis la création du label (accréditation depuis 2010 sur la base des 20 critères prohibés par la loi¹³). Les diagnostics ont permis de modifier des circulaires internes non conformes au label (CAP en fonction de critères d'âge, recrutements DOM en fonction de critères d'origine et de lieux de résidence). Un guide de recrutement a été rédigé et présenté aux services les plus en difficulté. De plus, la cartographie des risques établie à partir des travaux de la cellule d'écoute a permis de déterminer des critères plus sensibles que d'autres.¹⁴

2.1.3. Exploitation des résultats issus de l'état des lieux, du diagnostic et de l'analyse de risque

En ce qui concerne le label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la HFED souhaite mener cinq actions prioritaires :

- intégrer le label égalité dans les critères de commande publique et leur suivi (levier PMAE 2015-2020¹⁵) ;

¹⁰ F. Renvoise et J-P. Le Divenah : « Audit de la politique du MEDDTL en direction des agents handicapés », rapport CGEDD n°007908-01, 2012.

F. Renvoise, J-P. Le Divenah et C. Helbronner : « Evaluation de la mise en œuvre des recommandations de l'audit de la politique des ministères de l'écologie et du logement en direction des agents handicapés », rapport CGEDD n°007908-02, 2014.

¹¹ Interview de 7 services de la DRH entre le 20 mai et le 20 juin par Sarah Mansouri (stagiaire/HFED).

¹² La mission a rencontré les représentants du ministère des finances et du ministère des affaires sociales, labellisés en 2012-2013 sous la forme d'une plate-forme commune égalité et diversité par l'AFNOR/DGAFFP et DAIC.

¹³ Article 225-1 du Code pénal modifié par la loi n°2016-832 du 24 juin 2016 .

¹⁴ Handicap (suivi du parcours professionnel), âge, maladie, orientation sexuelle, activité syndicale, genre.

¹⁵ Plan ministériel administration exemplaire, applicable au service des affaires financières.

- assurer le suivi de la communication externe et interne (documents externes et internes) ;
- suivre les recrutements par concours et hors concours (bilan 2012-2013 sur la base d'une liste obligatoire, y compris pour les contractuels¹⁶) ;
- informer les agents ;
- créer des cellules d'écoute.

En ce qui concerne le label diversité, il est proposé à la HFED d'approfondir l'analyse à l'ensemble des critères légaux et d'associer les représentants du personnel à cette politique. Il est, également, préconisé de renforcer l'investissement de la HFED et son équipe dans : la communication, la création d'une cellule d'écoute et la sensibilisation des agent(e)s.

Une matrice des risques a, donc, été élaborée par la mission sur la base des résultats des travaux de J-L. Grandin et de Sarah Mansouri ; et les niveaux de risques résiduels ont été estimés en fonction des réponses et outils transmis par la HFED [Cf. [Annexe 5](#)]. Cette première cartographie montre que le diagnostic partiel qui ne prend pas en compte les différents critères de diversité (estimé par la mission comme risque résiduel moyen : jaune), peut directement impacter l'exploitation des résultats et par conséquent, biaiser la politique RH du MEEM/MLHD par rapport aux objectifs définis par les deux labels. En outre, la mission estime que le risque résiduel de ce critère de labellisation est fort (rouge).

1. La mission recommande à la HFED d'utiliser comme support une matrice de risque qui devra être régulièrement mise à jour.

2.2. Définition et mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et diversité

2.2.1. Label égalité

La politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est formalisée dans son ensemble et constitue l'une des priorités de l'agenda social du MEEM/MLHD. Les instances représentatives du personnel et organisations syndicales sont associées à cette politique et les cadres dirigeants, sensibilisés aux obligations et à l'intérêt de l'égalité professionnelle. Des efforts conséquents ont, également, été menés sur les recrutements par concours. Un groupe de travail « égalité » assure la concertation nécessaire à sa mise en œuvre. Dans chaque direction générale d'administration centrale, dans chaque service déconcentré, un(e) référent(e) égalité est en charge de l'implémentation de la politique d'égalité dans sa structure. Des efforts conséquents ont, également, été menés sur les recrutements par concours. Le bilan social 2014 montre, par exemple, une progression du pourcentage de femmes parmi les agents (Cf. Tableau).

% de femmes parmi les agents	2013	2014
------------------------------	------	------

¹⁶ Loi n°201-347 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.

Catégorie A+	28 %	30 %
Catégorie A	39 %	41 %
Reçus au concours et examens professionnels	43 % (48 % des candidats)	47 % (47 % des candidats)

Pourcentages extraits de la synthèse du rapport de situation comparée « place des femmes aux MEDDE-MLETR » (Cf. Site intranet SG/DRH du 5 février 2016).

En 2014, 400 personnes ont suivi une sensibilisation ou une formation à l'égalité. Deux ordonnances et un décret publiés en 2015 ont organisé la parité¹⁷, au fur et à mesure des renouvellements, dans les autorités administratives indépendantes (ACNUSA, ARAF, ASN et CNDP), dans l'ordre des géomètres experts et dans les commissions et instances placées auprès des ministres. Au MEEM, 54 commissions sont concernées, et 15 au MLHD. Chaque contrat d'objectifs et de performance signé avec les opérateurs comprend désormais un chapitre relatif à l'égalité professionnelle et à la lutte contre les discriminations.

Un point d'étape de la mise en œuvre de cette charte (qui inscrit, également, dans son périmètre les établissements publics sous tutelle) a été effectué le 17 mars 2016 selon 4 axes :

- faire du dialogue social un élément structurant pour parvenir à l'égalité (mesures 1 et 2).
- Rendre effective l'égalité entre les femmes et les hommes dans les rémunérations et les parcours professionnels (mesures 3 à 9).
- Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle (mesures 10 à 13).
- Prévenir et prendre en charge toutes les violences faites aux agent(e)s sur leur lieu de travail et lutter contre le harcèlement sexuel et le harcèlement moral (mesure 14).

Toutefois, l'audit du 22 avril 2016 montre que l'organisation actuelle de la médiation et l'absence d'indicateurs ne permettent pas de mesurer le résultat de cette politique : réclamations, revue sur les clauses du label dans les marchés publics, absence de formation des référent(e)s, absence de communication externe et de plan annuel de communication, promotion auprès des prestataires, retour d'information sur la connaissance et la compréhension des mesures. Par ailleurs, aucune garantie de non-discrimination n'est présentée dans les recrutements hors concours (absence de traçabilité).

De plus, la nomination ou le recrutement par quotas et critères basés sur le sexe peut être traduit comme une forme de discrimination au détriment des compétences (absence de traçabilité des grilles d'évaluation de compétence), notamment dans les commissions et instances placées auprès des ministres. En outre, l'amalgame entre parité et égalité professionnelle pourrait induire en erreur la médiation (à mettre en place).

¹⁷ Terme utilisé sur le site intranet RH du SG.

2.2.2. Label diversité

La politique de diversité n'est pas formalisée et est très peu connue des agents. Il est donc, recommandé à la HFED de sensibiliser les personnels à tous les niveaux hiérarchiques et de vérifier la conformité des documents internes avec le label. Il est, également, conseillé :

- de s'assurer que les personnels à tous les niveaux hiérarchiques auront connaissance de la politique diversité et du caractère nécessaire de leur participation à sa mise en œuvre ;
- de veiller à la conformité des documents internes avec cette politique ;
- d'élaborer des plans d'action permettant d'assurer le déploiement de la politique diversité et de ses objectifs avec un suivi régulier ;
- de disposer et fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre cette politique ;
- d'identifier les besoins en formation à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité des personnes impliquées dans les activités impactées.

Le ministère des finances a, par exemple, opté pour la définition de 2 plans distincts (nouveau plan 2015-2017 « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ») ; alors que le ministère des affaires sociales a défini 6 plans.¹⁸

La matrice des risques élaborée par la mission montre qu'au-delà des risques résiduels moyens sur l'implication des organisations syndicales et des agent(e)s, les plans d'action et la mise à disposition des ressources nécessaires, le risque résiduel reste fort sur la mise en œuvre et le suivi des plans d'action en l'absence d'intégration des critères de diversité. Si la mise en place d'une médiation est en projet, il conviendra que sa mission ne se limite pas uniquement au label égalité mais s'étende, également, à la diversité. En outre, l'articulation entre cellule d'écoute et médiation ne pourra se construire sans l'élaboration préalable d'un plan d'action diversité (traçabilité des évaluations de compétence, lutte contre les discriminations, etc.).

2. La mission recommande au SG de ne pas limiter le(s) plan(s) d'action à l'unique label égalité, en préalable à la réalisation d'un projet de médiation ; mais d'y intégrer, également, les critères du label diversité¹⁹ et d'impliquer les organisations syndicales et les agent(e)s (création d'une cellule d'écoute).

2.2.3. Mise à disposition des ressources nécessaires

Le MEEM et le MLHD ont un secrétariat général et une gestion des ressources humaines communs, et ont nommé en 2012 une haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits, à temps partiel, ainsi que son adjointe à temps plein. La haute fonctionnaire actuelle, en charge de l'égalité des droits et de la lutte contre les discriminations, a été nommée à plein temps en février 2014. L'équipe est constituée de deux personnes à temps plein (haute fonctionnaire et adjointe), d'une stagiaire et

¹⁸ Plan cadre/égalité, handicap, âge, homophobie, communication interne et externe, direction financière (clauses sociales des marchés).

¹⁹ Sur le fondement des 20 critères prohibés par le code pénal (livre II, titre II, chapitre V, section 1), le critère sexiste en fait partie.

d'un correspondant qualité à temps partiel (1/5ème de son temps de travail dédié à cette mission).

En comparaison, le ministère des finances mobilise depuis 2009 un délégué permanent et deux chargés de mission (comité de pilotage national), un réseau de référents égalité et diversité dans chaque direction et des correspondants locaux, départementaux, territoriaux et inter-régionaux (douanes, DGFIP, etc.). Les réunions sont mensuelles (COFIL) et annuelles (référents). Le label concerne la totalité des agent(e)s des ministères de l'économie et des finances. Les ministères des finances et des affaires sociales ont fait appel à un cabinet privé pour effectuer l'état des lieux et le diagnostic des directions centrales et de quelques services régionaux (cartographie des risques). A contrario de Bercy, le ministère des affaires sociales a réduit le périmètre de labellisation aux directions centrales (travail et affaires sociales) et à quelques entités régionales. Par ailleurs, deux audits successifs AFNOR ont été nécessaires pour l'obtention du label par ce dernier. La cellule d'écoute était externe au ministère des affaires sociales et a été financée sous la forme d'un forfait annuel (coûts par dossiers) sans définition claire de son rôle. Dans un contexte de fusion des deux directions des ressources humaines (travail et affaires sociales) en 2013, 21 critères ont été retenus : âge, appartenance (physique, ethnique, nation, race, religion), santé, identité ou orientation sexuelle, grossesse, situation de famille, handicap, patronyme, sexe, activités syndicales, caractéristiques génétiques, mœurs, opinions politiques, origine, lieu de résidence et vulnérabilité (dernier critère ajouté par le ministère).

L'équipe HFED créée pour obtenir la labellisation égalité, ne dispose pas du diagnostic nécessaire pour conduire une politique sur les deux labels. Par ailleurs, seulement 6 critères discriminatoires ont été retenus : emploi des seniors, grossesse, handicap, harcèlement moral ou sexuel, homophobie.

3. La mission recommande à la HFED d'évaluer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour obtenir la labellisation de l'ensemble des ministères MEEM/MLHD. Il conviendra, également, d'identifier les besoins en formation à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité des personnes impliquées dans les activités impactées.

2.3. Cellule d'écoute

Dans la note du 9 février 2016, le secrétariat général du MEEM/MLHD envisageait de mettre en place en 2016 une médiation à l'égalité (mesure n°2 du plan d'actions), inspirée de l'ombudsman à la parité Norvégien²⁰. La fonction est exercée, à titre transitoire par la haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits et de la lutte contre les discriminations. Toutefois, la cellule d'écoute pour le label diversité n'est pas en place au sein du MEEM/MLHD (dispositif dédié aux réclamations individuelles). Deux organisations sont possibles : interne ou externe.

