

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS



DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES

Pour un plan territorial d'actions

- 2012 -



LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS
DANS LE DOMAINE DE
L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES

Pour un plan territorial d'actions

- 2012 -

La CREA et David Tahir (cabinet A.I.P.-S) tiennent à remercier l'ensemble des personnes et des structures ayant accepté de participer à l'élaboration de l'état des lieux et à l'identification des pistes d'actions.

Ce sont leurs contributions qui constituent la matière de ce document.

Sommaire

I. Le cadre de la réflexion	6
A. L'origine de la démarche.	6
B. Une démarche participative	7
C. Une approche ouverte	8
(1) Les discriminations	8
(2) Le champ thématique de l'emploi et des ressources humaines	9
(3) Les acteurs concernés	10
(4) Le ressort territorial.....	10
II. Eléments d'état des lieux	12
A. Les limites du cadre légal	12
(1) Quelques confusions	12
(2) Une prise en compte inégale.....	12
(3) Une mise en œuvre lacunaire	13
(4) L'accès aux droits.....	14
(5) Les ambiguïtés des politiques publiques.....	15
B. La persistance des discriminations.....	18
(1) La difficulté de l'observation	18
(2) Les difficultés observées.....	19
C. Un territoire doté de nombreuses ressources	23
(1) La gestion des ressources humaines	23
(2) La création d'activité	31
(3) L'aide aux victimes	35

III. Synthèse de l'état des lieux	36
A. La nécessité de former les acteurs	36
B. La nécessité de coopérer sur un territoire	38
C. La nécessité de poursuivre la sensibilisation.....	39
D. La nécessité de valoriser et de conforter des actions	40
IV. Les axes de travail	41
A. Affirmer un engagement et un portage politique forts	41
B. Sensibiliser et former les acteurs du territoire	42
C. Améliorer la lisibilité de la lutte contre les discriminations	43
D. Favoriser et soutenir les initiatives locales.....	43
E. Améliorer la connaissance.....	44
V. Annexes	50
A. Listes des structures ayant participé à l'état des lieux.....	51
B. Glossaire	53
C. Liste de sources documentaires	55

I. Le cadre de la réflexion

A. L'origine de la démarche.

Depuis sa création en 2010, la Communauté d'Agglomération de Rouen-Elbeuf-Austreberthe (La CREA) exprime une volonté de lutter contre les discriminations sur son territoire, reprenant ainsi les engagements de l'ancienne communauté d'agglomération rouennaise.

Cette volonté politique s'est manifestée de plusieurs manières :

- par l'organisation de temps forts : des forums annuels, depuis l'année 2009. Ces forums, qui prennent appui sur des groupes de travail rassemblant de nombreux acteurs de l'agglomération, déploient des contenus variés : colloques, expositions, animations.
- La CREA s'est dotée d'une mission spécifique « lutte contre les discriminations » en 2009.
- L'intégration de la lutte contre les discriminations dans le corpus des compétences intercommunales facultatives est intervenue en 2010, la définition de l'intérêt communautaire en matière de lutte contre les discriminations en novembre 2011.
- Enfin, afin de mobiliser plus largement des partenariats locaux, la CREA est à l'initiative, en octobre 2011, de l'installation d'une Commission spécifique : la Commission Rouen-Elbeuf-Austreberthe de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (La CREALDE), regroupant des représentants des collectivités locales, de l'Etat, du tissu associatif et du tissu économique.

Afin de développer son action en faveur de l'égalité et contre les discriminations, la CREA entend mettre en place un plan territorial d'actions rassemblant le plus largement possible les forces vives de son territoire. Deux thématiques principales ont été retenues en 2012 pour alimenter une déclinaison opérationnelle de ce plan d'action pluriannuel :

- La question des discriminations dans l'accès aux études supérieures et aux stages en fonction du genre et de l'origine, qui fait l'objet d'une étude spécifique co-pilotée avec la Direction Régionale Jeunesse, Sport et Cohésion Sociale (DRJSCS) de Haute-Normandie ;
- La question des discriminations dans l'emploi et la gestion des ressources humaines a été traitée directement en interne par le service « lutte contre les discriminations » avec l'appui méthodologique du consultant David Tahir du cabinet A.I.P-S.

Le présent rapport concerne exclusivement la deuxième thématique : la lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi et des ressources humaines.

La méthode choisie par la CREA pour contribuer à alimenter un plan d'actions territorial sur cette thématique a été structurée autour de deux principes : une démarche participative et une approche ouverte.

B. Une démarche participative

La CREA a souhaité impliquer le plus grand nombre d'acteurs de son territoire dans la réflexion, à la fois pour établir un état des lieux de l'existant et pour définir des axes de travail précis, déclinables en objectifs opérationnels et en actions.

La CREA a ainsi recueilli de nombreuses contributions à travers l'organisation suivante :

- La mise en place et l'animation de 3 sous-groupes de travail à partir du mois de juin 2011. La composition de ces groupes a fait appel aux participants d'un groupe de réflexion préexistant ainsi qu'à de nouveaux participants.

Ces trois sous-groupes ont tenu au total 10 réunions, à l'issue desquelles un retour global a été effectué auprès de l'ensemble des participants. Ce sont ainsi plus de 30 structures¹ qui se sont impliquées directement dans le travail collectif en groupe pendant près de dix mois.

- En parallèle, une série de rencontres individualisées a été effectuée par le service « Lutte contre les discriminations » pour compléter et approfondir les informations recueillies dans les groupes. 17 structures ont été rencontrées de la sorte.
 - Plusieurs services de la CREA ont également apporté leur contribution à la réflexion en cours, soit du fait de leur implication sur le territoire, soit de par leur rôle au sein de l'institution elle-même (services jeunesse, politique de la ville, ressources humaines, développement économique).
 - Enfin, des recherches et une veille documentaire ont permis de compléter les informations recueillies.
- Cette approche participative a permis d'accueillir dans la réflexion des acteurs d'horizon et de statuts très différents. Outre les partenaires publics de l'agglomération, les structures intermédiaires, les opérateurs spécialisés, des associations et des représentants du secteur privé ont pu apporter une diversité de points de vue, d'angles de vue, tout à fait complémentaires et enrichissants.

¹ Liste des participants en annexe

C. Une approche ouverte

Afin d'avoir une vision la plus globale possible de la thématique, la démarche engagée s'est voulue très large au stade de l'état des lieux :

(1) Les discriminations

Sous l'influence concordante de forces militantes et de la réglementation européenne, le législateur français a inscrit la lutte contre les discriminations dans le marbre de la loi.

Les articles 225-1 et suivants du Code pénal définissent clairement les discriminations comme un délit pénal, punissable de 3 à 5 ans d'emprisonnement et de 45 000 à 75 000 euros d'amende.

La définition légale des discriminations est précise. Elle s'appuie sur 18 critères très explicites.

Elle couvre en outre de larges champs de la vie quotidienne, qu'il s'agisse de l'accès à des biens ou des services ou à l'emploi, à un stage ou à une formation.

Enfin, cette définition porte aussi bien sur les discriminations effectuées à l'encontre des personnes physiques que sur celles effectuées à l'encontre de personnes morales, en lien avec les membres de ces personnes morales.

La loi sanctionne aussi bien les discriminations volontaires, conscientes que les discriminations involontaires basées sur un des 18 critères cités. De même, les discriminations indirectes (celles qui n'ont pas été réalisées directement mais qui ont été induites par des consignes) tombent également sous le coup de la loi.

Il est à noter que ces articles du code pénal sont inclus dans un chapitre général qui traite des crimes et délits portant atteinte à la dignité humaine, au même titre que la traite des êtres humains, le proxénétisme ou l'atteinte à la vie privée.

Le code du travail, dans ses articles L.1132-1

Article 225-1 du Code pénal

Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les personnes morales à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales.

Article 225-2 du Code pénal

La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 Euros d'amende lorsqu'elle consiste :

1° A refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ;

2° A entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ;

3° A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;

4° A subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;

5° A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;

6° A refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2° de l'article L. 412-8 du code de la sécurité sociale.

Lorsque le refus discriminatoire prévu au 1° est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 Euros d'amende.

(principe général), L.5321-2 (recrutement), L1132-4 (licenciement) reprend et précise l'interdiction d'effectuer des discriminations dans le monde du travail. L'article L1132-3 de ce code étend la protection légale aux salariés, témoins ou aux personnes ayant relaté des agissements discriminatoires.

- ▶ Toutes les discriminations au sens de la loi ont été retenues dans les groupes de travail : il n'a volontairement pas été procédé à une priorisation par critère de discrimination ou à une sélection par public (handicap, hommes-femmes, appartenance religieuse, apparence,...).
- ▶ Au-delà de la loi qui vise à garantir une égalité de traitement pour tous, la lutte contre les discriminations permet également d'aborder la notion d'équité. Il s'agit là de s'engager dans des expériences et de concevoir des outils spécifiques permettant de compenser des inégalités. Assurer l'équité suppose de dépasser le cadre légal.
- ▶ Une adaptation de la lutte contre les discriminations doit pouvoir s'effectuer en continu. Certaines discriminations pourront, peut-être, diminuer significativement voire disparaître à l'avenir, alors que de nouvelles peuvent apparaître, ou encore des régressions peuvent survenir sur des motifs de discrimination peu remarqués aujourd'hui.

(2) Le champ thématique de l'emploi et des ressources humaines

La prise en compte de la thématique s'est effectuée de manière très ouverte. Les groupes de travail se sont intéressés à la fois,

- à la phase de recrutement (vue du point de vue du salarié, de l'employeur comme des structures d'aide à l'emploi) ;
- au parcours professionnel et à l'accès à la formation professionnelle (en intégrant les questions du déroulement et de la progression de carrière, de la mobilité professionnelle, du niveau de rémunération...);
- à la création d'activité.

Le thème de l'intégration dans l'emploi qui se situe à la frontière entre la question du recrutement et celle du déroulement de carrière fut également évoqué. L'intégration est souvent pensée pour des personnes handicapées, mais la question du genre peut également être abordée sous cet angle de l'intégration, que ce soit pour l'aménagement de postes de travail ou l'aménagement d'horaires de travail.