Le ministère des finances a créé sa propre cellule d'écoute qui a évolué avec le temps (une personne à mi-temps et un psychologue du travail une fois par mois). A ce jour, moins de 10 dossiers par an font l'objet de décision de justice. Un observatoire a été mis en place (sondage IPSOS au téléphone). Dans 70 % des cas, les saisines ne sont pas en lien avec les critères discriminatoires légaux (réclamations redirigées vers les ressources humaines et les assistantes sociales).

²⁰ La mission n'a pas disposé du temps nécessaire pour effectuer des parangonnages avec des services étrangers (retour d'expérience Norvégien, etc.).

Un nouveau guichet a été créé afin de traiter les anciennes affaires. La cellule d'écoute a permis, également, d'identifier des CAP qui éliminaient les dossiers des personnes de plus de 50 ans (critère discriminatoire prohibé par la loi). D'autres plaintes ont permis de supprimer une circulaire qui priorisait le recrutement local dans les DOM (annulation des inscriptions par le Conseil d'État).

Le ministère des affaires sociales a choisi d'externaliser sa cellule d'écoute avec l'accord des organisations syndicales (contrat de 3 ans avec la fondation FACE). La cellule a enregistré des centaines de demandes et en a retenu moins d'une dizaine. Les effets psychologiques de cette mission sont importants. La cellule transmet une lettre recommandée (modèle saisine) à l'employeur et lui donne un délai d'un mois pour répondre. La formalisation de la procédure est externalisée et reste confidentielle (plusieurs niveaux de traitement 1 à 9)²¹. Le rôle de cette cellule n'a pas été défini et s'arrête au niveau 7 : menace de contrôle du juge et notification (délai de réponse d'un mois pour l'employeur avec en copie le ministère). Le ministère sanctionne l'entité concernée en la convoquant devant la cellule d'écoute. Un bilan annuel est présenté par la cellule d'écoute (FACE), qui est payée via un forfait annuel avec un coût par dossier traité.

La mission a constaté que des efforts ont été consentis au MEEM/MLHD pour faciliter la compatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle : temps partiel, horaires variables, etc. Toutefois, dans le cadre du montage de la cellule d'écoute, il conviendra de transmettre les rapports de situation comparée pour lui conférer une vision d'ensemble et informer les agents sur les voies de réclamations. La mission recommande, également, que l'équipe HFED soit associée avec la direction de la communication, à la rédaction d'un règlement intérieur de la cellule d'écoute avant son lancement, précisant les fonctions, les modalités de traitement des réclamations et la protection des droits des personnes mises en cause. Il y a peu d'organismes privés pouvant assurer la mission de cellule d'écoute sur le marché national et l'absence de cahier des charges interne ou externe (dans le cadre d'un appel d'offre) risque d'entraîner des écarts : rôle mal défini de la cellule d'écoute, opacité sur les coûts, désaccord des syndicats, etc.

4. Face au retard observé dans la mise en œuvre de la politique sur la diversité et suite à la réorganisation récente des DREAL, la mission recommande au ministère de rédiger un cahier des charges intégrant les deux labels et un règlement intérieur destinés à la cellule d'écoute/médiature qui restent à réaliser (externe ou interne).

2.4. Communication interne, sensibilisation, formation

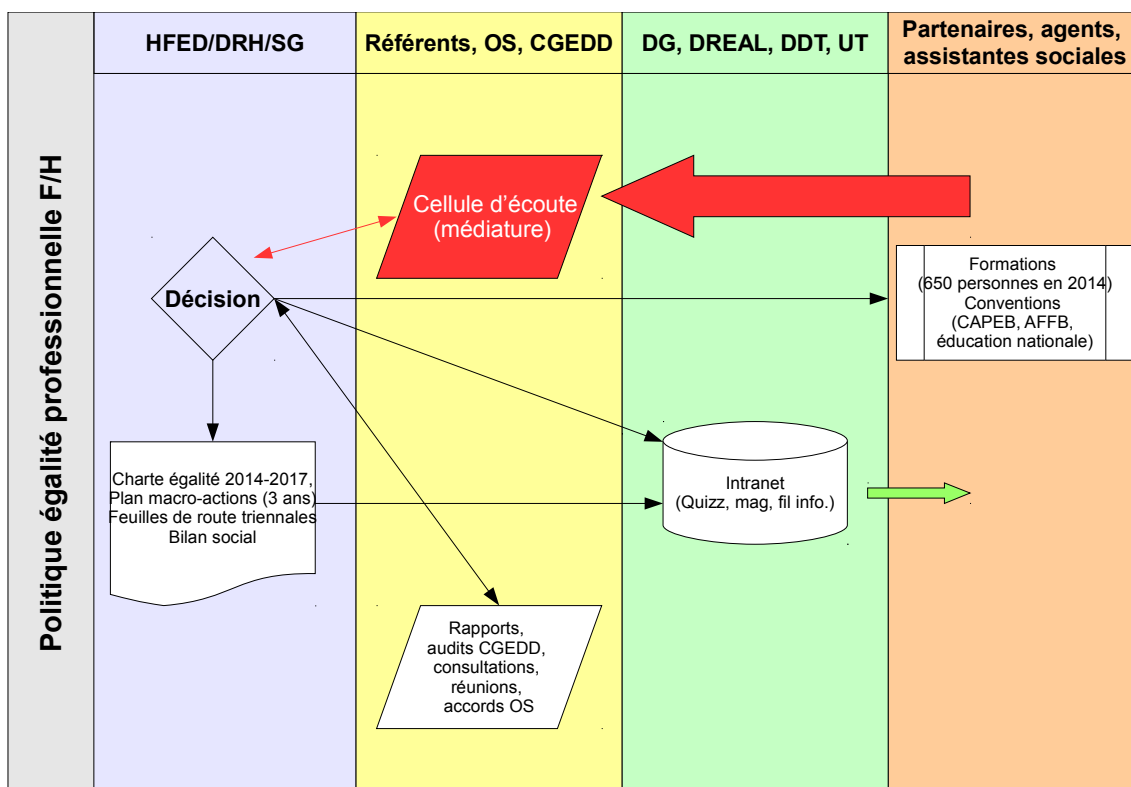
2.4.1. Label égalité

Des points d'information sont organisés par l'équipe HFED lors des différentes réunions avec les représentants RH des DREAL, inter-administratifs, CODIR, DRH, réseaux. Les cadres dirigeants sont sensibilisés aux obligations et à l'intérêt de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les données existantes et la note de tendance figurent dans le bilan social. La communication est ponctuelle avec les agent(e)s via le fil info, quizz, mag, site intranet. Des formations sont proposées aux RRH, enseignants, élèves ENTE et aux jurys. Par ailleurs, des inspecteurs généraux des ressources humaines du CGEDD ont pour mission de

²¹ Niveau 1 : écoute et information. Niveau 9 : constat, notification, vérification.

favoriser et encourager les hauts potentiels féminins du ministère : présentation d'un premier bilan en 2016 avant une généralisation éventuelle en 2017.

Le flux-gramme ci-dessous représente l'organisation de gestion de la politique d'égalité et de mixité professionnelle au sein du MEEM/MLHD.



Ce schéma confirme le constat d'audit d'avril 2016 sur l'absence de retour d'information pour s'assurer que les mesures sont connues et comprises. L'absence de plan annuel de communication, l'absence de formation des IRP et de cellule d'écoute affaiblissent, également la communication interne et la sensibilisation de l'ensemble des agent(e)s. Malgré l'objectif de la HFED de former tous les CODIR et DIR d'ici 3 ans sur la « parité », il conviendrait que l'ensemble des services recruteurs et des référents soient identifiés comme des cibles de formation sur les 2 labels.

2.4.2. Label diversité

Les jurys sont formés sur ce thème et les 20 critères de discrimination « comportement et mentions discriminatoires » figurent dans le guide de l'entretien professionnel et de formation (version 2015). En l'absence de plan de communication sur la diversité, peu de personnes sont formées et les agents nouveaux arrivants non sensibilisés. La communication interne, la sensibilisation et la formation est entièrement à construire sur ce thème : journée d'accueil des nouveaux arrivants, communication externe, actualité sur l'intranet, enquêtes internes, réalisation d'affichettes et de plaquettes, formations à organiser.

Le ministère des finances informe ses agent(e)s via internet avec des courriers internes et a formé ses agents cadres et des ressources humaines (formateurs bénévoles en ligne). Ils ont pour consigne de couvrir le périmètre de formation des agent(e)s en 2 ou 3 séances. Par ailleurs, des sondages sont effectués par téléphone sur la connaissance de la cellule.

Le ministère des affaires sociales impose la parité des membres des jurys (lorsque cela est possible au regard des compétences) et assure un portage politique au plus haut niveau en formant les membres du cabinet ministériel. Six plans ont, ainsi, été définis dont un plan de communication interne et externe. La cellule d'écoute transmet annuellement au comité stratégique son bilan et le réseau des référent(e)s est partagé sur l'intranet.

5. Dans un objectif de mutualisation des moyens humains et financiers, la mission recommande au MEEM/MLHD de se rapprocher d'autres ministères labellisés afin de proposer la mise en place de sessions communes de formation sur les 2 labels.

2.5. Prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelle et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance du ministère

2.5.1. Recrutement

Dans ses rapports, le CGEDD a souligné le respect de la législation par le MEEM/MLHD au regard du taux d'emploi d'agents handicapés (Cf. Tableau).

Années	2010	2012	2014
Taux d'emploi d'agents handicapés	5,42 %	6,42 %	6,50 %

Un rééquilibrage des recrutements a été effectué en direction des agents de catégories B, mais reste insuffisant pour les catégories A dans un contexte de réduction des effectifs. Un plan quadriennal 2013-2016 a été mis en place en faveur des personnes handicapées recrutées ou en poste au sein des services.

Dans le cadre du contrôle interne des emplois réservés à la reconversion des anciens militaires (code des pensions militaires), la mission n'a pas de données chiffrées.

Par ailleurs, la composition des jurys est diversifiée (mais pas forcément paritaire) et le contenu des épreuves est adapté à la réalité des besoins et à la diversité des profils possibles.

Au ministère des finances, la politique de diversité est traitée aussi bien dans les concours que par voie hors concours (contractuels). Un guide de recrutement (référentiel) est mis à la disposition des services (trésor, budget, DGE).

Dans certains cas, l'absence de traçabilité des entretiens de recrutement par les jurys de concours et hors concours (enregistrements) ne permet pas de justifier des choix opérés ni de leur pertinence par rapport aux compétences requises dans le profil de poste. La réponse aux candidatures non retenues avec des explications adaptées n'est pas forcément généralisée (absence de grille et de modèle de réponse). Il est, également, observé l'absence d'étude sur les autres catégories de personnels que les A+ et sur la diversité de recrutement professionnel (à l'instar des bonnes pratiques d'autres organismes nationaux²²) : ouverture aux universités,

²² Le CEA figure avec le CNRS et l'Inserm dans le top 10 mondial des organismes de recherche en termes d'innovation (classement Reuters 2016).

APEC/ANPE, entreprises privées, etc. La mission estime que le MEEM/MLHD doit renforcer ses actions de communication sur les métiers, les offres d'emploi et les concours de la fonction publique par les sites institutionnels, les sites RH, les pôles emploi, les sites web, la participation à des salons et à des journées portes ouvertes.

2.5.2. Accueil et intégration

Dans le cadre de la journée d'accueil des nouveaux arrivants, le MEEM/MLHD doit mettre en place des actions d'information sur les métiers, les offres d'emploi et les concours de la fonction publique par ses sites intranet et internet. L'accueil et le parcours d'intégration pour les agent(e)s du MEEM/MLHD doit être identique.

Par exemple, au ministère des finances, les nouveaux recrutés sont directement formés par leurs écoles et dans le cadre d'un avancement de grade (catégories B et C à l'école de Noisiel).

2.5.3. Gestion des carrières

L'École des ponts a étudié l'inégalité des salaires entre les hommes et les femmes dans 8 Corps d'école (60 % du MEEM) en utilisant un Big data (solicitation de 4 ingénieurs pour ce travail). Les données obtenues à partir des fiches de salaire sont très précises et montrent un écart de salaire en faveur des hommes chez les cadres. Par ailleurs, ce modèle peut être appliqué à d'autres études similaires. Selon cette même étude, la présence d'une majorité d'hommes au sein d'un Corps entraîne une rémunération plus importante que dans d'autres Corps qui pratiquent davantage de parité.

Une autre étude²³ présentée le 26 mai 2016 à la réunion du réseau de référent(e)s égalité, portait sur l'égalité des promotions H/F pour accéder aux postes A+ dans le cadre de la fusion des DREAL Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Cette étude s'est basée sur les cotations des postes de direction et d'adjoint(e)s : structuration avant/après. Le résultat de cette analyse montre que l'inégalité femmes/hommes, notamment aux postes d'adjoint(e)s a été amplifiée par cette fusion (la DREAL Midi-Pyrénées étant initialement plus proche de la parité que Languedoc-Roussillon).

La mission espère que ce type d'analyse s'étendra aux autres catégories de personnels.

Trois IGRH volontaires ont été désignés pour repérer les hauts potentiels féminins dans le cadre d'un groupe de travail pour :

- lutter contre les stéréotypes et les discriminations dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- vérifier le caractère non discriminatoire des processus de recrutement.

Le MEEM/MLHD ne propose pas d'outil RH démontrant que la mobilité, les promotions et les rémunérations (égalité de traitement) sont gérées uniquement sur la base des compétences, des performances et de la motivation de l'agent(e). L'hétérogénéité²⁴ de traitement des entretiens annuel des agent(e)s, y compris contractuel(le)s, et l'absence de cellule d'écoute au sein du MEEM/MLHD n'aident pas à identifier des actions d'évaluation discriminantes. Cette absence de traçabilité

²³ Présentation Sylvie Dufour (Chef de service SCEC/DREAL Midi-Pyrénées) .

²⁴ Les entretiens annuels ne sont pas effectués ou suivis régulièrement dans certains cas.

conduit la mission à estimer que le risque résiduel de l'audit est moyen à fort dans les recrutements hors concours (présentation et sélection) et dans le suivi RH des entretiens.

6. Dans l'objectif de s'assurer de la cohérence de la politique égalité et diversité dans la gestion des carrières, la mission recommande au SG de s'assurer que tous les personnels du ministère (y compris contractuels) bénéficient d'un entretien annuel. La mission recommande, également, l'application du cahier des charges commun aux labels égalité et diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance du MEEM/MLHD.

Au ministère des finances, les recrutements hors concours (contractuels) sont contrôlés (traçabilité des critères de compétence). En outre, le ministère va renforcer la politique de suivi de carrière des personnels en situation de handicap ; alors que le ministère des affaires sociales projette de mettre en place un accompagnement pour les absences de longue durée en cas de maternité.

2.5.4. Formations dispensées à l'ensemble des salariés du ministère

La politique de formation des ministères labellisés est très avancée. Les séminaires et les formations sont évaluées par les agent(e)s via des questionnaires, ce qui assure un retour d'information. La formation au MEEM/MLHD sur le label égalité, pourrait s'étendre au label diversité.

2.6. Communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'organisme

L'audit d'avril 2016 a permis de constater qu'il n'y aucune communication externe et de promotion sur l'engagement du MEEM/MLHD dans la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le plan annuel de communication n'est pas formalisé et les apports des partenariats ne sont pas évalués sur ce critère. Par ailleurs, aucune clause liée à l'égalité ne figure dans les marchés. Pourtant, le bilan annuel est un bon outil de communication externe, mais il n'intègre aucun engagement du ministère sur la politique en lien avec la diversité.

Le MEEM/MLHD est invité à développer la communication externe sur la diversité (publicité, marketing, site internet). Il doit davantage être présent dans les salons et les établissements de formation (emplois des jeunes, anciens salariés au chômage, anciens militaires, ouverture des concours aux universités, écoles, etc.). L'évaluation des résultats et leur valorisation doit être régulièrement mis à jour sur le site intranet et internet de l'administration pour être accessible à toutes et tous.

Au ministère des finances, des campagnes d'affichage permettent d'informer les partenaires extérieurs (charte Marianne = charte d'accueil). Des campagnes d'information annuelle sont diligentées dans les salons et journées du patrimoine. La communication externe passe par des formations dans les écoles.

La mission estime que le risque le plus fort concerne l'absence de sensibilisation des fournisseurs dans le cadre de l'attribution des marchés.

7. Dans le cadre des marchés publics, la mission recommande à l'ensemble des directions du MEEM/MLHD qu'elles s'assurent que les entreprises²⁵ respectent l'article 16 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et qu'elles n'aient pas été condamnées depuis 5 ans pour des raisons de discrimination (sexe ou grossesse).

2.7. Évaluation et axes d'amélioration de la politique

Domaine 7 du cahier des charges	MEEM/MLHD	Ministère des finances	Ministère des affaires sociales
Outils égalité	+		
Réclamations cellule d'écoute (diversité)		+	+
Indicateurs		+	+
Marchés publics		+	+
Évaluation de la satisfaction des agent(e)s		+	+
Analyse et évaluation des mesures		+	+
Bilan annuel	+(Égalité)	+(Diversité)	+(Diversité)
Suivi des actions d'amélioration		+	+
Traçabilité		+	+

Mise en place des outils d'évaluation et axes de la politique égalité et diversité dans les 3 ministères.

L'absence de retour d'information et de revue sur les clauses égalité dans les marchés publics ne permettent pas de s'assurer que les mesures sont connues et comprises et d'évaluer des résultats et faire le point sur les réclamations. Les nombreuses interrogations liées à l'absence d'indicateurs et de cellule d'écoute, ne permettent pas d'évaluer et identifier les axes d'amélioration de la politique (pas de bilan annuel, ni de traçabilité). C'est pourquoi, la mission estime que le risque résiduel du domaine 7 est globalement élevé au sein du MEEM/MLHD en l'absence d'outils dédiés.

L'audit interne sur la diversité suggère, par exemple, de :

- vérifier l'aptitude de l'administration à retrouver les justifications nécessaires à l'audit de labellisation (traçabilité) ;
- mettre en place des indicateurs d'objectifs, résultats (nombre d'agent(e)s formé(e)s, réclamations, % H/F présidence des jurys, etc.) ;
- proposer un dispositif d'alerte, d'accueil, d'écoute, d'information et d'accompagnement des personnes s'estimant victimes de discrimination en coopération avec les assistantes sociales et la médecine du travail ;

²⁵ Cf. Annexe 2 du cahier des charges des labels.

- définir les outils adaptés pour mesurer les 20 critères de diversité sur la base d'indicateurs conformes à la législation et recenser les actions correctives ;
- recueillir les réclamations internes et externes (cellule d'écoute) ;
- faire des bilans périodiques sur certains critères systématiquement signalés. ;
- fixer des objectifs précis d'amélioration (éviter la discrimination positive qui constitue une forme inégalitaire de droit).

Selon le cahier des charges des labels, des dispositions concernant la maîtrise de la traçabilité relatives à la politique égalité et diversité sont définies et formalisées (identification, lieu, durée de conservation, etc.). Ces enregistrements des données concourent à la démonstration de l'efficacité de la mise en œuvre de la politique d'égalité et de mixité professionnelle et/ou de diversité du ministère.

8. Dans l'objectif d'assurer la traçabilité relative à la politique d'égalité et de diversité, la mission recommande d'évaluer les moyens nécessaires (Cf. Recommandation n°2) à la formalisation de l'archivage et de l'enregistrement des données (identification, lieu, durée de conservation, etc.) conformément au cahier des charges commun aux 2 labels.

La cartographie des risques et les indicateurs produits par les cellules d'écoute du ministère des finances ont identifié des critères plus sensibles que les autres comme le handicap, l'âge, la maladie, l'orientation sexuelle, l'activité syndicale, etc. Le ministère a intégré dans ses axes d'amélioration, la politique de suivi de carrière des personnes handicapées (formation, sensibilisation et accompagnement). Le ministère possède plus d'une dizaine de bataillons d'indicateurs sur les 2 labels. Le bilan des actions et des indicateurs est présenté deux fois par an et il existe un plan de suivi des actions. Des axes d'amélioration de la politique sont, ainsi, identifiés.

Le ministère des affaires sociales a défini 6 plans à l'aide de ses indicateurs et bilans de résultats qui priorisent les critères suivants : égalité H/F, handicap, âge, homophobie, communication interne, clauses sociales dans les marchés. Le bilan annuel est transmis par la cellule d'écoute et permet, également, de proposer des axes d'amélioration de la politique.

La mission a, également, constaté que le portage politique était très important pour obtenir l'accréditation AFNOR :

- politique de labellisation sur la diversité du ministère des finances à l'initiative de la ministre de l'époque,
- formation des cabinets du ministère des affaires sociales sur les deux labels.

Conclusion

La présente mission devait établir un audit préalable aux labellisations AFNOR égalité et diversité des deux ministères. : MEEM et MLHD. Tous les ministères étant invités à rechercher simultanément une double labellisation diversité et égalité entre les hommes et les femmes. La réalisation de cet objectif est facilitée par le rapprochement entre les deux labels depuis janvier 2016 (un cahier des charges simplifié et commun, un seul audit AFNOR certification).

Certains ministères ont fait le choix d'être labellisés depuis plusieurs années sur la politique diversité dont la réglementation (code pénal) est antérieure à la législation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le choix actuel du ministère de porter en priorité le label égalité ne doit pas générer des situations discriminatoires basées uniquement sur le sexe au détriment des compétences pour atteindre des objectifs de parité, notamment dans des jurys ou commissions qui requièrent un haut niveau d'expertise et d'indépendance.

Il n'entrait pas dans le champ de cette mission d'effectuer des recommandations concrètes et détaillées, mais de dégager des pistes d'amélioration pour accompagner le processus de labellisation déjà engagé. A l'issue de ce travail, des risques importants ont été identifiés dans les domaines suivants : exploitation des résultats, définition de la politique menée, mise en œuvre et suivi des plans d'actions, mise en place d'une cellule d'écoute, présentation et sélection, relations avec les fournisseurs, évaluation et axes d'amélioration de la politique (analyse, évaluation, bilan annuel, traçabilité).

Au terme de ses travaux la mission souhaite souligner que ces objectifs doivent être portés au plus haut niveau pour qu'ils puissent être atteints.

Yvan Aujollet



Inspecteur de
l'administration du développement
durable

Nadine Bellurot



Inspectrice générale de l'administration du
développement durable

Annexes

1. Note du secrétaire général du 9 février 2016



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,
ET DE L'ÉNERGIE

MINISTÈRE DU LOGEMENT
ET DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES
ET DE LA RURALITÉ

Secrétariat général

Paris, le - 9 FEV. 2016

Note

à

Mme la Vice-Présidente du Conseil général de
l'environnement et du développement durable

Nos réf. : D16000334
Affaire suivie par : Isabelle Antoine
isabelle.antoine2@developpement-durable.gouv.fr
Tél. 01 40 81 22 98 - Fax : 01 40 81 69 20

Objet : demande de contribution du CGEDD à la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au MEDDE et au MLETR
P.J. : charte et plan d'action égalité

L'égalité professionnelle entre les agentes et les agents des ministères est une des priorités de l'agenda social.

Dans ce cadre, les ministres ont signé le 3 novembre 2014 une charte 2014-2017, le comité technique ministériel a donné un avis favorable au plan d'action détaillé de mise en œuvre de cette charte.

J'ai l'honneur de solliciter la contribution du CGEDD à la mise en œuvre de ce plan, en particulier sur les points suivants.