- ▶ Ce sont donc toutes les étapes d'un parcours professionnel qui ont pu être interrogées, y compris le champ particulier de la création d'entreprise qui semble peu interrogé sous l'angle des discriminations.

(3) Les acteurs concernés

La réflexion couvrait la diversité des acteurs du territoire. Les groupes de travail se sont intéressés aussi bien aux employeurs publics (collectivités territoriales et services de l'Etat) ; aux employeurs privés (grandes entreprises, petites et moyennes entreprises ; aux acteurs intermédiaires ; au grand public lui-même (employé-e-s, cadres, ouvrier-e-s,...)

- ▶ Au regard de la très importante multiplicité des acteurs concernés par la lutte contre les discriminations dans l'emploi et la gestion des ressources humaines et de leur diversité, la démarche adoptée reste relativement modeste : il ne s'agit pas de prétendre ici à un état des lieux exhaustif et encore moins à un diagnostic complet.

(4) Le ressort territorial

Créée en 2010, la Communauté d'Agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe correspond à la fusion de quatre intercommunalités préexistantes. Cette fusion donne une ampleur particulière à cette communauté d'agglomération puisqu'elle recouvre 71 communes comportant près de 500 000 habitants sur une surface de 663,8 Km².

Le territoire, qui est à forte dominante rurale, compte deux espaces urbains majeurs : l'aire urbaine de Rouen et l'aire urbaine d'Elbeuf.

Le bassin d'emploi au sens de l'INSEE, qui englobe et dépasse le périmètre géographique de la CREA, comptait un taux de chômage de 9,9% au troisième trimestre 2010.

A côté de grands employeurs, la grande majorité des emplois privés sont inscrits dans un très dense tissu de petites et moyennes entreprises.

Les grands secteurs sont représentés par l'emploi tertiaire (75% des salariés), la logistique (avec les entreprises du port), la construction, le tourisme ou l'automobile.

Le territoire de la CREA



:: Emploi salarié

Emploi salarié hors agriculture par grands secteurs d'activité (NA08)

nombre, %

2009		
Industrie	30 105	14,0
Construction	16 129	7,5
Commerce	90 250	42,0
Services	78 350	36,5
Ensemble	214 834	100,0

Source : Insee, CLAP au 31 décembre 2009

Créations d'entreprises

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Créations totales	-	1 473	1 789	1 835	3 353	3 495
dont auto-entrepreneurs	-	-	-	-	1 864	2 146

Source : Insee, REE (Sirene)

La CREA bénéficie d'un contrat urbain de cohésion sociale intercommunal (CUCS) qui englobe 13 quartiers classés en Zone urbaine sensible (ZUS) regroupant environ 45 000 personnes. Trois Missions Locales sont actives sur ce périmètre, un Plan local pour l'insertion par l'économie (PLIE) ainsi que 4 Maisons de justice et du droit. La ville-centre, Rouen, comporte une Zone de redynamisation urbaine.

- ▶ Le ressort territorial de la CREA était bien entendu privilégié, mais les groupes de travail ont pu également rechercher des informations sur des constats, des outils ou des expériences dans d'autres cadres territoriaux.
- ▶ En fonction des données et des modalités d'action des différents acteurs, l'état des lieux effectué avec les partenaires du territoire a fréquemment dépassé l'échelle intercommunale pour toucher l'échelle départementale et régionale.

II. Eléments d'état des lieux

L'approche ouverte adoptée pour aborder la thématique de la lutte contre les discriminations a permis de balayer très largement l'existant et de faire ressortir quelques constats et enjeux. Certaines généralités exprimées ci-après sont bien entendu à relativiser.

A. Les limites du cadre légal

Parmi les premiers constats qu'il est possible d'effectuer, celui de la méconnaissance du cadre légal s'impose rapidement.

(1) Quelques confusions

La lutte contre les discriminations, qui vise à combattre un certain nombre de préjugés, fait elle-même parfois l'objet d'une perception faussée. Non seulement les textes de loi cités plus haut sont peu connus et peu maîtrisés par nombre d'acteurs et par le grand public, mais la lutte contre les discriminations est parfois confondue avec la notion de discrimination positive.

Plus précisément, certains acteurs identifient quasi-exclusivement la lutte contre les discriminations aux débats et aux mesures concernant l'insertion professionnelle, voire l'intégration sociale des jeunes (hommes) issus de l'immigration. Cette représentation conduit alors à une certaine confusion dans la compréhension des enjeux de la lutte contre les discriminations et dans la mise en œuvre d'actions.

Le public lui-même peut avoir des interprétations erronées de la notion de discrimination dans un cadre d'emploi : tout refus d'augmentation de salaire, d'évolution de carrière ou de recrutement ne peut pas être accusé d'être une décision discriminatoire. Des salariés peuvent percevoir des actes discriminatoires là où le recruteur ne cherche en fait qu'à mieux cerner leur parcours ou leur personnalité. Le fait qu'un employeur veuille valablement évaluer le savoir-être d'un(e) candidat(e) ne peut être systématiquement interprété comme une pratique discriminatoire, le refus d'octroyer une formation n'est pas forcément discriminatoire lorsque la formation n'a rien à voir avec le métier du salarié ni avec les métiers de l'entreprise/collectivité. Une certaine méconnaissance des droits et des devoirs dans l'emploi persiste de la part des salarié(e)s, certaines ambiguïtés apparaissant notamment autour de la question religieuse (neutralité religieuse/laïcité dans des emplois publics et dans le secteur privé : quels droits, quels devoirs ?).

(2) Une prise en compte inégale

Les acteurs économiques sont inégaux devant la lutte contre les discriminations. Les grands employeurs, qu'ils soient publics ou privés, sont plus sensibilisés à cette thématique que les petits employeurs.

- Les grands employeurs disposent en interne de professionnels dont le métier est précisément la gestion des ressources humaines. Ces professionnels apportent une capacité à assurer une veille juridique, à déployer des outils spécifiques de gestion des ressources humaines, à mettre en place des formations internes, etc. Ces professionnels du management des ressources humaines bénéficient de formations (initiales ou continues) qui comportent toutes aujourd'hui des modules relatifs à la lutte contre les discriminations.

Les grands employeurs disposent en outre, en interne, d'instances représentatives du personnel (syndicats de salariés, délégués du personnel) qui sont en mesure d'assurer une fonction d'alerte, de négociation ou de défense des salariés.

Enfin, de par leur taille, les grandes entreprises sont particulièrement visibles dans leur champ territorial et dans leur secteur économique. Elles sont donc sensibles à l'image qu'elles renvoient et peuvent se sentir engagées par la responsabilité sociale qui leur incombe, au-delà de leur rôle essentiellement économique. La prise en compte de la lutte contre les discriminations au titre de la responsabilité sociale des entreprises fait d'ailleurs l'objet d'incitations de la part des réseaux et fédérations d'entreprises ainsi que des branches professionnelles. De la même manière, les collectivités territoriales les plus importantes ont plus de facilités à s'impliquer dans des démarches de lutte contre les discriminations.

- A contrario, les petits employeurs, et en particulier le tissu des TPE-PME, très largement majoritaire en termes d'emplois, semble particulièrement éloigné de la préoccupation de la lutte contre les discriminations. Selon l'expression maintes fois entendue, ces entrepreneurs ont sans cesse « le nez dans le guidon », ayant à gérer de multiples préoccupations, devant respecter de nombreuses réglementations.

Ces petits employeurs semblent n'avoir ni le temps, ni les compétences pour mettre en place des procédures d'emploi ou de gestion des ressources humaines garantissant une absence de discriminations. Les TPE, par exemple, ne disposent pas en interne de personnels dédiés à la gestion des ressources humaines. Bien souvent, c'est le/la responsable de l'entreprise ou la personne assurant le secrétariat qui assure le processus de recrutement (définition des postes, des profils de postes recherchés, puis sélection des candidatures et passation des entretiens de recrutement). Or ces personnes sont très rarement formées à ces tâches – et encore moins aux obligations légales afférentes – qu'elles conduisent avec leurs propres approches et leur subjectivité.

(3) Une mise en œuvre lacunaire

Plusieurs dispositions légales visent à lutter contre les discriminations faites à certaines catégories de public, soit en posant des obligations contraignantes, soit en prévoyant des modalités simplifiées d'accès à l'emploi ou encore en mettant en place des aides et incitations financières. Force est de constater que ces dispositions légales restent globalement sous-appliquées ou sous-utilisées.

- La mise en œuvre de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » en donne un exemple tout à fait parlant :

La loi impose à tout employeur (public comme privé) disposant d'un effectif de plus de 20 salariés, une obligation d'emploi à hauteur de 6% de personnes reconnues handicapées. Lorsque ce seuil n'est pas atteint, l'employeur est soumis à une sanction financière.

En parallèle, la loi de 2005 met en place une série d'aides financières et prévoit un appui technique via le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) pour les employeurs publics et l'Association chargée de gérer le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) pour les employeurs privés, pour embaucher ou maintenir dans l'emploi une personne. De surcroît, une loi du 26 janvier 1984 prévoit la possibilité de recrutement par voie contractuelle des personnes handicapées dans la fonction publique.

Cet ensemble législatif destiné à combattre les discriminations à l'encontre des personnes handicapées est à l'origine ces dernières années d'importants progrès en ce qui concerne l'emploi dans les entreprises et les collectivités territoriales. Pour autant, la dimension contraignante et la dimension incitative de certaines lois peuvent paraître faibles au regard des enjeux. Nombre d'entreprises et d'employeurs publics paient encore une amende plutôt que de mettre en place une véritable politique de recrutement, ce qui maintient le taux de chômage des personnes handicapées au double de la moyenne nationale. Dans certains secteurs, comme l'enseignement supérieur ou la recherche, moins de 1% des salariés sont des personnes handicapées. Les collectivités locales mettent rarement en œuvre le dispositif d'embauche contractuelle de la loi de 1984.

- D'autres exemples permettent de souligner la mise en œuvre lacunaire des politiques publiques, lorsqu'il s'agit notamment de mesures incitatives pour favoriser l'emploi de publics en situation d'exclusion ou en risque de discrimination :
 - L'institution d'une réelle égalité salariale entre les hommes et les femmes reste un objectif à accomplir, malgré de nombreuses dispositions incitatives ou contraignantes. Peu d'employeurs connaissent par exemple le « contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », qui est ouvert depuis le début de l'année 2012 aux entreprises sans condition de seuil d'effectif, destiné à aider au financement de plans d'actions exemplaires en faveur de l'égalité professionnelle ou de mesures permettant d'améliorer la mixité des emplois.
 - Les mesures relatives à l'apprentissage ou la professionnalisation fonctionnent bien pour mettre en relation des publics et des employeurs, mais on constate qu'elles bénéficient davantage à des publics qui n'en ont pas forcément besoin qu'à des publics très en difficulté par rapport à l'emploi. De même, la formation des maîtres d'apprentissage (financée à 90%) reste localement largement sous-utilisée.
 - Le dispositif « PACTE » ou Parcours d'accès aux carrières des trois fonctions publiques qui s'adresse aux jeunes de 16 à 26 ans de faible niveau de qualification ne fait pas l'objet d'une application très importante de la part des acteurs publics.

(4) L'accès aux droits

Les difficultés pour rendre effectives les dispositions légales se retrouvent également du côté des salariés.

- Les personnes victimes de discrimination n'engagent que rarement des procédures : d'une part, elles ne sont souvent pas très au fait des recours qu'elles peuvent avoir, et d'autre part le parcours peut leur paraître long, complexe et incertain. Des ressources et une connaissance du droit sont nécessaires pour constituer un dossier, et cela pour un bénéfice peu évident : après un avis du défenseur des droits (qui est aujourd'hui dépositaire des compétences de l'ancienne Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité - HALDE), il faut encore saisir les prud'hommes ou le tribunal administratif.

L'Association d'aide aux victimes et d'information sur les problèmes pénaux (AVIPP), le Centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF 76) et même les représentants du Tribunal de grande instance de Rouen signalent tous le faible nombre de cas dont ils ont été saisis localement.

Faire reconnaître ses droits à travers une procédure juridique, voire judiciaire, suppose pour une personne de dépasser la crainte de se faire mal voir, d'être identifiée comme procédurière, comme « une personne à problème », alors que l'enjeu personnel prioritaire serait d'assurer l'obtention d'un emploi ou sa conservation.

Ce sentiment écrasant de devoir « remuer des montagnes » pour faire respecter ses droits est relevé par les différents acteurs du territoire permettant l'accès aux droits, tels l'AVIPP, le CIDFF 76, mais aussi l'association Handisup Haute-Normandie, l'association Escalier LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transsexuels) ou le Défenseur des droits.

En particulier, l'institution du « Défenseur des droits », de création récente, est encore peu connue et peu comprise (s'agit-il d'un avocat?). Son accessibilité pose question : les permanences de ses délégués dans les Maisons de Justice et du Droit sont en cours de reconfiguration, le principe d'une présence de proximité étant confronté à des contraintes budgétaires. Or l'expérience de la HALDE démontre que la mise à disposition d'une offre d'accueil et de conseil crée la demande : lorsque celle-ci est connue et reconnue comme étant de qualité, comme c'est le cas à la Maison de justice et du droit de Rouen ou à celle de Saint-Étienne-du-Rouvray, le nombre de personnes y recourant augmente.

(5) Les ambiguïtés des politiques publiques

- Les politiques publiques visant à lutter contre les discriminations peuvent produire des effets pervers, notamment lorsqu'elles sont ciblées en fonction de publics spécifiques ou de critères particuliers (handicap, femmes, seniors, jeunes...).

En focalisant l'attention sur telle ou telle catégorie de public, en mettant en place des systèmes de pénalités ou d'incitations dédiés, ce type d'approche comporte le risque de singulariser et donc de signaler, de stigmatiser de manière plus importante ces publics. Cela contribue à renforcer la désignation de ces personnes comme des publics à part.

Ces politiques publiques comportent également un risque de morcellement des publics, voire leur mise en concurrence.

Or la problématique de la lutte contre les discriminations doit demeurer une problématique globale en ce qui concerne l'emploi et les ressources humaines : c'est le fait de prendre - consciemment ou non - des décisions pénalisantes sur des critères autres que ceux de la compétence et de la capacité professionnelle qui doit progressivement disparaître.

- A défaut d'une compréhension de cet enjeu global, la mise en œuvre du cadre légal peut avoir des résultats pour le moins ambigus.

Une application purement formelle de la loi, sans réflexion globale sur le processus de gestion des ressources humaines ne comporte guère de sens : il est possible d'être pertinent dans le travail sur un critère (le handicap, par exemple) et de ne pas l'être sur les autres ou de ne pas les aborder du tout. Il est également possible d'atteindre un quota d'embauche, sans aucune réelle prise en compte des personnes, sans aucune réflexion sur leur évolution de carrière. Autre effet pervers : des étudiant(e)s handicapé(e)s peuvent être amené(e)s à interrompre prématurément leur parcours d'études supérieures du fait des incitations à l'embauche : parmi les étudiants suivis par Handisup Haute-Normandie, très peu d'entre eux vont jusqu'à la thèse alors qu'ils en ont le potentiel, ils sont « captés » assez tôt par des entreprises qui remplissent ainsi leur obligation légale de 6% d'employés handicapés.

- Les politiques publiques ciblées par public retrouvent donc leur sens et leur utilité lorsqu'elles conduisent l'entreprise et la collectivité à repenser l'ensemble du « process RH ».

Les outils de recrutement, d'adaptation de postes de travail, d'adaptation d'horaires de travail, de facilitation de la mobilité professionnelle et de gestion du déroulement de parcours professionnels qui peuvent être mis en place à l'occasion d'un travail sur l'égalité homme-femme ou sur le handicap peuvent parfaitement bénéficier à l'ensemble des publics, et notamment aux publics susceptibles d'être discriminés.

- On peut en outre se demander si le champ d'application de la loi est suffisamment étendu : la discrimination à raison de l'adressage, c'est-à-dire à raison de l'origine sociale ne fait pas partie des 18 critères de la loi. Pourtant, nombre d'acteurs de l'insertion professionnelle témoignent du véritable « handicap social » qui affecte les personnes habitant les quartiers réputés sensibles, et en particulier les jeunes, dans leur insertion professionnelle. En avril 2011, la HALDE a d'ailleurs suggéré l'inscription de la discrimination à raison de l'adresse dans la loi.

► Les politiques publiques relatives à la lutte contre les discriminations présentent le très grand intérêt d'avoir clairement mis les discriminations hors la loi.

En focalisant parfois l'attention sur certaines catégories de discriminations, elles ont permis de renforcer la sensibilisation de l'ensemble de la société face aux risques de discrimination, contribuant sans doute à faire évoluer les mentalités, en comportant toutefois le risque de segmenter la question.

La loi constitue donc le socle de référence indispensable pour informer/former les employeurs et le grand public pour une meilleure application et un meilleur accès au droit. A cet égard, il semble qu'il reste encore beaucoup à faire, la connaissance du cadre légal étant encore très lacunaire dans le monde du travail.

► Pour autant, si elle n'est basée que sur la loi, la lutte contre les discriminations risque de garder un caractère de contrainte extérieure, supplémentaire, à laquelle les employeurs se soumettent avec plus ou moins de bonne volonté. Dans ce cas de figure, les résultats peuvent être peu convaincants, voire contreproductifs.

Il semble donc important de s'appuyer sur la loi pour la dépasser, afin que la lutte contre les discriminations soit perçue comme apportant une véritable plus-value à l'entreprise ou à la collectivité. Au-delà des obligations légales, une mise en œuvre positive de la lutte contre les discriminations vise à repenser les process internes des employeurs, l'objectif étant qu'elle soit intégrée et banalisée dans un mode de gestion ordinaire des ressources humaines.

B. La persistance des discriminations

(1) La difficulté de l'observation

Certaines difficultés apparaissent lorsque l'on cherche à avoir une vision objective du phénomène de discrimination dans le domaine de l'emploi et des ressources humaines à un niveau local.

- Il n'existe pas à l'heure actuelle d'outillage statistique structuré sur lequel se baser pour observer et analyser les réalités de terrain. Un tel outillage supposerait de faire converger de nombreuses données, provenant de sources diverses, pour ensuite les compiler et les interpréter.

S'il est possible d'obtenir des données par genre, ou même par tranches d'âge, il est par contre impossible d'en avoir relatives à plusieurs critères de discrimination (orientation sexuelle des salariés, à leur apparence physique, à leur pratique religieuse supposée ou réelle, etc.).

L'échelle géographique de l'agglomération pose également des problèmes pour recueillir des données sur l'emploi et les ressources humaines puisque le bassin d'emploi des habitants de cette agglomération est bien plus vaste : de nombreux habitants de l'agglomération travaillent ailleurs et les employés travaillant dans l'agglomération peuvent habiter en dehors de celle-ci.

Des obstacles méthodologiques et déontologiques majeurs s'opposent donc à une objectivation globale et généralisée de l'observation à l'échelle de la CREA.

- S'agissant de l'analyse des parcours professionnels, peu d'outils internes ou externes sont disponibles pour évaluer les discriminations dans le travail et dans l'accès à la formation professionnelle.

Les bilans sociaux établis annuellement par les entreprises pourraient donner une vision interne intéressante, notamment en ce qui concerne l'égalité entre genres, mais ils ne permettent pas toujours de connaître précisément la situation : ils ne sont obligatoires qu'à partir de 300 salariés et leur technicité les rend souvent peu lisibles. Leur interprétation suppose un travail spécifique qui n'est pas directement à portée des salariés, mais plutôt des syndicats et des Directions des ressources humaines.

De même, les plans de formation des entreprises ou des collectivités locales sont rarement interrogés sous cet angle.

La question se pose de l'analyse des parcours professionnels par Pôle Emploi : la plupart des personnes en situation de chercher un emploi n'en sont pas à leur premier emploi. Il serait intéressant d'analyser les parcours de ces personnes sous cet angle.

- ▶ L'observation objective de la discrimination dans le monde du travail n'est donc guère aisée. Il est cependant possible de s'appuyer sur un certain nombre de sources d'informations pour approcher, de manière partielle, la réalité du phénomène.

(2) Les difficultés observées

Les discriminations à l'embauche ont fait l'objet de nombreuses études et analyses ces dernières années. En revanche, les discriminations subies au cours du parcours professionnel semblent moins mises en lumière, moins médiatisées. Quant à la création d'entreprise, elle semble très rarement interrogée sous l'angle des discriminations.