1*) Favoriser le repérage et l'encouragement des hauts potentiels féminins par les IGRH (mesure n° 5-4 du plan) :

Un groupe de travail a déjà réuni au CGEDD Edmond GRASZK, Corinne ETAIX, Marie-Pierre GOUBY-VIVIER et Dominique MORTELECQ, ainsi que le délégué aux cadres dirigeants et la DRH (CE et HFED), pour examiner les mesures qui pourraient être mises en place.

Si vous en êtes d'accord, une expérimentation pourrait être lancée lors de la prochaine réunion des IGRH le 8 mars prochain avec trois IGRH volontaires, avec pour objectif un bilan en octobre avant une généralisation éventuelle en 2017.

2*) Mettre en place une médiation à l'égalité (mesure de mise en œuvre n° 2 du plan) :

Le plan d'action prévoit la création en 2016 d'une médiation à l'égalité, inspirée de l'ombudsman à la parité norvégien.

À titre de préfiguration, la fonction a été officieusement exercée jusqu'ici par Isabelle ANTOINE, Haute fonctionnaire en charge de l'égalité des droits et de la lutte contre les discriminations. Outre que cette responsabilité supplémentaire apparaît à l'usage difficilement compatible, en termes de charge de travail, avec la mise en œuvre du plan d'action, il apparaît surtout que ce rattachement place la DRH dans une situation de juge et partie.

Je vous serais très obligé de bien vouloir examiner si la médiation pourrait être confiée à un membre ou à un binôme du CGEDD.

3°) Évaluation de la politique d'égalité professionnelle par le CGEDD (mesure de mise en œuvre n° 3 du plan) :

Comme toute politique publique, celle en faveur de l'égalité professionnelle doit faire l'objet d'une évaluation.

Aussi vous saurais-je gré de bien vouloir programmer cette évaluation dans le plan de charge du CGEDD pour 2017, à temps pour que ses résultats soient disponibles lors de la définition des actions à conduire après l'échéance du plan actuellement en cours.

4°) Réaliser un audit préalable aux labellisations AFNOR égalité et diversité du MEDDE et du MLETR (mesure prévue lors de l'actualisation du plan en mars 2016) :

Le gouvernement a demandé à l'ensemble des ministres de s'engager en 2016 dans deux labellisations AFNOR égalité et diversité.

Cette mesure, qui n'était pas prévue au plan d'action initial, fera l'objet d'une actualisation de celui-ci. Elle supposera un état des lieux préalable, lors d'un audit que je vous saurais gré de bien vouloir inscrire au programme de travail du CGEDD.

Pour toute question sur la présente note, vos services peuvent contacter Isabelle ANTOINE, Haute fonctionnaire en charge de l'égalité et de la lutte contre les discriminations pour les deux ministères.

Le Secrétaire général



François ROL-TANGUY

2. Thèmes et actions examinées par l'audit

2.1. Critères de labellisation

Thème	Actions prioritaires	Points particuliers et observations
Domaine 1 : état des lieux, diagnostic et analyse de risque ²⁶	État des lieux	Communication état des lieux aux instances représentatives du personnel.
	Diagnostic	Information des organisations syndicales et enregistrements des réclamations.
	Analyse de risque	Identification et analyse des principaux risques (potentiels ou avérés) et plans d'action.
	Exploitation des résultats issus de l'état des lieux, du diagnostic et de l'analyse de risque	Politique intégrant les résultats (état des lieux, diagnostic, analyse de risque) et consultation des instances représentatives du personnel sur sa mise en œuvre et son suivi.
Domaine 2 : définition de la mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et diversité	Formalisation de l'engagement de l'autorité compétente et définition de la politique menée	<p>Axes stratégiques et objectifs associés, définition des objectifs, communication, information des agents, actions déployées, surveillance évolution réglementaire et information des agents sur leurs droits.</p> <p><u>Pour le label égalité professionnelle</u> : veiller aux nominations équilibrées, surveillance de la passation des marchés et information des agents.</p>
	Responsabilités, autorités et instances dédiées	Définition des responsabilités et autorités et communication au sein du ministère. Désignation des référents (<i>liste des entités non représentées</i>). Instance interne chargée de suivre le déploiement et la promotion égalité et diversité.
	Accord et implication des organisations syndicales et des agents	<u>Pour le label égalité professionnelle</u> : négociations/accord signé ou mise en œuvre d'un plan d'action.
		<u>Pour le label diversité</u> : communication intentions aux organisations syndicales, association des syndicats aux réunions afférentes aux cellules d'écoute.
	Élaboration des plans d'action	Promotion des plans d'action auprès des agents et implication de ces derniers.
	Mise à disposition des ressources nécessaires	Ressources humaines, matérielles et budgétaires (<i>identification des besoins</i>).
	Mise en œuvre et suivi des plans d'action par la direction	Suivi régulier et bilan annuel.

²⁶ Le rapport de situation comparée (RSC), établi conformément aux dispositions légales en vigueur, vise à répondre en partie à ces exigences.

Thème	Actions prioritaires	Points particuliers et observations
Domaine 3 : cellule d'écoute ²⁷	<u>Pour le label diversité</u>	Réclamations portant sur les discriminations émanant d'agents ou anciens agents ou candidats. Information des agents sur l'existence des cellules d'écoute et leurs modalités de fonctionnement. Cellule composée de personnes impartiales. Enregistrement des réclamations ou dysfonctionnements et traçabilité des réponses.
Domaine 4 : communication interne, sensibilisation, formation.	Communication interne	Plan annuel communication destiné à tout public et agents. Cohérence documents internes avec sa politique égalité et diversité.
	Lutte contre les stéréotypes	Mesures dédiées dans les relations de travail et gestion RH. Communication, sensibilisation, formation. Pour le label égalité professionnelle : lutte contre les stéréotypes, propos et attitudes sexistes. Actions réalisées ou en projet (Cf. Art. L. 1142-2-1 du Code du travail).
	Formation des personnes impliquées dans la mise en œuvre des politiques en matière d'égalité et diversité	Besoins en formation et intégration au plan de formation annuel.
Domaine 5 : prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance de l'Organisme.	Recrutement	<u>Pour le label égalité professionnelle</u> : mixité professionnelle de recrutement et instances de décision. <u>Offres d'emploi</u> : offres accessibles au plus grand nombre, exigences par métier et processus recrutement associés, critères objectifs en adéquation avec le poste à pourvoir. Fiches féminisées, diffusion externe des offres, contrôle du prestataire. <u>Présentation et sélection</u> : suivi des candidatures, traçabilité du tri, contrôle du prestataire, information des candidat(e)s <u>Entretiens</u> : méthodes en place, vérification des compétences, contrôle du prestataire, information des candidat(e)s <u>Réponse</u> : délai raisonnable, explications aux candidat(e)s.
	Accueil et intégration	Processus en place et parcours d'intégration au poste occupé.
	Gestion des carrières	Vérifier système en matière mobilité, promotion, rémunération (grille, augmentations, primes, indemnités). Critères de performance professionnelle et motivation. Suivi des nominations équilibrées dans les emplois à la décision et de direction.

²⁷ Le défenseur des droits et la Commission nationale informatique et des libertés ont précisé dans un document les caractéristiques qui doivent s'appliquer à une cellule d'écoute. Voir en ce sens la fiche n°20 du guide « *Mesure pour progresser vers l'égalité des chances* ». http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf

Thème	Actions prioritaires	Points particuliers et observations
		<p>Pour le label <u>égalité professionnelle</u> : égalité salariale, système parrainage, accès aux groupes de réflexion, aménagement d'horaires (télétravail), différents types de congés, conditions de mobilité géographique ou fonctionnelle, services (crèche, conciergerie, etc.).</p>
	Formations dispensées à l'ensemble des salariés de l'Organisme.	Accès non discriminant aux formations professionnelles (suivi annuel).
<p>Domaine 6 : communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'Organisme</p>	Communication externe	Site internet, campagne d'affichage et communication, etc.
	Partenariat avec les acteurs du territoire	Bilan annuel des actions de partenariat (impact, axes d'amélioration et développement).
	Relations avec les fournisseurs	Incitation des fournisseurs à avoir une politique volontariste (conditions sur les labels dans des appels d'offres).
		<p>Pour le label <u>égalité professionnelle</u> : clause égalité dans les marchés publics (réponses des entreprises), bilan annuel.</p>
Relations usagers	Types d'actions proposées.	
<p>Domaine 7 : évaluation et axes d'amélioration de la politique.</p>	Mesures	Outils de mesure, d'analyse, d'intégration dans les marchés publics (<u>label égalité professionnelle</u>), réclamations (syndicats, agent(e)s, candidat(e)s à un poste, cellule d'écoute (<u>label diversité</u>), respect de la confidentialité et de l'anonymat, satisfaction des agent(e)s.
	Analyse et évaluation des mesures	Évaluation efficacité des pratiques (actions d'amélioration, délais et responsabilités).
	Bilan annuel	<p>Résultats des diagnostics, atteinte des objectifs, propositions d'améliorations, actions partenariats, intégration dans les marchés publics et fournisseurs (<u>label égalité professionnelle</u>), mise en œuvre et actions, réclamations cellule d'écoute (<u>label diversité</u>). Mise à jour de la politique, définition de nouveaux objectifs, planification de nouvelles actions. Communication aux instances représentatives du personnel (délai adapté).</p>
	Suivi des actions d'amélioration	Vérification efficacité des actions d'amélioration, traçabilité du suivi.
	Traçabilité	Formalisation des dispositions et enregistrements des données.

2.2. Grands principes de gestion des ressources humaines et des marchés publics

Thème	Actions prioritaires	Points particuliers et observations
Ressources humaines	Recrutements par concours	Égalité de traitement (suivi des candidatures et recevabilité, information des candidat(e)s, entretiens, traçabilité de la procédure, inscription sur une liste d'aptitude).
	Recrutements hors concours	<p>Application de l'article 6 bis de la loi du 13 juillet 1983 pour le recrutement des contractuels (principe de non discrimination). Application de l'article 22 bis du statut général des fonctionnaires (titre 2) pour les recrutements et contrats de droit public et après une formation qualifiante (PACTE) ; fonctionnaires de catégorie C pour l'accès au premier grade des corps.</p> <p>Emplois réservés (Cf. art. L. 394 à L. 398 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre et art. L 323-3 du code du travail, L. 5212-13 du nouveau code du travail pour les travailleurs handicapés).</p> <p>Recrutements (détachement suivi d'intégration) en application de l'art. 4139-2 du Code de la Défense. Contingents annuels par voie réglementaire (administrations de l'État ou établissements publics administratifs).</p>
	Offres d'emploi	Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) ouverte aux employeurs publics des trois versants de la fonction publique. Postes, également, ouverts à des personnes souhaitant travailler sous contrat. Canaux spécifiques : PACTE, emplois réservés, travailleurs en situation de handicap, etc.
Marchés publics	Attribution de marchés publics	<p>Qualité, prix, valeur technique, délai livraison, etc. Le critère égalité peut être ajouté.</p> <p>Application de l'article 16 de la loi 4 août 2014 sur le respect des obligations légales en matière d'égalité professionnelle (aucune condamnation depuis 5 ans pour des raisons de discrimination sexe ou grossesse). Déclaration sur l'honneur, prescrit égalité professionnelle H/F, transmis par les DIRECCTE, attestant qu'ils n'entrent pas dans les cas d'exclusion de la commande.</p>

3. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
LE DIVENAH	Jean-Paul	CGEDD/HCSDT	Membre permanent, auditeur sur la politique du handicap.	12 avril 2016
ANTOINE	Isabelle	MEEM/SG/DRH	Haute fonctionnaire en charge de l'égalité femmes-hommes et de la lutte contre les discriminations	23 mai 2016
CONSTANTIN	Annick	MEEM/SG/DRH	Chargée de mission et adjointe de I. Antoine	23 mai 2016
GRANDIN	Jean-Louis	MEEM/SG/SPES/MOD	Directeur projet qualité	23 mai 2016
MANSOURI	Sarah	MEEM/SG/DRH	Stagiaire	7 juin 2016
PRINCE	Dominique	Ministère des finances et des comptes publics	Haut fonctionnaire en charge de l'égalité femmes-hommes et de la lutte contre les discriminations	7 juin 2016
CAZOTTES	François	CGEDD/AIVS	Président de section	29 juin 2016
GRASZK	Edmond	CGEDD/AIVS	Coordonnateur GT IGRH	29 juin 2016
MICHAUD	Jean-Claude	Ministère des affaires sociales/DRH	Adjoint de la sous-directrice de la qualité de vie au travail	26 Juillet 2016

4. Audit d'évaluation de la conformité au label égalité (22 avril 2016)

MEEM-MLHD

Rapport d'audit d'évaluation de la conformité au label Egalité

Rapport audit Egalité_v0_avr16-2.odt 1/7

But de l'audit : Evaluer la conformité au label Egalité
Hiérarchiser l'importance des points forts et points faibles
Lister les éventuels écarts majeurs à traiter pour obtenir un label Egalité
Proposer des actions d'amélioration du management de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Référentiel d'audit : Label Diversité et Label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, version 1 du 24/12/2015

Périmètre : Cellule Egalité entre les hommes et les femmes, lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations **Date de l'audit :** 22/04/16

Responsables audités : Isabelle Antoine, Annick Constantin, Sarah Mansouri **Auditeur :** Jean-Louis Grandin (certifié IRA n° 1190079)

Conclusion et préconisations générales :

La cellule a fait des efforts conséquents pour construire des bases solides permettant d'engager la démarche (exemple : sensibilisation des décideurs). De nombreuses briques conformes et dans l'esprit du label sont existantes (charte, formations, ...).

A ce stade, la démarche de management de l'Egalité professionnelle femmes / hommes n'est pas labellisable. Pour obtenir le label, les non-conformités (---) devront être levées et les points sensibles (--) devront être en cours de traitement. Les pistes de progrès (-) et les sujets à valoriser (+) fournissent des voies pour aboutir sur le label.

Ont été relevés durant l'audit :

- 5 points forts (au-delà des exigences du label +++),
- 31 actions conformes au label (++)
- 15 actions à mettre plus en valeur (+),
- 10 pistes de progrès possibles (-),
- 9 points sensibles (pratiques instables, risques --),
- 8 écarts majeurs au label (---).
- 5 thèmes sans visibilité (?).

Afin d'aboutir avec efficacité au label, l'auditeur recommande :

- De s'appuyer sur les réponses apportées des ministères déjà labellisés aux points durs identifiés,
- De démultiplier les ressources en s'appuyant davantage sur les réseaux (dont celui des référents),
- De cibler les actions de communication, sensibilisation et formation,
- D'assurer la lisibilité entre constat, actions et résultats,
- De plus travailler sur l'évaluation et la valorisation des résultats.

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / -- Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

CAPTER LES INFORMATIONS		Constats et propositions
Connaître les exigences juridiques (d2)	1. Mener une veille sur les exigences légales et réglementaires.	+++ Réception de la veille réglementaire une fois par semaine par la HFED. - La veille n'est pas transmise au reste de l'équipe. - Il serait bon de montrer que les mesures susceptibles d'impacter l'égalité sont examinées. - Lister les exigences juridiques applicables faciliterait le maintien du savoir au poste.
	2. Expliquer aux agents les exigences juridiques.	++ Les explications sur les évolutions sont réalisées lors des réunions (DREAL, chargés de tutelle, interdac...) ++ Des points d'actualité Egalité sont effectués en CODIR (conserver les mels de présentation si un compte-rendu n'est pas établi). +++ Des planches de présentation sont fournies lors des présentations. - Les exigences juridiques sont expliquées aux relais des directions des services. Il n'est pas établi que les agents en soient informés et qu'ils les comprennent.
	3. Focus sur exigences nominations et attribution marchés publics	? Un point est à mener avec le SAF/SPSSI (RMA) pour connaître les clauses applicables dans les marchés publics. ++ Délégué aux cadres dirigeants formés aux obligations de la loi Sauvadet.
Collecter les infos existantes (d1)	4. Rassembler et synthétiser les infos sur égalité (indicateurs, expertises, historique cas...)	++ Le bilan social (partie 10) comprend toute les données sur l'égalité (bilan 2015 en cours de constitution). ++ Une note de synthèse est établie.
Ecouter les discriminations possibles (d3, d7)	5. Outil d'identification des réclamations des OS, agents, anciens agents, candidats.	-- Médiature annoncée à mettre en place et à communiquer aux agents. - S'assurer que les voies de recours sont explicitées dans les différents canaux de recrutement (dont le concours) ? Les outils classiques du recours hiérarchique, recours gracieux, défenseur des droits sont-ils suffisants pour capter les discriminations « non extrêmes ».
	6. Garantir la confidentialité et l'anonymat.	+ A ce jour les cas (exemple renonciation au poste après concours) remontent à la Haute Fonctionnaire sans autres échos.
	7. Com aux agents.	? Les agents connaissent-ils toutes les voies de réclamations face à des situations difficiles ? Une plaquette et une information sur l'intranet serait utile.
DECIDER D'AMELIORATIONS		Constats et propositions
Réaliser le diagnostic (d1, d7)	8. Aux vues des exigences du label, analyse des pratiques, des risques de discrimination et des cas avérés en recrutement, accueil, intégration, promotion, rémunération, formation, communication, fournisseurs, partenaires, usagers.	+ La stratégie de progression pour une meilleure égalité se découpe en 2 phases : Mettre en place dans un 1 ^{er} temps les conditions de connaissance de la situation et d'amélioration de l'égalité (sensibilisation, formation, réseau, indicateurs, gouvernance, médiature...) puis dans un second temps mesurer l'impact des actions par des indicateurs de performance. - Les analyses du bilan social ne mettent pas en évidence des sujets sur lesquels il est nécessaire de progresser.

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / -- Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

Construire sa politique (d2, d7)	9. Sujets égalité à enjeux à travailler suivant diagnostic puis bilan	<p>++ La charte Egalité professionnelle entre femmes et hommes 2014-2017 liste 14 mesures prioritaires.</p> <p>-- Il est difficile de faire le lien entre constats, analyse, propositions, actions, avancement et évaluation des résultats. Une fiche comprenant ces éléments pour chaque mesure de la charte Egalité faciliterait la lisibilité des actions d'autant que les sujets ne sont pas régulièrement abordés dans leur ensemble dans les différentes instances.</p>
	10. Consultation IRP	++ Le CTM a été consulté sur la charte professionnelle entre femmes et hommes 2014-2017.
Définir les objectifs à atteindre (d2, d6, d7)	11. Cibles internes opportunes, pertinentes, formalisées, communiquées, comprises	<p>++ Aux mesures de la charte est associé un plan des macro-actions à mener sur 3 ans.</p> <p>+ Des feuilles de route triennales ministérielles sont en cours de signature. Elles proposent des actions concrètes (à communiquer ultérieurement).</p> <p>++ Des communications vers les agents ont été menées dans le fil info du ministère + le mag + quizz du 8 mars en 2013 et 2014.</p> <p>++ Un site collaboratif, une rubrique sur l'intranet ministériel sont à disposition des acteurs de l'Egalité.</p> <p>++ Des points sont effectués lors des différentes réunions de réseaux.</p> <p>-- Il n'existe aucun retour d'information qui permet de s'assurer que les mesures sont connues et comprises (solution des ministères labellisés à examiner).</p>
	12. Mener des actions avec les partenaires. Inciter les prestataires à avoir une politique.	<p>+++ Le réseau interministériel des HFED est un moment privilégié pour partager des bonnes pratiques et mener des actions conjointes.</p> <p>-- Il n'existe aucune action de promotion du thème de l'Egalité professionnelle auprès des prestataires (solution des ministères labellisés à examiner).</p>
	13. Définir les responsables et délais.	++ Le plan d'actions et la répartition des responsabilités sur les mesures de la Charte permettent de connaître les responsables et échéances.
Assurer la cohérence (d4, d6)	14. Assurer que les autres référentiels internes (dont com externe, partenariats, marchés) sont en accord avec la politique Egalité.	<p>- La cellule ne possède pas toutes les informations relatives aux pratiques liées à l'Egalité professionnelle (exemple : statistique sur la mixité dans les CAP).</p> <p>+ Aucune autre politique ou référentiel allant à l'encontre n'ont été identifiés.</p>

S'ENGAGER		Constats et propositions
Organiser sa gouvernance (d2)	15. Définir les responsabilités / autorités pour surveiller / décider des actions... Référents pour animer les plans d'actions et rendre compte des résultats. Mettre en place des instances internes si justifié.	<p>+++ Un référent par structure possédant un CT a été nommé.</p> <p>-- Les référents ne sont pas formés au label Egalité.</p> <p>- Il serait bon de s'appuyer plus et de solliciter plus les référents pour déployer la politique Egalité. Un premier élément serait d'améliorer et systématiser le reporting des référents sur les informations de terrain, l'avancement des actions locales...</p>
	16. IRP associés	++ Lors des CTM.
Impliquer les OS (d2)	17. Mener un accord / un plan d'actions / une négociation sur l'égalité pro.	++ La charte Egalité 2014-2017 a donné lieu à accord des OS.
	18. Négociation IRP	Voir en 17.

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / -- Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
 ? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

Promouvoir la politique Egalité (d2,d6, d7)	19. Communiquer en externe (dont prestataires) sur son engagement a minima et la labellisation 20. Communiquer sur les actions décidées pour impliquer les agents 21. Com externe et agents appropriée	<p>++ Une négociation sur le protocole inter-fonction publique du 8 mars 2013 ?</p> <p>-- Aucune communication externe n'a été menée. Un article ou une sous rubrique de l'internet du ministère serait un minimum.</p> <p>-- Les actions menées sont pour l'instant de structurer les conditions de réussite de la Charte. Elles concernent peu les agents. Il sera utile d'inscrire dans un plan de communication visant à valoriser les événements majeurs (exemple : signature de la feuille de route), les formations offertes, les progrès effectués (mixité des instances), les améliorations de bilans sociaux en bilans sociaux.</p>
---	--	---

FAIRE EVOLUER LES CONSCIENCES		Constats et propositions
Communiquer en interne (d4)	22. Plan annuel de com interne sur la démarche, les actions majeures et les résultats.	--- Le plan annuel de communication n'est pas existant à ce jour. Voir 19.
Lutter contre les stéréotypes (d4)	23. Communiquer, sensibiliser, former, prévenir contre les stéréotypes dans les situations de travail et la GRH (dont propos et attitudes sexistes). Point sur les actions menées et celles possibles.	<p>++ Des sensibilisations sont organisées pour les sous-directeurs, les SG et les dreaux adjoints.</p> <p>+ Formation de 650 personnes en 2014.</p> <p>- La cellule ne sait pas ce qui se pratique dans les services. S'appuyer sur les référents (voir 15.)</p>
	24. Com agents	--- Les agents nouveaux arrivants ne reçoivent pas de sensibilisation dans l'administration centrale (voir 23. sur les pratiques à connaître dans les services. Voir de même les pratiques des ministères labellisés).
Former les personnes impliquées (d4)	25. Former suivant la politique les managers, gestionnaires, élèves, IRP, jurys... Intégrer les formations prévues au plan de formation annuelle.	<p>++ Voir 23.</p> <p>++ Les RRH sont formés lors des formations « prise de poste » au CVRH de Rouen.</p> <p>++ Les corps enseignants et les élèves des ENTE sont formés.</p> <p>++ Les jurys sont formés par RM.</p> <p>++ Les formations sur l'Egalité professionnelle sont inscrites dans l'offre de formation de la DRH.</p> <p>--- Les IRP n'ont pas été formés sur les sujets liés à la charte, leurs rôles, les situations fréquemment vécues, les retours des enquêtes nationales...</p> <p>- Il serait bon d'avoir le retour des appréciations sur les formations et de garder le contact avec les personnes formés voire de les transformer en ambassadeurs (voir remarques en 59. et 60.)</p>