Le croisement d'informations provenant du niveau national et de données locales fait apparaître la persistance de pratiques discriminatoires dans le domaine de l'emploi et des ressources humaines. La présence de discriminations est attestée dans toutes les phases d'un parcours professionnel.

- L'observatoire des inégalités, par exemple, réalise régulièrement des enquêtes et des actions de « testing » sur ce sujet². Le testing effectué en 2005 sur les discriminations dont sont victimes les personnes obèses, en particulier sur des fonctions commerciales, s'avère par exemple tout à fait parlant³. Ce type d'actions, qui ont également été conduites par d'autres organismes, ont contribué à médiatiser fortement la question des discriminations, notamment en ce qui concerne l'accès à l'emploi.
- La lecture des délibérations et des études de la HALDE/Défenseur des droits apporte de nombreuses informations sur le nombre de cas recensés et sur les principales causes des discriminations dans le marché du travail⁴.
- Chaque année, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA), le défenseur des droits (à la suite de la HALDE) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) publient un baromètre intitulé « Perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique ». ⁵ Ce baromètre compile des perceptions exprimées par des salariés du secteur public comme du secteur privé.

Selon le 5^{ème} baromètre CSA/OIT/Défenseur des droits publié en janvier 2012,

Les personnes issues de la communauté des gens du voyage, les personnes handicapées ou atteintes d'une maladie chronique (cancer, diabète) demeurent perçues comme étant les plus exposées aux discriminations pour accéder au monde du travail. Près d'un tiers des répondants estiment également que les personnes trans (à savoir transsexuelles ou transgenres) ou de nationalité étrangère (items nouveaux) peuvent être pénalisées à l'embauche.

Le sexe et la grossesse / maternité deviennent les premiers critères de discrimination cités par les victimes, avec l'âge pour les salariés du privé.

Les témoins de discrimination citent pour leur part le critère du sexe, l'origine ethnique, l'apparence physique, les activités syndicales et l'âge pour le privé.

Plus d'une personne interrogée sur quatre (26% des agents de la fonction publique et 28% des salariés du privé) déclare avoir déjà été victime de discrimination dans le cadre du travail. Des chiffres stables dans le secteur public et en baisse dans le secteur privé (-5 points par rapport à décembre 2010).

Face à une discrimination dont ils sont victimes ou témoins, de plus en plus de salariés du privé ne réagissent pas ou se taisent : 42% (+ 11 points ; contre 29%, - 2 points pour les agents). Lorsqu'ils prennent la parole, leurs principaux interlocuteurs sont les représentants du personnel ou d'un syndicat, dans le secteur public, et la direction, dans le secteur privé.

² http://www.inegalites.fr/spip.php?rubrique3&id_groupe=11, http://www.inegalites.fr/spip.php?article1099&id_mot=147

³ http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/images/stories/l_obese_lincroyablediscrimine.pdf

⁴ <http://www.defenseurdesdroits.fr/sinformer-sur-le-defenseur-des-droits/linstitution/actualites>

<http://www.defenseurdesdroits.fr/sinformer-sur-le-defenseur-des-droits/linstitution/decisions-0/college-lutte-contre-les-discriminations>

⁵ <http://www.defenseurdesdroits.fr/sinformer-sur-le-defenseur-des-droits/linstitution/actualites/le-defenseur-des-droits-et-loit>

Bien que présentant une médiatisation moindre, la discrimination subie au cours de la carrière professionnelle semble ainsi constituer un phénomène important aux yeux des salariés.

- Cette expression est parfaitement corrélée avec les chiffres émanant de l'activité juridique et contentieuse que menait la HALDE. Le dernier rapport disponible, celui de l'année 2010⁶, situe l'emploi comme le premier domaine de réclamations : près de 50% des réclamations reçues. Parmi ces réclamations, 1 124 réclamations portaient sur des discriminations au recrutement, soit 9% du total des réclamations et 5 057 réclamations portaient sur le déroulement de carrière, soit 40,7% du total des réclamations.

Suite à ces réclamations, la HALDE a rendu 168 délibérations dans le domaine de l'emploi (60% de ses décisions), dont la plupart portaient sur le déroulement de carrière (près de 50% de l'ensemble des délibérations prises). Parmi ces dernières, celles s'appliquant au secteur privé étaient sensiblement plus nombreuses (30% des décisions) que celles s'appliquant au secteur public (20% des décisions).

Au niveau local, les données fournies par le Défenseur des droits à l'échelle départementale témoignent d'une réalité similaire : sur les 135 dossiers qui ont été soumis au défenseur des droits en Seine-Maritime en 2010, 10% portaient sur la phase d'embauche et 40% concernaient le déroulement de carrière.

Les principales causes de discriminations relevées au niveau départemental portaient sur des questions de santé, d'âge et d'état de grossesse (34% des dossiers) suivis de critères relatifs à l'origine ethnique réelle ou supposée (30%).

Le délégué du défenseur des droits note que ces chiffres semblent relativement faibles dans notre département au regard de données provenant de départements de taille similaires : 135 dossiers au total en 2010 en Seine-Maritime contre 280 en Seine et Marne, 319 en Haute-Garonne ou 350 en Essonne.

- Si les cas soulevés portent principalement sur des questions relatives au déroulement de carrière, une explication peut être trouvée dans le fait qu'il est relativement plus simple d'apporter des preuves dans ce contexte que lors de la phase de recrutement : de nombreux éléments de preuve peuvent être recueillis par le salarié (analyse objective du niveau de salaire, du déroulement de carrière, recueil de témoignages de collègues...). Cette observation laisse supposer que les saisines judiciaires pourraient être plus importantes dans les autres situations (recrutement notamment) si l'accès à la justice paraissait plus simple aux justiciables.
- Au-delà de la promotion de campagnes de sensibilisation, il est difficile de s'ingérer, de l'extérieur, dans une politique de ressources humaines. Il s'agit d'une problématique interne à l'entreprise. A cet égard, il semblerait que la mobilisation interne résulte plus souvent d'initiatives individuelles de salarié(e)s ou d'employeurs et plus rarement de démarches globales et collectives d'entreprises ou de collectivités.
- Le Centre d'information sur les droits des femmes et de la famille de Seine-Maritime⁷ (CIDFF76) note l'importance du phénomène de « l'auto-discrimination » des femmes reçues en phase de bilan de compétences : déjà marquées par des parcours de formation lacunaires - de la formation initiale à la formation professionnelle-, enfermées dans d'étroits choix professionnels, nombre de femmes s'autolimitent dans leur carrière professionnelle. Le poids de la vie de

⁶ <http://halde.defenseurdesdroits.fr/-Rapports-annuels-.html>

⁷ <http://www.haute-normandie.femmes-egalite.pref.gouv.fr/spip.php?article32>

famille est par exemple ici exorbitant, pesant sur la mobilité, les temps de formation, le déroulement de carrière...

Ces « croyances limitantes » se retrouvent sans doute chez d'autres publics comme les personnes handicapées, les personnes atteintes de maladies, les personnes présentant une apparence physique particulière. On peut revenir ici sur les discriminations qui touchent les personnes obèses, en particulier dans le secteur du commerce : alors que des discriminations existent, les personnes obèses ne saisissent que très rarement la justice. La plupart d'entre elles ont intériorisé les clichés péjoratifs qui touchent à leur physique (« si elle est obèse, c'est qu'elle manque de caractère, de volonté » ; « il se laisse gouverner par son appétit » ; « il ne donnera pas une image de dynamisme », etc.).

- L'accès à la formation professionnelle continue témoigne également en partie de cette autolimitation : comment imaginer réclamer un départ en formation après un congé maternité, par exemple. La formation est souvent perçue comme une priorité de second ordre par les salarié(e)s sous la pression du travail quotidien. Les situations individuelles sont très diverses, mais il existe une nette disparité entre les cadres et les non-cadres. Les budgets de formation pour les personnels les moins formés sont les moins utilisés et a contrario les personnels disposant d'une formation initiale élevée bénéficient plus fréquemment de la formation professionnelle. Cet état de fait peut s'expliquer par la méconnaissance des outils de formation par les non-cadres, mais également par la difficulté qu'il y a à se projeter dans une formation lorsque l'on n'est généralement pas à l'aise avec la notion de formation elle-même.
- S'agissant de la création d'entreprise, la question de la lutte contre les discriminations dans la création et le maintien d'activités semble peu abordée. Quelques éléments d'information et de connaissance existent, notamment en ce qui concerne la création d'activité par les femmes, l'âge des créateurs d'entreprise, la nationalité et dans une moindre mesure, de l'origine sociale (adressage) :
 - En ce qui concerne les femmes, le croisement de données nationales et de données régionales permet de disposer d'une photographie relativement nette. En 2010, en France, 36% des nouvelles entreprises étaient créées par des femmes, contre 30% en Région Haute-Normandie. Plus localement, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen compte 28% de femmes créatrices d'entreprises. Quant à la CREA, elle héberge dans ses pépinières d'entreprises 18% de femmes.

En 2010, les femmes étaient bénéficiaires de près de 37% des prêts accordés à la création d'entreprise par les structures d'accompagnement de l'agglomération. Les femmes créatrices sont en moyenne plus diplômées que les hommes.

Le taux de survie des entreprises créées par les femmes est identique à celui des hommes. Le secteur d'activité est nettement orienté vers le tertiaire (commerces et services principalement) et la taille des entreprises est plus modeste.

La Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE) indique également que des différences existent, entre hommes et femmes, pour l'accès au crédit bancaire : par exemple, des établissements bancaires posent des questions supplémentaires aux femmes (notamment sur la situation de leur conjoint ou du nombre d'enfant qu'elles ont), voire des conditions supplémentaires (caution du mari).

- Des éléments d'information plus disparates existent en ce qui concerne l'âge des créateur(trice)s :

La CCI de Rouen relève que les plus de 50 ans ne constituent que 14% des créateur(trice)s d'entreprise, alors qu'ils représentent 24% de la population active. L'Association pour la création d'entreprise (APCE) édite régulièrement des études sur les « séniors » créateurs-trices d'entreprises au plan national⁸.