AGIR SUR LES RECRUTEMENTS		Constats et propositions
Offres d'emploi (d5)	26. Assurer la mixité dans les instances de décision. 27. Formaliser les exigences et les processus associés. 28. Offres rédigées avec des critères objectifs en adéquation avec le poste. 29. Faire apparaître la féminisation des intitulés.	<p>++ Le mode de recrutement par concours confère les garanties suffisantes (formation des jurys, mixité, voie de recours...). Des efforts conséquents ont été menés dans ce domaine.</p> <p>? Qu'en est-il des garanties apportées contre les risques de discrimination dans les recrutements des CDI,</p>

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / - Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

Présentation et sélection (d5)	30. Mener un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures.	CDD, PNA, vacations, stages... ? La cellule n'a pas de visibilité sur les pratiques dans ce domaine. Une solution serait de mandater le CGEDD pour analyser les pratiques des recruteurs. Un point d'attention sera à porter sur la neutralité des offres d'emploi, l'objectivation du choix du candidat, les réponses aux candidats non retenus et les voies de recours possibles. -- Les services recruteurs ne sont pas identifiés comme une cible de formation. Certains ont dû cependant suivre les formations RRH.
	31. Assurer un tri sur le critère unique de la compétence	
32. Com processus recrutement aux candidats		
Entretiens (d5)	33. Suivre et vérifier que le critère unique de la compétence est utilisé	Aucune externalisation dans les recrutements n'a été identifiée.
	34. Méthodes non discriminantes	
Réponse (d5)	35. Répondre dans un délai raisonnable aux candidatures non retenues avec explications adaptées.	
	36. Y compris si activité externalisée	

AGIR SUR LA CARRIERE ET LES FORMATIONS		Constats et propositions
Accueil et intégration (d5)	37. Même qualité d'accueil et même parcours d'intégration pour tous les agents.	Aucune discrimination n'a été soulignée sur ce thème.
Gestion des carrières (d5)	38. Mobilité, promotion, rémunération avec égalité de traitement. 39. Possibilités identiques d'évolution reposant sur des critères objectifs sur les compétences, la performance professionnelle et la motivation. 40. Mener des évaluations non-discriminante. 41. Assurer des nominations équilibrées dans les emplois de direction.	+++ Des analyses des causes du renoncement à promotion sont menées par la HFED. ++ Le formulaire utilisé pour les évaluations professionnelles ne comporte d'item pouvant pousser la discrimination. ++ Le CGEDD analyse les entretiens. + Une action est en cours pour intégrer l'objectif d'égalité professionnelle dans les évaluations des managers. + Les formations à l'évaluation professionnelles comprennent un volet sur la discrimination. + La répartition dans les emplois de direction est une donnée du bilan social. Le délégué aux cadres dirigeants est sensible au sujet.
Formation (d5)	42. Accès non discriminant à la formation	++ Aucune discrimination n'a été soulignée sur ce thème. Il s'agit d'une donnée du bilan social.
	43. Système de parrainage/tutorat qui favorise la mixité	+ Un groupe Mixité durable est en cours de création. Aucun élément discriminatoire n'a été remonté dans l'accès aux groupes et réseaux.
	44. Egalité d'accès aux groupes de réflexion et réseaux	+ Des dispositions pour faciliter les congés maternité/famille sont prévues dans le plan d'actions et la charte (exemple : accès au fil info pour ne pas « décrocher » de l'actualité professionnelle). A mettre en oeuvre...
	45. Aménagement pour favoriser compatibilité vie pro et vie privée	++ Le télétravail, le temps partiel, les horaires variables, l'accès aux activités sportives et culturelles, l'assistance juridique, l'assistance sociale... sont des services qui facilitent la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée.
	46. Préparer les congés maternité/famille pour compatibilité objectifs de carrière	+ Les contraintes de vie privée dans les mobilités ont été prises en compte dans les fusions des DREAL.
	47. Prendre en compte les contraintes de vie privée dans les mobilités	- Il serait bon de mener des enquêtes pour connaître l'intérêt porté par les agents aux services proposés et leurs attentes sur d'éventuels autres services.
48. Faciliter services pour articulation vie pro et vie perso		

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / - Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

OUVRIR SA POLITIQUE		Constats et propositions
Dans les partenariats (d6)	49. Développer des partenariats et des actions avec les acteurs du territoire pour favoriser l'égalité	++ Des conventions ont été signées avec la CAPEB, l'AFFB et l'Education nationale.
Vers les usagers (d6)	50. Promouvoir l'égalité auprès des usagers.	+ La RATP et la SNCF mènent des actions contre le harcèlement dans les transports. La politique du logement prévoit un accès au logement pérenne pour les femmes en situation difficile. (Ce ne sont pas directement des exemples concernant l'égalité professionnelle).
	51. Clause d'égalité professionnelle dans les marchés publics. 52. Assurer que les entreprises répondent de façon effective à la clause d'égalité professionnelle.	? Voir avec SAF et SPSSI les mesures existantes et/ou à déployer. Voir de même les réponses apportées par les ministères déjà labellisés.
SURVEILLER, ANALYSER		Constats et propositions
Suivre les actions (d7)	53. Avancement et efficacité 54. Enregistrer le suivi des actions	+ Le suivi des mesures est prévu dans la charte. ++ Un point complet en CTM a été réalisé le 17 mars. Voir la proposition de « fiche Mesure » en 9.
Mesurer (d7)	55. Utiliser des outils légaux et adaptés pour mesurer l'égalité 56. Mesurer l'intégration et la prise en compte de la clause d'égalité dans les marchés publics	++ Les éléments fournis dans le bilan social sont construits à partir de données légales. ? Voir avec SAF et SPSSI les mesures existantes et/ou à déployer. Voir de même les réponses apportées par les ministères déjà labellisés.
Evaluer les apports (d6, d7)	57. Impacts des partenariats.	+ Les responsables de la cellule indiquent que les actions menées dans le domaine des concours ont porté leurs fruits. Il serait bon de mettre les actions et les résultats en évidence et de communiquer sur les progrès accomplis. --- Les apports des partenariats ne sont pas évalués. Des témoignages, des retours par enquête, entretiens... permettraient de valoriser les partenariats. Voir les réponses apportées par les ministères labellisés. --- L'efficacité des mesures existantes (revue des risques possibles, absence de discrimination, dispositions adoptées, formation, communication...) n'est pas évaluée. -- Dans ce cadre, le retour d'expérience du tour de France de l'Egalité arrêté avant son terme (pris par la campagne du tour de France pour le climat dans le cadre de la COP21). --- La satisfaction des agents sur les mesures prises et leurs situations n'est pas évaluée. Une solution pour débiter serait d'obtenir le retour de perception des personnes qui ont suivi les formations. Ils pourraient constituer un panel à consulter sur échantillonnage. -- Les rapports de situation comparée (RSC) des services ne remontent pas systématiquement et après plusieurs relance à la cellule.
	58. Prise en compte effective de la clause d'égalité professionnelle par les prestataires. 59. Satisfaction des agents en matière d'égalité 60. Efficacité des pratiques	
Faire le bilan annuel (d2, d6, d7)	61. Faire le bilan annuel : 62. -- actions menées (dont partenariats, clause égalité dans les marchés publics),	++ Le comité du 17 mars tient lieu de bilan des actions menées. Il contient effectivement le point sur les actions menées. --- Le compte-rendu ne comprend cependant pas le point sur les clauses égalité dans les marchés publics.

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / -- Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

	63. – résultats des diagnostics, 64. – atteinte des objectifs, 65. – résultat des évaluations, 66. – réclamations.	l'évaluation des résultats, le point sur les réclamations.
	67. Com aux IRP dans un délai adapté	++ Les IRP étaient présents au comité du 17 mars.

S'AMELIORER		Constats et propositions
S'améliorer (d7)	68. Mettre à jour sa politique 69. Définir de nouveaux objectifs 70. Planifier de nouvelles actions	+ La feuille de route ministérielle et la charte fournissent un cadre pour mettre à jour la politique, définir des objectifs et des actions. ? Il est encore trop tôt pour auditer ce thème car le cycle d'amélioration n'est pas encore terminé.
Archiver (d7)	71. Conserver les preuves qui démontrent l'efficacité de la mise en œuvre de la politique Egalité	- Il est important de conserver les preuves de ce qui est annoncé et des actions futures qui seront menées pour se mettre en conformité. Le plus simple est de concentrer toutes les informations dans le bilan annuel (évolutions réglementaires, formation, diagnostic CGEDD, partenariats...).

+++ Point fort (pratique au-delà des exigences du label) / ++ Conforme au label / + A valoriser / --- Non Conforme / -- Point sensible (risque, pratique non stabilisée) / - Piste de progrès (optimisable, action facilitante...)
? Manque d'information / (d n°) = Numéro du domaine d'exigence du label

5. Matrice des risques

RISQUE FAIBLE (VERT) - RISQUE MOYEN (JAUNE) - RISQUE FORT (ROUGE)

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
1	État des lieux	Peu de suivi de la veille réglementaire par l'équipe. Absence de traçabilité du suivi des mesures et de la liste des exigences juridiques.	Réception hebdomadaire par la HFED de la veille réglementaire. Réalisation de l'état des lieux et collecte des éléments d'analyse (niveau DRH). Audits internes.	Équipe projet HFED	La veille réglementaire constitue un point fort (un point d'attention doit être porté aux circulaires de recrutement). Contrôle interne HFED et audit CGEDD. Sur les 20 critères prohibés par la loi, très peu de critères légaux sont pris en compte : handicap, état de santé, sexe.	
²⁸ 2	Diagnostic	Diagnostic du label égalité au détriment du label diversité. Absence d'identification de sujets de progression dans les analyses du bilan social.	Label égalité : stratégie de progression en 2 phases (connaissance de la situation/améliorations ; indicateurs de performance). Label diversité : prise en compte de tous les critères légaux et association des représentants du personnel.	Équipe projet HFED, médiation et IRP/OS.	Il serait bon d'étendre l'analyse du label diversité à l'ensemble des critères légaux (seulement 3 critères pris en compte : handicap, état de santé, sexe). Les représentants du personnel sont associés au label égalité (charte, CTM) mais pas au label diversité (analyse du bilan social et sujets de progression). La médiation actuelle ne permet pas d'enregistrer les réclamations et d'alimenter le diagnostic. Absence d'indicateurs.	
3	Analyse de risque	Absence de contrôle interne. Travaux du réseau des référents sur le seul label égalité. Résultats d'analyse non pris en compte dans les plans d'action.	Contrôle interne en 2016. Exploitation des résultats du rapport École des ponts ParisTech 2016 « <i>inégalités hommes/femmes</i> ». Modification des plans d'action en fonction des recommandations issues des travaux de J-L. Grandin et S. Mansouri.	Équipe projet HFED	Intégration des données sur l'égalité (bilan 2015) dans la partie 10 du bilan social (rédaction d'une note de synthèse). Analyse d'autres critères de discrimination (label diversité). Label égalité : retour d'expérience des autres ministères labellisés, appui sur les réseaux, formation des acteurs, améliorer constats/actions/résultats, évaluer les résultats. Label diversité : communication, cellule d'écoute, sensibilisation, traçabilité (archives).	
4	Exploitation des résultats	Politique non pertinente en matière d'égalité ou de diversité. Absence de dialogue avec les IRP/OS sur la mise en œuvre et le suivi de cette politique. Exploitation biaisée de résultats partiels (3 critères du label diversité sur 20) ou non réactualisés (absence de statistiques récentes de médiation).	Le rapport de situation comparée (RSC) doit répondre en partie à ces exigences. Explications sur les évolutions lors des réunions DREAL, chargés de tutelle, relais des directions des services, etc. Points d'actualité égalité en CODIR. Planches de présentation fournies lors des présentations. Accord OS charte égalité 2014-2017 (consultation CTM). Label diversité : idem.	Équipe HFED et OS	Label égalité : information DREAL, chargés de tutelle, relais des directions des services. Label diversité : absence de communication et de dialogue avec les IRP/OS. Deux labels : absence de plan annuel de communication et des statistiques généralisées par CAP et CCP restent à mettre en place. L'équipe projet HFED s'est engagée à élaborer un plan d'action et un plan de communication en ce qui concerne les 2 labels.	
5	Définition de la politique menée	Absence de lien entre constats, analyse, propositions, actions, avancement et évaluation des résultats. Aucun retour d'information sur la connaissance et la compréhension des mesures. Absence d'action de promotion auprès des prestataires.	Formalisation de la politique d'égalité et de diversité. Définition d'objectifs, communication, information des agents (exigences légales et réglementaires), sensibilisation, surveillance des exigences légales. Nominations équilibrées dans les emplois à la décision du gouvernement et les emplois de direction. Exigences légales et réglementaires dans les passations des marchés.	HFED, Bercy et ministère des affaires sociales.	Label égalité : charte égalité professionnelle F/H 2014-2017 et consultation du CTM ; plan d'actions des 14 mesures de la charte et feuilles de route ministérielles (3 ans) ; information des agents (fil info, mag, intranet, réunions réseaux). Réseau d'échange interministériel des HFED (bonnes pratiques et actions conjointes). Absence de fiche facilitant la lisibilité des actions et mesures de la charte égalité. La politique diversité n'est pas formalisée et très peu connue des agents.	
6	Responsabilités, autorités et instances dédiées	La cellule ne possède pas toutes les informations relatives aux pratiques liées à l'égalité professionnelle (exemple : statistique sur la mixité dans les CAP). Les référents ne sont pas formés aux labels égalité et diversité.	Acteurs identifiés dans une note, volume des ressources humaines et financières identifiées, compétence des agent(e)s, existence d'un SI et d'applicatifs, procédure d'échanges d'information, existence de procédures, règles de contrôle interne, plans de contrôles.	Équipe HFED, DRH SG et DG, référents réseau.	Label égalité : le plan d'actions et la répartition des responsabilités sur les mesures de la Charte permettent de connaître les responsables et échéances. Un référent par structure possédant un CT a été nommé. Aucune autre politique ou référentiel allant à l'encontre n'ont été identifiés. Labels égalité et diversité : définir une liste des responsables et	