En ce qui concerne les personnes immigrées, une recherche action effectuée dans les boutiques de gestion de Lorraine de 2003 à 2005 apporte de nombreux éclairages sur les parcours, les profils et les risques de discrimination que connaît ce public en amont, pendant et après la création d'entreprise⁹. Les difficultés pointées dans cette étude pour obtenir un local commercial, une autorisation administrative ou un marché relèvent clairement de critères d'âge et de genre associés au critère d'origine.

En ce qui concerne les jeunes, un sondage réalisé au plan national par l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), l'institut de sondage IFOP et le Crédit Mutuel en 2006, fait apparaître que 50% des jeunes issus des quartiers en politique de la ville expriment le souhait de créer leur propre entreprise¹⁰. L'ADIE remarque toutefois en 2008 que le taux de pérennité à 2,5 ans des entreprises créées par des jeunes de moins de 30 ans issus des quartiers sensibles était de 10 points inférieur à celui des créateurs de l'ADIE en général.

Une étude menée par l'association pour favoriser l'insertion professionnelle (AFIP), en partenariat avec la Préfecture des Hauts-de-Seine, la Caisse des Dépôts (CDC) et le Groupe Ecole Supérieur de Commerce de Rouen en 2009 met en lumière les freins et les blocages à la création d'entreprises par de jeunes diplômés des « minorités visibles » en Île de France¹¹.

- Très peu de données sur la création et le handicap ou la création et l'état de santé semblent être disponibles au plan national, régional ou local.

Selon les acteurs de l'accompagnement et les études citées, les principales difficultés rencontrées pour toute personne engagée dans un parcours de création d'entreprise sont d'autant plus marquées pour des publics ne correspondant pas à un certain « standard ». Il s'agit de problèmes de crédibilité, d'insuffisances de qualification / de préparation, de difficulté d'accès au crédit, d'autocensure des porteurs de projet et de poids excessif de l'environnement social ou familial.

▶ Les limites inhérentes à l'observation des situations de discrimination dans l'emploi et les ressources humaines à un niveau local rendent délicate une objectivation de ce phénomène. Cette difficulté ne doit pas conduire à sous-estimer, voire à nier l'existence de discriminations.

⁸ [http://media.apce.com/file/19/1/synthese_seniors%20\(2\).24191.pdf](http://media.apce.com/file/19/1/synthese_seniors%20(2).24191.pdf)

⁹ http://www.diag-crea.cisame.coop/telechargement/Discriminations_crea.pdf

http://www.alexis.fr/FR/TELECHARGER/document/entrepreneuriat_immigre_facteur_d_integration_synthese.pdf

¹⁰ http://www.ifop.fr/media/poll/801-1-study_file.pdf

¹¹ <http://www.afip-asso.org/lesdocs/pdf/synthese-23-oct-2008.pdf>

<http://www.afip-asso.org/lesdocs/pdf/rapport-23-oct-2008.pdf>

- ▶ En dehors des cas répertoriés, il existe une part non-quantifiable de personnes victimes de discrimination qui n'en ont pas pris véritablement conscience, de même qu'une part vraisemblablement importante qui ne souhaite pas engager de procédures.
- ▶ Les données et les études disponibles permettent toutefois d'obtenir une vision relativement proche de la réalité. Cette dernière fait apparaître la persistance de pratiques discriminatoires dans le monde du travail, à tous les stades d'une vie et d'un parcours professionnel, que l'on se situe dans l'emploi public ou dans l'emploi privé.

C. Un territoire doté de nombreuses ressources

Le territoire de l'agglomération regorge de nombreux points d'appui pour effectuer un travail en profondeur. De multiples acteurs portent des initiatives, mettent en œuvre des outils, déploient une expertise dans de nombreux domaines.

(1) La gestion des ressources humaines

(i) L'implication des entreprises

Au niveau régional comme intercommunal, des réseaux d'entrepreneurs, des organisations professionnelles ou des clubs d'entreprises se mobilisent afin d'impliquer concrètement leurs entreprises adhérentes dans des actions concrètes de lutte contre les exclusions et les discriminations.

36 entreprises, clubs ou réseaux d'entreprises sont signataires de la Charte pour la diversité en Région Haute-Normandie. Cette Charte est « *un texte d'engagement proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité* » (site institutionnel¹²).

Le secteur privé semble en effet préférer aborder la question de la lutte contre les discriminations sous l'angle de la promotion de la diversité en entreprise. Cette acceptation est entendue comme présentant de manière plus positive et moins stigmatisante le rôle social des entreprises, même si la notion de diversité ne recouvre pas exactement le domaine de la lutte contre les discriminations (on ne peut véritablement parler de diversité d'orientations sexuelles ou d'apparence physique).

Parallèlement à ce type d'engagement symbolique, certaines grandes entreprises du territoire comme Véolia, EDF-GDF, la TCAR, Ferrero ont mis en place une réflexion, des actions, voire une structuration interne (postes dédiés) visant à éviter toute forme de discrimination dans les processus de recrutement et de déroulement de carrières de leurs salarié(e)s.

Certains clubs ou réseaux d'entreprises cherchent à mobiliser leurs membres pour les amener à s'inscrire dans des enjeux sociétaux à travers le concept de Responsabilité sociale de

¹² <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php>

l'entreprise. Ce concept englobe et dépasse la lutte contre les discriminations pour aborder également les questions de développement durable.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), initialement pensée comme un outil interne permettant d'anticiper les besoins et les mutations des effectifs salariés en fonction du contexte économique, évolue actuellement vers une prise en compte des enjeux d'emploi et de cohésion sociale du territoire. On parle de plus en plus à présent de GPECT, le T signifiant « du territoire » ou « territorialisée ».

Ce type de démarche est par exemple porté conjointement par les Clubs d'entreprises de la Vatine, de la Ronce et de Rouen Ecoactive (zone franche urbaine de Rouen). Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) qui compte localement 70 membres et est lui-même signataire de la Charte pour la diversité, porte ce même type de préoccupations auprès de ses membres, dont l'adhésion est justement soumise au partage d'un certain nombre de valeurs.

Des initiatives opérationnelles originales émanent également du secteur privé, à l'image du projet de « Base Régionale d'Intégration Durable et Gagnante vers l'Emploi » (BRIDGE) porté par le Groupe Régional des Acteurs Normands pour le Développement Durable en Entreprise (GRANDDE¹³). Ce réseau régional regroupant 130 entreprises du bassin d'emploi de l'agglomération souhaite avec ce projet entraîner ses membres dans des actions susceptibles de restaurer l'égalité des chances. Il s'agit de répertorier dans une base de données informatique toutes les opportunités de mise en lien entre les entreprises et les publics exclus ou discriminés (rencontre avec des dirigeants, des sportifs de haut niveau, visites d'usines, conférences sur des métiers, coaching, simulations d'entretiens, prévisionnels de recrutements, évaluations en milieu de travail, recensement de stages...). Ce projet vise également à faire converger les différents acteurs de l'emploi (service public, structures intermédiaires, entreprises) pour créer un cadre de dialogue et de collaboration.

Il est également possible d'évoquer le Club régional des entreprises pour l'insertion (CREPI) qui regroupe une trentaine d'entreprises de Haute et Basse Normandie impliquées dans des actions d'insertion (stages, EMT, emploi,...) en particulier en direction de publics jeunes issus de territoires en politique de la ville¹⁴.

De manière plus indirecte, certaines initiatives visant à agir sur les conditions de travail sont menées sur le territoire. C'est le cas par exemple des expériences de type conciergeries d'entreprises qui sont à évaluer dans la durée (deux expériences en cours au sein de l'agglomération), mais aussi et surtout les créations de crèches d'entreprises permettant d'alléger certaines contraintes familiales pour les salarié(e)s.

▶ Le secteur privé présente donc localement de nombreux points d'appui pour approfondir le travail de lutte contre les discriminations. Des entreprises et leurs réseaux vont au-delà d'engagements symboliques pour agir concrètement en faveur de la diversité. Ces acteurs utilisent les formules d'actions relevant de l'entraide, du tutorat ou du parrainage ainsi que de l'accueil dans l'entreprise. Les très petites entreprises et les artisans semblent toutefois plus en difficulté pour appréhender les enjeux et les pratiques de la lutte contre les discriminations.

¹³ <http://www.grandde.fr/>

¹⁴ <http://normandie.crepi.org/accueil-183.html>

(ii) L'implication du secteur public

En tant qu'employeurs, les acteurs publics sont engagés dans des démarches de lutte contre les discriminations.

S'agissant des collectivités locales, on peut relever des engagements qui ont été pris par plusieurs d'entre elles, notamment en ce qui concerne l'égalité hommes-femmes et le handicap.

Trois villes membres de l'agglomération sont en train de conduire un travail de fond commun sur l'égalité hommes-femmes (Rouen, Mont Saint-Aignan, Saint-Etienne du Rouvray). Ces communes élaborent des plans d'action découlant de diagnostics approfondis. C'est le cas également de la CREA, signataire de la « Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale ¹⁵ ». La Charte incite les collectivités locales à conduire une approche globale qui comporte aussi bien des dimensions internes de gestion des ressources humaines, une réflexion sur la gouvernance de ses instances politiques et administratives de même que des dimensions externes relatives aux services publics assurés par la collectivité.

Dans ce cadre, et sous la responsabilité d'une vice-présidente déléguée à l'égalité homme-femme, la CREA met en place plusieurs mesures : analyse des conditions de travail de ses personnels (étude en cours par l'ARACT portant sur le métier de ripeur/ripeuses) ; nouveau règlement du temps de travail avec plusieurs mesures favorisant l'égalité homme-femme ; élaboration d'un rapport de situation comparée...

A noter que la ville de Rouen, le Département de Seine-Maritime et la Région Haute-Normandie sont également signataires de cette Charte, et ont élaboré ou élaborent actuellement des plans d'action.

S'agissant du handicap, la CREA a également mis en place plusieurs mesures visant à une meilleure intégration et au maintien dans l'emploi : parrainages, aménagements pour l'accessibilité des locaux de travail sur plusieurs sites, participation à des forums emploi concernant le public en situation de handicap, formations internes (intégration, recruter sans discriminer) ... L'ensemble de ces mesures permet à la CREA de respecter le taux de 6% d'emploi de personnes handicapée et de s'engager dans un processus de

Services de l'Etat : l'exemple de la Direction régionale des finances publiques (DRFIP) :

La DRFIP met en œuvre une série d'actions qui découle de l'obtention du « Label diversité » par la Direction Générale des finances publiques (DGFIP) au niveau national en 2010.

L'ensemble des personnels de cette administration aura bénéficié d'une formation sur la lutte contre les discriminations au cours de la période fin 2010 - fin 2013, avec une formation renforcée pour les responsables des ressources humaines. Tous les nouveaux personnels recrutés par concours reçoivent une sensibilisation lors de leur formation initiale et la formation continue des agents propose également des modules sur cette thématique.

Cette administration met également en œuvre avec l'aide de Pôle emploi le dispositif PACTE pour les jeunes de 16 à 25 ans sans qualification en combinant de la formation par alternance et du tutorat.

Un travail particulier est effectué par la DGFIP en direction des jeunes issus des quartiers sensibles : des classes préparatoires aux concours réservent une soixantaine de places à ces jeunes pour les préparer aux concours de contrôleur des finances publiques ou à celui d'inspecteur des finances publiques.

Le fonctionnement des jurys de concours fait lui-même l'objet d'une réflexion : les membres des jurys sont formés à la diversité et à l'utilisation de grille de compétence neutre. Une parité hommes-femmes doit progressivement être mise en place dans la composition de ces jurys.

Enfin, la DGFIP met en œuvre les dispositions permettant aux personnes reconnues handicapées d'intégrer la fonction sans concours, en se conformant à obligation de diplôme et à un examen des candidatures par une commission ad'hoc.

¹⁵ <http://www.afccre.org/fr/commission/la-commission-charte-egalite-hommes-femmes>

conventionnement avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

De part les compétences que les lois de décentralisation leur ont accordées et à côté des services de l'Etat, les collectivités territoriales peuvent avoir un impact important en ce qui concerne l'emploi et les ressources humaines en terme de planification, d'organisation et d'impulsion.

En particulier, l'impulsion que la Région peut donner s'avère fondamentale dans le domaine de la formation professionnelle dont elle a la responsabilité. Le contrat de plan régional quinquennal de développement des formations professionnelles (CPRDF) adopté par la Région prend en compte les besoins de chaque secteur professionnel en termes de ressources humaines et de compétences, mais il comporte également des choix politiques mettant, par exemple, l'accent sur l'élargissement des choix professionnels des femmes et la féminisation de certains métiers.

Ce plan, négocié avec les principaux acteurs de chaque branche professionnelle du territoire (représentants des employeurs, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés de la formation professionnelle -OPCA, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi -DIRECCTE, les syndicats,...), comprend des fiches actions sur l'égalité homme-femme, le handicap ou l'origine.

Les cahiers des charges soumis à appel d'offre, que ce soit pour la formation des apprentis ou la formation tout au long de la vie, comportent ces préoccupations et notamment la promotion de l'égalité homme-femme. La Région incite en outre les organismes de formation à appliquer eux-mêmes des outils d'analyse objectifs de candidatures non-discriminants afin de ne pas effectuer une sélection des postulants à une formation par critère de genre, d'âge, d'origine...

▶ Le secteur public assume un double rôle d'employeur et d'acteur social sur un territoire. Son intervention est particulièrement structurante puisque la définition puis la mise en œuvre de politiques publiques volontaristes contribuent à impulser des changements dans les pratiques des opérateurs de terrain et dans les conditions d'accès public au marché de l'emploi.

(iii) Le rôle des structures intermédiaires auprès des employeurs

Les employeurs publics comme privés peuvent mobiliser de nombreuses ressources sur le territoire pour les aider à concevoir et à mettre en œuvre une politique interne de lutte contre les discriminations.

- De nombreux outils d'objectivation de la relation d'emploi se sont constitués ces dernières années. Ces outils peuvent porter aussi bien sur le diagnostic des ressources humaines, l'évaluation individuelle annuelle des salarié(e)s ou l'élaboration de plans de formation. Ces outils méthodologiques permettent de minimiser les risques de pratiques discriminatoires dans des moments clés du parcours professionnel.

- Parmi ces outils, les acteurs du territoire ont cité à plusieurs reprises le guide emploi élaboré dans le cadre du programme LUCIDE¹⁶, développé localement en région Haute-Normandie à l'issue d'un travail partenarial fédérateur et largement reconnu pour sa qualité. Il s'agit d'une véritable boîte à outils exploitable aussi bien par les grandes entreprises que par les TPE, les PME ou les collectivités locales. LUCIDE permet de limiter au maximum les biais discriminatoires en objectivant chaque étape du processus de recrutement.

L'approche proposée par LUCIDE se veut à la fois technique, pratique et « positivante », ne reposant pas uniquement sur le souci d'une bonne application de la loi. Les argumentaires développés portent plus sur l'optimisation du processus de recrutement, la représentativité de l'entreprise, l'ouverture vers de nouveaux marchés que sur les risques légaux.

Cette boîte à outils fut finalisée en 2008 en Haute-Normandie sur la base d'un large partenariat et avec l'aide de financements européens. Elle est encore utilisée par les Missions locales, des centres de formation et des communes.

- De nombreux acteurs sont en mesure d'apporter un appui aux employeurs, que ce soit dans les phases de recrutement ou dans la gestion des parcours professionnels et l'accès à la formation professionnelle.

- Les chambres consulaires, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) comme la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA), accompagnent les entreprises et notamment les petites entreprises dans leur fonction d'employeur, l'objectif étant de professionnaliser leur gestion des ressources humaines.

Si les enjeux de lutte contre les discriminations sont rarement abordés de manière directe, ils se retrouvent régulièrement posés au stade du recrutement, ne serait-ce qu'au sujet de l'élargissement des choix professionnels des jeunes ou de l'adéquation entre les profils recherchés et les besoins réels.

La chambre des métiers observe une persistance forte des représentations des jeunes comme des artisans sur les questions de genre (des bouchers manquant de personnel hésitent à embaucher des jeunes femmes, des apprenties coiffeuses d'origine africaine trouveront plus facilement leur employeur chez un « coiffeur afro », etc.). L'accompagnement effectué par la CMA autour des contrats de professionnalisation ou des contrats d'apprentissage permet de faire évoluer les pratiques tout en mettant en même temps à portée des artisans les aides éventuelles dont ils auraient besoin pour une embauche (aménagement de vestiaires, aménagement de postes de travail...). Le Service Emploi Formation de la Chambre des métiers met en place des sessions collectives et des accompagnements individualisés qui permettent une sensibilisation à la question des discriminations au stade du recrutement.

A travers son « Espace emploi » la CCI accompagne les entrepreneurs/entrepreneuses pour réfléchir aux compétences, s'approprier des fiches pratiques Ressources humaines, rencontrer des conseillers et des experts... La CCI a mis en place à partir de 2012 dans le cadre de son « Club RH » un accompagnement / formation intitulé « Diriger autrement » centré sur le management des ressources humaines et des compétences. Cet accompagnement « dynamique RH » prend appui sur un outil « diagnostic RH » combinant sensibilisation collective et suivi individuel des entrepreneurs. L'expérience acquise et les

¹⁶ <http://www.lucide-contre-toutes-les-discriminations.org/index.php?page=/article&id=41&rub=emploi>

informations collectées dans ce cadre incitent la CCI à mettre sur pied un « Observatoire » sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les TPE et PME.

- Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) développent de plus en plus un appui et un accompagnement en matière de gestion des ressources humaines aux TPE et PME de son ressort, au-delà de leur rôle en termes de formation professionnelle. OPCALIA, par exemple, propose un accompagnement de type « responsabilité sociale » à ses adhérents. Outre la promotion au cas par cas des outils d'aide au recrutement, OPCALIA a développé un programme de lutte contre l'illettrisme intitulé « Mille et une lettres ». La méthodologie employée pour travailler ce sujet délicat de l'illettrisme (détection de besoins non-formulés à l'intérieur d'entreprises ; mise en place d'actions) pourrait peut-être inspirer des actions dans le domaine de la lutte contre les discriminations.
- Pôle emploi propose également un accompagnement aux responsables d'entreprises dans leurs processus de recrutement, et notamment dans la manière de définir les offres d'emploi et dans la démarche de sélection des candidatures. Une des alternatives proposées par Pôle emploi est la méthode de recrutement par simulation : au-delà de l'examen des diplômes ou du parcours professionnel d'un(e) candidat(e), ce sont les aptitudes concrètes de la personne, ses « habilités », qui sont évaluées et mises en avant dans des simulations réalistes de situations de travail. De plus en plus d'entreprises et de collectivités incluent dans leurs processus de recrutement cette phase de mise en situation de travail (notamment la CREA).
- L'Association chargée de gérer le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) constitue un point d'appui important pour les entreprises qui s'interrogent sur l'intégration ou le maintien dans l'emploi de personnes handicapées. L'appui qui peut y être trouvé est non seulement d'ordre technique et de conseil, mais également financier (aide à l'aménagement de postes de travail, par exemple).
- Le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) joue le même rôle d'appui-conseil et de financement auprès des employeurs publics.
- L'Association régionale de l'amélioration des conditions de travail (ARACT), association paritaire, est en mesure de conseiller les entreprises et les collectivités dans de nombreux domaines touchant aux conditions de travail, comme le vieillissement dans l'emploi, l'égalité hommes-femmes ou le management de compétences¹⁷. Par ailleurs, l'ARACT travaille à la mise en place d'un portail internet répertoriant l'ensemble des actions de type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territorialisée à l'échelle de la Haute-Normandie.
- Au sein des entreprises, les responsables des ressources humaines peuvent s'appuyer sur des associations de pairs qui ont développé des expertises et organisent des rencontres entre professionnels, comme les « cafés RH » proposés régulièrement par l'association Rouen Réseau RH (3RH¹⁸) qui regroupe des diplômés en management des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de Rouen (IAE).