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
					échéances en fonction des mesures. Il serait bon de s'appuyer plus et de solliciter plus les référents pour déployer la politique égalité et diversité. Un premier élément serait d'améliorer et systématiser le suivi par les référents des informations de terrain, l'avancement des actions locales. Les compte-rendus des réunions du réseau référent(e)s doivent être mieux formalisés (mise en ligne sur l'intranet). Améliorer la formation des référents et Services RH sur les deux labels.	
7	Accord et implication des OS et agents.	Négociation sur le protocole inter-fonction publique du 8 mars 2013 ? Aucune information des représentants du personnel sur le label diversité.	Signature d'un accord dans le domaine de l'égalité professionnelle ou pour la mise en œuvre du plan d'action. Association des organisations syndicales à la mise en œuvre de la politique diversité (réunions afférentes aux résultats de la cellule d'écoute).	Équipe HFED et OS	Label égalité : le CTM a été consulté sur la charte professionnelle entre femmes et hommes 2014-2017. IRP associés lors des CTM. La charte égalité 2014-2017 a donné lieu à un accord des OS. Les actions menées sont de structurer les conditions de réussite de la charte. Elles concernent peu les agents. Aucune communication externe (article ou sous-rubrique de l'internet du ministère). Plan de communication visant à valoriser les événements majeurs (signature feuille de route), les formations offertes, les progrès effectués (mixité des instances), améliorations de bilans sociaux en bilans sociaux. Labels égalité et diversité : investissement des OS sur les 2 labels ?	
8	Élaboration des plans d'action	Politique diversité non formalisée et peu connue des agent(e)s. Absence de vérification de la conformité des documents internes avec le label diversité. Absence de plan d'actions permettant d'assurer le déploiement de la politique diversité et de ses objectifs avec un suivi régulier.	Élaboration des plans d'action sur les deux labels et des objectifs associés. Promotion des plans d'action auprès des agent(e)s et implications des agent(e)s.	SG	Label égalité : aux mesures de la charte est associé un plan macro-actions à mener sur 3 ans. Des feuilles de route triennales ministérielles sont en cours de signature. Elles proposent des actions concrètes (à communiquer ultérieurement). Conformité de la politique handicap (2 audits CGEDD). Formation de 650 personnes en 2014 et sensibilisation des sous-directeurs, SG et DREAL adjoints. Labels égalité et diversité : le plan annuel de communication interne n'existe pas. Pas de suivi de carrière handicap. L'information sur les pratiques des services ne s'appuie que sur les référents (absence de cellule d'écoute). Sensibilisation dans l'administration centrale des agents nouveaux arrivants sur les pratiques à connaître dans les services ? Absence de plan d'action sur la diversité.	
9	Mise à disposition des ressources nécessaires	Non évalué.	1HFED + 1 adjointe + référent(e)s. Ressources humaines, matérielles et budgétaires nécessaires pour labellisation MEEM/MLHD ?	HFED	Non traité par l'audit d'avril 2016 (label égalité). Label diversité : disposer des ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre cette politique. Identifier les besoins en formation à la prévention de discriminations et à la promotion de la diversité des personnes impliquées dans les activités impactées.	
10	Mise en œuvre et suivi des plans d'actions	Non suivi des actions et absence de bilan annuel.	Suivi régulier et bilan annuel des 2 labels.	HFED et SG	Label égalité : le suivi des mesures est prévu dans la charte. Un point complet en CTM a été réalisé le 17 mars 2016 (proposition de fiche mesure 9). Trouver des actions qui impliquent les agent(e)s. Constats du bilan social non suivis de décisions d'amélioration. Remonter les rapports de situation comparée à la cellule pour vision/décision d'ensemble. Aucune garantie de non-discrimination dans les recrutements hors concours. Absence d'indicateurs. Clauses liées à l'égalité appliquées dans les marchés ? Connaissance des agent(e)s sur les voies de réclamations ?	
11	Mise en place d'une cellule d'écoute	La médiation annoncée n'est pas mise en place et communiquée aux agents. Quelles garanties de non-discrimination dans les recrutements hors concours	Cellule composée de personnes impartiales. Traitement des réclamations portant sur les 20 critères discriminatoires. Connaissance des agent(e)s de l'existence de cette cellule	SG et CGEDD	A ce jour les cas remontent à la HFED sans autre écho (renonciation de poste après concours). Absence de règlement intérieur avant le lancement de la cellule d'écoute. Impliquer la direction de la communication.	

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
		Recours hiérarchiques, recours gracieux, défenseur des droits sont-ils des voies adaptées pour capter des discriminations « non extrêmes » ?	d'écoute. Enregistrement, analyse et réponse aux agent(e)s dans un délai raisonnable. S'assurer que les voies de recours sont explicitées dans les différents canaux de recrutement (dont le concours).			
12	Communication interne	Le plan annuel de communication n'est pas existant à ce jour. Il n'est pas établi que les agents soient informés et qu'ils comprennent les exigences juridiques.	Plan annuel de communication interne relative à l'égalité et à la diversité. Actions de communication interne à l'ensemble des agent(e)s sur : les enjeux, la politique, les accords, les plans d'action, les résultats. Vérification de la conformité des documents internes avec la politique égalité et diversité du MEEM/MLHD.	Équipe HFED	Label égalité : des communications vers les agents ont été menées dans le fil info du ministère, le mag, quizz du 8 mars 2013 et 2014. Les exigences juridiques sont expliquées aux relais des directions des services. Label diversité : les 20 critères de discrimination « Comportements et mentions discriminatoires » figurent dans le guide de l'entretien professionnel et de l'entretien de formation » (v. 2015). Pas de plan de communication. Les agents nouveaux arrivants ne sont pas sensibilisés à la politique diversité. Les agents ne connaissent pas toutes les voies de réclamations face à des situations difficiles. Une plaquette et une information sur l'intranet seraient utiles.	
13	Lutte contre les stéréotypes	Les agents nouveaux arrivants ne reçoivent pas de sensibilisation dans l'administration centrale.	Lutte contre les stéréotypes dans les relations de travail et dans la gestion des ressources humaines (recrutements, mixité professionnelle, accompagnement retour en poste après un congé parental, conditions de travail). Promotion de la politique égalité et diversité (communication, sensibilisation, formation).	Équipe HFED et médiation	Label égalité : Formation de 650 personnes en 2014. Sensibilisation des sous-directeurs, SG et DREAL adjoints. La cellule ne sait pas ce qui se pratique dans les services. Le formulaire pour les évaluations est neutre. Analyse des entretiens professionnels par le CGEDD. Services facilitant la compatibilité entre vie professionnelle et vie personnelle. Le retour d'expérience des autres ministères labellisés doit être exploité. Très peu de personnes sont formées à la diversité.	
14	Formations des personnes impliquées labellisation	Les IRP n'ont pas été formés sur les sujets liés à la charte, leurs rôles, situations fréquemment vécues, retours des enquêtes nationales.	Identification des besoins en formation et des personnes à former (impliquées dans la mise en œuvre de la politique égalité et diversité). Intégration des formations dans le plan de formation annuel. Retour des agent(e)s formé(e)s ?	Équipe HFED et DG	Label égalité : formation des RRH (prise de poste au CVRH de Rouen) et des corps enseignants et élèves des ENTE, des jurys par RM. Inscription formation sur l'égalité professionnelle H/F dans l'offre DRH. Les IRP et référents ne sont pas formés aux deux labels. Très peu de personnes sont formées à la diversité.	
15	Recrutements par concours	Les services recruteurs ne sont pas identifiés comme une cible de formation. Certains ont dû cependant suivre les formations RRH.	Application des principes généraux des 2 labels dans toutes les activités liées au recrutement. Politique de recrutement et de gestion de carrière visant à atteindre une plus grande mixité professionnelle F/H (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique, conseil d'administration).	Tous les services RH du MEEM/MLHD	Le mode de recrutement par concours confère les garanties suffisantes (formation des jurys, mixité, voie de recours...). Égalité de traitement (suivi des candidatures et recevabilité, information des candidat(e)s, entretiens, traçabilité de la procédure, inscription sur une liste d'aptitude. Le mode de recrutement par concours confère les garanties suffisantes (formation des jurys, mixité, voie de recours). Des efforts conséquents ont été menés dans ce domaine.	