¹⁷ <http://www.haute-normandie.aract.fr/#/seniors-et-vieillessement-au-travail/>
<http://www.haute-normandie.aract.fr/#/femmes-hommes-et-conditions-de-travail/>
<http://www.haute-normandie.aract.fr/#/management-du-travail-et-des-competences/>

¹⁸ <http://rouenreseau.rh.over-blog.com/>

- ▶ Les méthodes ou outils de recrutement alternatifs développés ces dernières années ont leur sens à partir du moment où l'employeur accepte de repenser sa procédure de recrutement. Là encore, il s'agit de penser globalement les modes de recrutement et ne pas les adapter uniquement à telle ou telle catégorie de public (de manière imagée : on ne construit pas un trottoir en pensant uniquement l'accessibilité aux personnes handicapées, mais bien pour l'ensemble des usagers : poussettes, personnes âgées, personnes handicapées, enfants, etc.). On constate pourtant que ces méthodes ou outils sont souvent appliqués cumulativement aux processus classiques, ce qui limite fortement leurs effets. Il existe une certaine difficulté à faire évoluer les pratiques, les processus classiques de recrutement sont connus, ancrés dans les habitudes, ils rassurent.
- ▶ Quels qu'ils soient, ces outils doivent être expliqués et adaptés à chaque entreprise, notamment dans les petites entreprises où les procédures de recrutement ne sont pas forcément formalisées et où la personne qui recrute n'est pas une professionnelle des ressources humaines

(iv) Le rôle des structures intermédiaires auprès des demandeurs d'emploi.

Nombre d'acteurs contribuent à faciliter l'accès à l'emploi de personnes susceptibles de faire l'objet de discriminations à l'embauche en se situant à l'interface entre les demandeurs d'emploi et les employeurs :

- Pour obtenir des résultats en matière d'insertion professionnelle d'étudiants handicapés, Handisup Haute Normandie a progressivement structuré un accompagnement de longue durée : l'accompagnement et de suivi le ces jeunes débute dès le lycée et se poursuit tout au long des études supérieures. Il s'agit de travailler les questions de l'orientation et du projet professionnel. En parallèle, l'association mobilise des entreprises du bassin d'emploi et milite pour que celles-ci intègrent les étudiants handicapés lors des phases de stage, puis en emploi. Une mise en adéquation, réalisée en amont, des offres et des besoins crée les conditions d'une bonne intégration. Une rencontre est organisée chaque année pour formaliser ces liens. Y participent aussi bien des grandes entreprises locales que des collectivités locales ou le CHU.
- Le CIDFF mène une action avec la ville de Saint-Etienne du Rouvray afin de lutter contre les stéréotypes de genre dans l'emploi qui enserrant les parcours professionnels de femmes.
- Dans le même sens, la Chambre des métiers et la Mission locale de l'agglomération rouennaise organisent des réunions de présentation des métiers et des offres d'emploi de l'artisanat auprès de jeunes afin de leur faire découvrir de nouveaux horizons professionnels (exemple du programme « 1 métier – 1 jeune » dans le secteur du bâtiment qui permet aux jeunes filles notamment de découvrir des métiers)
- La Mission Locale de l'Agglomération Rouennaise a mis en place une « fiche signalement » dans laquelle les jeunes et les accompagnateur(trice)s peuvent consigner les éléments marquants de leur parcours d'accès à l'emploi. Ces fiches peuvent permettre au professionnel accompagnant d'identifier des cas de discrimination à l'encontre des jeunes.

Dans cette hypothèse, une commission interne de la Mission Locale prend contact avec l'employeur pour comprendre la situation et peut effectuer un rappel à la loi.

L'observation semble montrer que les jeunes préfèrent mentionner ce type de faits à l'oral plutôt qu'à l'écrit et de manière anonyme, plutôt que nommément. Parmi les causes de discrimination qui ressortent le plus figure l'apparence physique.

En dehors de ce système de « fiche signalement », le service emploi de la Mission Locale effectue des sensibilisations des recruteurs sur les thématiques de l'égalité et de l'équité. Enfin, le parrainage, en particulier des jeunes issus des Zones urbaines sensibles, contribue à limiter les risques de discriminations.

- Util'Emploi, association intermédiaire, membre du GRAIHN (Groupement régional des associations d'insertion de Haute-Normandie), contribue à l'insertion professionnelle d'environ 300 personnes par an. Cette association illustre, parmi de nombreuses autres (Interm'Aide Emploi, l'ABBEI, etc.), l'importance de cette fonction d'interface. C'est un travail dans la durée qui lui a permis d'entretenir de bonnes relations avec des Résidences pour personnes âgées auprès desquelles elle met à disposition des personnels pour des services à la personne. Ce public en insertion professionnelle, très majoritairement féminin et de faible niveau de qualification est également pour une grande part d'origine étrangère. La plus-value de l'accompagnement réside dans la revalorisation des personnes à leurs propres yeux et la réassurance des employeurs potentiels (il arrive que des particuliers expriment des réserves pour accepter chez eux des mises à disposition de personnes étrangères).
- Le centre interinstitutionnel de bilans de compétences de Haute-Normandie (Emploi Conseil CIBC) a également investi le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en mettant en place des prestations relevant de la médiation entre bénéficiaires et employeurs potentiels, du coaching, ...
- Les OPCA ont également développé depuis une dizaine d'années leurs activités dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. OPCALIA, par exemple, est donc de plus en plus présent dans le domaine du recrutement, mettant en lien ses outils de formation à destination des publics (dans le cadre des contrats de professionnalisation, des conventions de reclassement personnalisé, par exemple) et les besoins en recrutements des entreprises. Ainsi, même si il n'y a pas d'actions spécifiques portant sur la lutte contre les discriminations en direction des employeurs, OPCALIA peut amener les recruteurs à examiner des profils de candidatures différents et diversifiés (ex : proposer des profils féminins dans des métiers de sécurité) tout en formant des candidats au plus près des métiers recherchés (notamment via le dispositif « Préparation opérationnelle à l'emploi » cofinancé par l'Etat et pouvant monter en puissance), un dispositif favorisant la mobilité ultramarine, des formations de remise à niveau et de consolidation des savoirs de base ou des interventions pour le retour à l'emploi auprès de personnes incarcérées (bientôt opérationnel au Havre).
- Le Centre de ressources emploi formation (CREFOR) dispose quant à lui d'un module dénommé « Intégrer la lutte contre les discriminations dans ses actions » dans son offre de formation destinée à professionnaliser les acteurs de l'insertion eux-mêmes¹⁹.

¹⁹ <http://www.crefor-hn.fr/manifestations/a22-integrer-la-lutte-contre-les-discriminations-dans-ses-actions>

- ▶ La liste n'est certainement pas exhaustive, mais force est de constater que le territoire dispose d'un nombre conséquent d'acteurs de médiation qui opèrent à l'interface entre les employeurs et les postulants. Cette médiation permet de favoriser l'appropriation d'outils d'analyse objective des candidatures par les employeurs, de contribuer à faire évoluer les représentations des recruteurs, d'accompagner des chercheurs d'emploi dans la construction de leur identité professionnelle (ne pas présenter une identité personnelle ou une catégorie sociale « je suis cotorep », « je suis originaire de ... ») et de mettre en lien l'employeur et la personne candidate.
- ▶ Ce travail de médiation suppose d'avoir établi une relation de confiance mutuelle entre, d'une part, l'acteur de la médiation et l'employeur et, d'autre part, l'acteur de la médiation et les postulants. L'acteur de la médiation doit être lui-même outillé, formé pour jouer un rôle utile. Il s'agit d'un rôle sensible et relativement complexe : il s'agit d'un véritable métier qui suppose professionnalisme et durée.
- ▶ Ces acteurs de la médiation étant relativement nombreux et de statuts divers (professionnels, bénévoles), il serait intéressant de vérifier qu'il existe une certaine cohérence dans les pratiques de médiation, que ce sont bien les mêmes types de messages qui sont délivrés aux employeurs comme aux salariés.

(2) La création d'activité

(i) L'implication du secteur public

- La Région constitue la collectivité locale « chef de file » en matière d'aide à la création d'entreprise. C'est à cette échelle qu'est défini un Schéma Régional de Développement Economique qui se décline ensuite au niveau local (départemental, intercommunal). Sur le plan opérationnel, cette politique régionale se traduit notamment par des dispositifs de financement (« Coup de Pouce » et « chéquier-crédation ») ainsi que des appels d'offres annuels ciblés par publics et par territoires pour agréer les structures qui proposent un accompagnement à la création d'entreprise. La Région soutient aussi l'innovation (Agence Régionale de l'innovation), l'Economie sociale et solidaire (appel à projet annuel Eco Région Solidaire) et met en place des campagnes de mobilisation, des salons, etc...
- La CREA intervient de manière complémentaire et négociée avec la Région, avec notamment la création et le suivi de pépinières et d'hôtels d'entreprises qui proposent un certain nombre de services en plus de l'hébergement : au-delà de l'accueil physique et d'une mutualisation de moyens, il s'agit de rompre l'isolement des créateur(trice)s d'entreprises qui sont globalement confronté(e)s aux mêmes difficultés, en proposant des rencontres et des petits déjeuners thématiques, des apports d'expertises.... Actuellement, la CREA dispose de deux pépinières en fonctionnement et de deux projets en cours de finalisation. La CREA contribue également au financement des créations d'entreprises à travers les structures d'accompagnement. Cinq fonds « Prêts d'Honneur » sont ainsi délivrés dans l'agglomération par l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), Haute-Normandie Active, Normandie Entreprendre, Alizé et Rouen Initiative.