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
16	Recrutements hors concours	Les services recruteurs ne sont pas identifiés comme une cible de formation.	Application de l'article 6 bis de la loi du 13 juillet 1993 pour le recrutement des contractuels et de l'article 22 bis du statut général des fonctionnaires (PACTE). Emplois réservés (pensions militaires d'invalidité et victimes de guerre). Recrutement art 4139-2 du Code de la Défense.	DRH/SG	Une solution serait de mandater le CGEDD pour analyser les pratiques des recruteurs. Aucune externalisation dans les recrutements n'a été identifiée. Contingents annuels par voie réglementaire. Aucune garantie apportée contre les risques de discrimination dans les recrutements des CDI, CDD, PNA, vacances, stages. Pas d'enregistrement permettant de justifier des choix opérés lors des recrutements. Suite donnée aux réclamations en l'absence de cellule d'écoute ? Contrôler BIEP, personnes sous contrat, PACTE, emplois réservés, travailleurs en situation de handicap, etc.	
17	Offres d'emploi	La cellule HFED n'a pas de visibilité sur les pratiques dans ce domaine.	Diversification des canaux de recherche de candidat(e)s. Formalisation des exigences par métier et processus de recrutement associés. Critères objectifs en adéquation avec le poste à pourvoir. Féminisation rédaction, diffusion, intitulé. Exigences appliquées par le prestataire en cas d'externalisation (égalité H/F et non-discrimination).	DRH/SG	Des efforts conséquents ont été menés dans ce domaine. Un point d'attention sera à porter sur la neutralité des offres, objectivation du choix des candidat(e)s, réponses, voies de recours possibles.	
18	Présentation et sélection	Tri subjectif non basé sur le critère unique de la compétence. Nomination sur la base de critères discriminatoires (activités syndicales, opinions politiques, etc.).	Suivi quantitatif et qualitatif non discriminatoire des candidatures reçues (traçabilité). Tri des candidatures sur les compétences du profil de poste (grille d'évaluation). Contrôle externalisation. Communication du processus de recrutement aux candidat(e)s présélectionné(e)s.	SG	Pas d'enregistrement permettant de justifier des choix opérés lors des recrutements.	
19	Entretiens	Absence de traçabilité et de justification en cas de réclamation.	Méthodes garantissant un choix non discriminant. Vérification et suivi adéquation entre compétences des candidat(e)s et compétences attendues. Contrôle externalisation. Communication processus recrutement aux candidat(e)s.	MEEM/MLHD	Les choix opérés lors des entretiens ne sont pas forcément enregistrés. Absence de justification de la pertinence des choix par rapport aux compétences requises dans le profil de poste.	
20	Réponse	Absence de réponse aux candidat(e)s non retenu(e)s. Absence de justification à celles et ceux qui en font la demande.	Réponse systématique à toutes les candidatures non retenues dans un délai raisonnable. Explications adaptées apportées par le MEEM/MLHD à tout(e) candidat(e) qui en fait la demande.	MEEM/MLHD	En l'absence de cellule d'écoute, il n'est pas possible de vérifier ce critère.	
21	Accueil et intégration	Vérifier même qualité d'accueil et même parcours d'intégration pour tous les agents.	Processus en cohérence avec politique égalité et diversité. Même qualité d'accueil et même parcours d'intégration adapté au poste occupé.	DRH/SG	Aucune discrimination n'a été soulignée sur ce thème.	
22	Gestion des carrières	Vérification des entretiens par le CGEDD ? Vérifier la répartition des emplois A, B et C. Rencontrer le délégué aux cadres. Nominations discriminatoires dans les emplois à la décision du gouvernement et emplois de direction.	Vérification que la gestion des carrières est en cohérence avec la politique d'égalité et de diversité. Système de mobilité (géographique, fonctionnelle), promotion et rémunération (grille de salaire, augmentations, primes et indemnités) égalitaire entre H/F. Critères objectifs : compétences, performance et motivation. Nominations équilibrées dans les emplois à la décision du gouvernement et emplois de direction.	DRH/SG et délégué aux cadres.	Des analyses des causes de renoncement à promotion sont menées par la HFED. Le formulaire d'évaluation professionnelle ne comporte pas d'item pouvant pousser la discrimination. Le CGEDD analyse les entretiens. Une action est en cours pour intégrer l'objectif d'égalité professionnelle dans les évaluations des managers. Dispositions pour faciliter les congés maternité/famille dans le plan d'action de la charte. Contraintes vie privée pris en compte dans les fusions DREAL. La répartition dans les emplois de direction est une donnée du bilan social. Aucune discrimination relevée dans le bilan social. Un groupe	

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
			Égalité salariale, parrainage/tutorat facilitant mixité. Accès égal H/F dans les GT et réseaux référent(e)s. Comptabilité vie professionnelle/vie privée (services). Accompagnement absences longue durée (maternité). Conditions mobilité ou fonctionnelle afin de prendre en compte les contraintes de vie privée.		mixité durable est en cours de création. Aucun élément discriminatoire n'a été remonté dans l'accès aux groupes et réseaux. Le télétravail, temps partiel, horaires variables, accès aux activités sportives et culturelles, assistance juridique, assistance sociale, sont des services qui facilitent la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée. Les contraintes de vie privée dans les mobilités ont été prises en compte dans les fusions des DREAL. Des dispositions pour faciliter les congés maternité/famille sont prévues dans le plan d'actions et la charte (exemple : accès au fil info pour ne pas décrocher de l'actualité professionnelle). A mettre en œuvre.	
23	Formations de l'ensemble des salariés	Absence de suivi en l'absence de cellule d'écoute. Pas d'information des agent(e)s. Information des contractuels et stagiaires (accès intranet?).	Analyse annuelle adaptée de l'accès non discriminant aux formations professionnelles dispensées à l'ensemble du personnel.	Équipe HFED et réseau référent(e)s	Les formations à l'évaluation professionnelle comprennent un volet sur la discrimination. Remontée élément discriminatoire dans l'accès aux groupes et réseaux. Il serait bon de mener des enquêtes pour connaître l'intérêt porté par les agents aux services proposés et leurs attentes sur d'éventuelles autres services.	
24	Communication externe	Aucune communication externe n'a été menée.	Un article ou une sous-rubrique de l'internet du ministère serait un minimum. Communication externe sur l'engagement de l'équipe HFED.	HFED	Les actions menées sont pour l'instant de structurer les conditions de réussite de la Charte. Elles concernent peu les agents. Il sera utile d'inscrire dans un plan de communication visant à valoriser les événements majeurs (exemple : signature de la feuille de route), les formations offertes, les progrès effectués (mixité des instances), les améliorations de bilans sociaux en bilans sociaux.	
25	Partenariat avec les acteurs du territoire	Absence de projet et de réflexion.	Partenariats et actions avec des acteurs du territoire favorisant égalité et diversité. Partenariats en cohérence avec politique égalité et diversité (prestataires : restauration, nettoyage, sécurité, accueil, etc.). Réalisation d'un bilan annuel des actions de partenariats et définition des axes d'amélioration.	SG, DG, DREAL	Des conventions ont été signées avec la CAPEB, l'AFFB et l'Éducation Nationale.	
26	Relations avec les fournisseurs et attribution des marchés publics	Aucune mesure en place. Clauses liées à l'égalité appliquée dans les marchés ?	Échanger avec les autres ministères labellisés. Mesures SAF et SPPSSI. Communication et incitation avec les fournisseurs. Dispositif clause égalité dans la passation des marchés et analyse des réponses des entreprises. Bilan annuel de cette clause. Un point est à mener avec le SAF/SPSSI (RMA) pour connaître les clauses applicables dans les marchés publics.	SG, DG, DREAL	Application article 16 de la loi du 4 août 2014. Déclaration sur l'honneur, égalité professionnelle F/H, transmis par les DIRECCTE. Délégué aux cadres dirigeants formés aux obligations de la loi Sauvadet. Les relations avec les fournisseurs n'ont pas fait l'objet de contrôle interne de l'équipe HFED.	
27	Relations usagers	Absence de promotion auprès des usagers et d'information.	Mise en œuvre et promotion de la politique égalité et diversité auprès des usagers (y compris associatifs).	Référent DGITM et DHUP.	La RATP et la SNCF mènent des actions contre le harcèlement dans les transports. La politique du logement prévoit un accès au logement pérenne pour les femmes en situation difficile.	
28	Mesures	Aucune mesure en place pour le label diversité.	Outils adaptés pour : mesurer égalité et diversité sur la base d'indicateurs légaux, analyser les pratiques ; mesurer l'intégration des clauses égalité et diversité dans les marchés publics, prise en compte par les fournisseurs ; identifier les réclamations (OS, agent(e)s, candidat(e)s). Réclamations par remontée directe, entretiens d'évaluation, entretiens départ, cellule d'écoute	HFED	Les éléments fournis dans le bilan social sont construits à partir de données légales. Mesures existantes et/ou à déployer avec SAF et SPSSI ? Comparaison avec les autres ministères labellisés ?	

Niveau inhérent et n° du risque	Sous-processus	Risque	Contrôles attendus	Acteurs	Réponses d'audit	Niveau résiduel
			label diversité). Garantie de confidentialité et d'anonymat. Évaluation de la satisfaction des agent(e)s.			
29	Analyse et évaluation des mesures	Les apports des partenariats ne sont pas évalués. L'efficacité des mesures existantes (revue des risques possibles, absence de discrimination, dispositions adoptées, formation, communication) n'est pas évaluée. La satisfaction des agents sur les mesures prises et leurs situations ne sont pas évaluées. Les rapports de situation comparée (RSC) des services ne remontent pas systématiquement et après plusieurs relances à la cellule.	Évaluation à partir de l'analyse des données disponibles des pratiques en matière d'égalité et diversité. Définition d'actions d'amélioration dans ces domaines. Délais et responsabilités associées.	HFED	Le suivi des mesures est prévu dans la charte. Un point complet en CTM a été réalisé le 17 mars 2016. Retour d'expérience du tour de France de l'égalité arrêté avant son terme (pris par la campagne du tour de France pour le climat dans le cadre de la COP21). Des témoignages, des retours par enquête, entretiens, permettraient de valoriser les partenariats. Voir les réponses apportées par les autres ministères labellisés. Une solution serait d'obtenir le retour de perception des personnes qui ont suivi les formations. Ils pourraient constituer un panel sur l'échantillonnage.	
30	Bilan annuel	Le compte-rendu ne comprend pas le point sur les clauses égalité dans les marchés publics, l'évaluation des résultats, le point sur les réclamations.	Bilan annuel sur la mise en œuvre de la politique égalité et diversité comprenant : résultats des diagnostics réalisés ; atteinte des objectifs ; résultats des actions de partenariat ; intégration dans les marchés publics d'une clause égalité et prise en compte par les fournisseurs ; mise en œuvre et efficacité des actions d'amélioration; réclamations émanant de la cellule d'écoute. Mise à jour de la politique, définition de nouveaux objectifs, planification de nouvelles actions d'amélioration. Communication aux OS.	HFED	Le comité du 17 mars tient lieu de bilan des actions menées sur le label égalité. Il contient effectivement le point sur les actions menées. Absence de bilan annuel sur le label diversité.	
31	Suivi des actions d'amélioration	Absence de traçabilité du suivi des actions d'amélioration.	HFED s'assure du suivi de la mise en œuvre et vérification efficacité des actions d'amélioration définies dans le cadre de la réalisation de sa politique d'égalité et de diversité. Ce suivi fait l'objet d'une traçabilité.	HFED	Il est encore trop tôt pour auditer ce thème, car le cycle d'amélioration n'est pas encore terminé. La feuille de route ministérielle et la charte fournissent un cadre pour mettre à jour la politique, définir des objectifs et des actions.	
32	Traçabilité	Absence de traçabilité.	Il est important de conserver les preuves de ce qui est annoncé et des actions futures qui seront menées pour se mettre en conformité. Définition et formalisation des dispositions concernant la traçabilité relative à la politique d'égalité et diversité : identification, lieu, durée de conservation, etc. Enregistrement des données.	HFED	Le plus simple est de concentrer toutes les informations dans le bilan annuel (évolutions réglementaires, formation, diagnostic CGEDD, partenariats).	

6. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
ACNUSA	Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires
AFNOR	Association française de normalisation
AIVS	Audits, inspections et vie des services
APEC/ANPE	Association pour l'emploi des cadres/Agence nationale pour l'emploi
ARAF	Autorité de régulation des activités ferroviaires
ASN	Autorité de sûreté nucléaire
CAP	Commission administrative paritaire
CEN	Comité européen de normalisation
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CNDP	Commission nationale du débat public
COFIL	Comité de pilotage
DAIC	Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté
DDT	Direction départementale des territoires
DEAL	Direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DG	Direction générale
DGAFP	Direction générale de l'administration de la fonction publique
DGE	Direction générale des entreprises
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DIR	Direction interdépartementale des routes
DOM	Département d'outre-mer
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
ENTE	École nationale des techniciens de l'équipement
FACE	Fondation agir contre l'exclusion
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
HFED	Haute fonctionnaire à l'égalité des droits
IGRH	Inspection générale des ressources humaines
IPSOS	Institut politique de sondage d'opinion sociale.
IRP/OS	Instances représentatives du personnel et organisations syndicales
ISO	Organisation internationale de normalisation
MEEM	Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer

Acronyme	Signification
MLHD	Ministère du logement et de l'habitat durable
ONG	Organisation non gouvernementale
PMAE	Plan ministériel administration exemplaire
RH	Ressources humaines
RRH	Responsable des ressources humaines
RZGE	Responsable de zone de gouvernance
SG	Service général
SPES	Service du pilotage de l'évolution des services
UT	Unité territoriale