- L'Etat, à travers Pôle Emploi, développe également une politique d'aide pour les personnes souhaitant créer leur activité. On peut citer l'Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprises (ACCRE), le Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE) et de nombreuses mesures d'exonérations fiscales ou sociales en cas d'implantation dans une Zone urbaine sensible ou une Zone Franche Urbaine.
- Un fonds de garantie pour la création, la reprise et le développement d'entreprises à l'initiative des femmes (FGIF), géré localement par Haute-Normandie Active (HNA), permet l'accès au crédit bancaire pour les femmes en fournissant des prêts sans caution personnelle, après une étude du projet entrepreneurial et avis d'un comité d'engagement. Ce fonds semble connaître une montée en puissance ces dernières années grâce à des efforts de mobilisation effectués auprès des banques. En dehors de l'accompagnement effectué avec la porteuse de projet au cours de la phase de création et à sa suite, il y a un important travail de médiation avec les établissements bancaires afin de lever les freins liés à l'accès au crédit (demandes de garanties de la part du mari, inquiétudes liées aux enfants ou à la composition familiale...). En région, 70 dossiers ont bénéficié du FGIF en 2010. Entre 2007 et 2011, le nombre de dossiers a doublé, depuis que le Fonds est délégué en région. L'accès au FGIF se fait principalement via les différents partenaires de la création d'entreprise (chambres consulaires, structures d'accompagnement, pôle emploi,...).
- La Délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité de Haute-Normandie (DRDFE) démarre actuellement un travail spécifique sur la promotion de la création d'entreprises par les femmes. La DRDFE entend dans un premier temps réunir l'ensemble des partenaires de la création d'entreprise sur les deux départements afin de rassembler des informations, partager des constats et définir des axes de progrès communs. Deux pistes d'actions sont évoquées : la mise en place d'une campagne de communication pour lutter contre les stéréotypes et la création d'un concours récompensant les femmes entrepreneurs.
- La Caisse des Dépôts et des consignations est un acteur majeur du soutien à la création d'entreprise à travers des financements qu'elle délivre directement ou via des partenaires dans les régions (notamment Haute-Normandie Active). Outre son partenariat avec les Missions Locales et le financement du dispositif NACRE, la Caisse des Dépôts et des consignations a mis en place un programme spécifique dénommé « Citélab ». Citélab vise à stimuler la création d'entreprises dans les quartiers sensibles en renforçant l'identification des porteurs de projets et en confortant la phase d'émergence grâce à la présence, sur place, d'une personne ressource. Ce dispositif est notamment mis en place dans les quartiers urbains de la Ville du Havre²⁰. L'implantation de ce dispositif est actuellement envisagée à Evreux.

▶ A l'exception de quelques mesures spécifiques (comme le FGIF), les différents dispositifs publics sont relativement « neutres » sur le plan de la lutte contre les discriminations : ils ne sont pas fléchés ou bonifiés en fonction des critères législatifs. Un certain nombre d'entre eux sont toutefois destinés à des publics fragiles, précaires : personnes exclues du marché de l'emploi, personnes n'accédant pas au crédit.

▶ A cet égard, il a été souligné la nécessité de garder une certaine souplesse dans la mise en œuvre des dispositifs d'aide à la création d'entreprise : si l'on fige les processus d'accompagnement sur des « parcours types », si l'on fixe au préalable des objectifs

²⁰ http://www.citeslab.fr/grand_public/amorçage-de-projets/implantations.php?1&d=76

quantitatifs intangibles dans des volumes de prêts, ou des objectifs de résultats sur des accompagnements labellisés, on prend alors le risque d'effectuer une « sélection par le haut » des publics éligibles à ces dispositifs, excluant à nouveau les publics nécessitant des accompagnements plus longs, moins classiques dans leur déroulement.

(ii) Le rôle des structures intermédiaires

De nombreux exemples ont été recueillis. Les structures d'accompagnement peuvent être de nature très diverses : chambres consulaires, organismes dédiés à l'accompagnement (Boutique de gestion, Cré'Action, Rouen Initiative, Normandie Entreprendre, ...), clubs d'entreprises, coopératives d'activité (SCOP 276²¹), associations ou clubs d'entreprises (Seine-Estuaire Entreprendre, clubs hébergés par la CCI),...

Outre des conseils, des appuis techniques et une orientation vers des aides financières, certains organismes et dispositifs proposent également des accompagnements de type parrainage par des entrepreneurs bien installés ou par des cadres d'entreprise sur des durées variables (Rouen Initiative, Normandie Entreprendre, Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise - EGEE²²).

En ce qui concerne des publics particulièrement sensibles aux discriminations, il est possible de mentionner entre autres :

- Le Centre d'information sur le droit des femmes et des familles (CIDFF 76) met en œuvre un projet « Net Force 2 » dans le cadre d'un programme européen (Interreg) afin de favoriser l'émergence de projets de création et de reprise d'activité par les femmes.
- Il existe également des réseaux d'entraide pour les femmes créatrices d'activité, comme le réseau Femmes Chefs d'Entreprises qui dispose d'antennes en Normandie²³.
- L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) Haute-Normandie constate une augmentation du nombre de jeunes issus de l'immigration, de personnes de plus de 50 ans et de gens du voyage qui ont eu recours à ses services au cours de ces trois dernières années, suite à la politique volontariste qu'elle a menée pour toucher ces publics.
L'accompagnement de ces publics fragiles, sensibles aux discriminations (gens du voyage, jeunes ou femmes des quartiers populaires, étrangers...), ne demande pas forcément une méthodologie différente sur le fond, mais une approche adaptée, nécessitant un surcroît d'attention, de considération et donc de temps (pour instaurer une confiance réciproque). La qualité de la relation établie conditionne la réussite de l'accompagnement et explique une diffusion de l'information très rapide par le « bouche à oreille » auprès d'autres créatrices potentiel(le)s. L'adaptation peut également porter sur la mise en œuvre des outils de financement : progressivité des financements dans le temps, mise en place de prêts de groupes, étalement plus important des remboursements de prêts à taux zéro.
- La Mission Locale de l'agglomération rouennaise a mis en place depuis 2008 un « Pôle émergence de projet » à destination des jeunes qu'elle suit. Ceux-ci peuvent y tester la cohérence d'une idée avant d'être orientés vers les structures d'accompagnement à la

²¹ <http://scop276.coop/>

²² <http://www.egee.asso.fr/normandie/rouen.htm>

²³ <http://fce76.hautetfort.com/>

création. Le travail effectué de manière individuelle est essentiellement méthodologique et sert, plus globalement, de support aux démarches d'insertion. Le pôle s'appuie d'une part sur la formation « diagnostic » financée par la Région et, d'autre part, sur son réseau de parrains bénévoles. Environ 30 créations d'entreprises ont pu aboutir dans ce cadre depuis 2008. En 2010/2011, sur 235 jeunes suivis par la Mission Locale qui ont évoqué une volonté de créer leur activité, 160 ont été vus par le Pôle émergence de projet et 60 sont allés plus loin dans un programme de création d'activité (dont autant de filles que de garçons).

- Haute-Normandie Active dispose d'une « *ligne de garantie quartiers* », peu utilisée, destinée aux créateurs et créatrices issus de quartiers classés en zone urbaine sensible. Cette ligne fonctionne de manière similaire aux autres outils de financement de HNA.
- L'école de commerce de Rouen, « Rouen Business School », souhaite se positionner comme un point de convergence de diverses structures privées désireuses de développer des projets de promotion de la diversité dans le domaine entrepreneurial. Elle rejoint en ce sens des acteurs nationaux comme la Fondation agir contre l'exclusion (FACE), Financités (Planet Finances), le Club du XXIème siècle, l'association « Business Professional Women », « Give one project », ou « Apprendre pour entreprendre » qui ont exprimé leur volonté d'intervenir au niveau de l'agglomération pour favoriser la création d'entreprise de la part de publics susceptibles de connaître des discriminations (émergence de projets, financement, accompagnement...).

► L'offre d'accompagnement dans le domaine de la création d'entreprise paraît tout à fait fournie dans l'agglomération. L'accès à cette offre semble relativement aisé sur le territoire. Par contre, la lisibilité de l'offre d'accompagnement peut paraître insuffisante. Les organismes d'accompagnement ne sont pas forcément clairement spécialisés dans tel ou tel domaine (études préalables, fiscalité, droit, financement ...), ce qui peut conduire à une certaine confusion.

► L'association Cré'Action note que la grande majorité des personnes accompagnées sont en rupture avec le milieu du travail, soit qu'elles n'arrivent pas à y rentrer ou à s'y maintenir, soit qu'elles ne supportent plus l'atmosphère et les pressions du monde de l'emploi. Les phénomènes de discrimination dans l'emploi salarié représentent donc une des sources de la création d'activité. Or la création d'activité ne peut être pensée seulement comme une solution aux difficultés rencontrées dans l'emploi salarié. Pour autant, au sens de l'ADIE Haute-Normandie, pour certains publics très fragiles en rupture de parcours professionnel, le processus de création d'activité est tout aussi important que le résultat de ce processus. Même si l'activité créée ne fait pas preuve d'une pérennité importante, tout le parcours de création aura permis la remobilisation de ce public, la reprise de confiance, la création de réseaux relationnels, la remise en route d'une dynamique psychologique personnelle, etc.

(3) L'aide aux victimes

Un certain nombre de lieux d'accueil, de personnes ou d'institutions ressources sont en place sur le territoire de l'agglomération. Ils exercent une fonction d'écoute et de conseil pour les personnes ayant été victimes ou se croyant victimes de discriminations.

- Les organisations syndicales représentatives des salarié(e)s ont un rôle important à jouer dans la prise en compte et dans la mobilisation autour des problématiques de discrimination au travail. Etant à l'intérieur des entreprises, elles sont bien placées pour contribuer à faire évoluer les pratiques. Ce sont généralement les fédérations départementales qui ont développé des moyens d'action en ce sens : la CFDT, par exemple, dispose d'un référent sur la lutte contre les discriminations et met en place des formations ; la CFTC dispose d'une personne référente sur les questions de handicap.
- Le délégué du Défenseur des droits tient des permanences dans les locaux des Maisons de Justice et du droit de l'agglomération (Rouen, Canteleu, Elbeuf, Saint-Etienne du Rouvray). Le rythme de ces permanences est actuellement en cours de révision.
- Les Maisons de justice et du droit dont la vocation est d'informer le public sur ses droits et ses devoirs sont d'ailleurs elles-mêmes aptes à conseiller et à orienter les victimes.
- Le CIDFF 76 propose un accueil et un accompagnement juridique à de nombreuses femmes dans ses permanences de l'agglomération (Canteleu, Petit-Quevilly, St Etienne du Rouvray, Sotteville-lès-Rouen et Rouen).
- Des associations ont également présentes, telles l'Association d'aide aux victimes et d'information sur les problèmes pénaux (AVIPP) qui tient des permanences à Rouen, ainsi que l'association Escalier LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transsexuels). Des permanences téléphoniques sont assurées par l'association SOS Homophobie depuis 2011, cette association s'étant spécialisée dans la mise en œuvre d'actions judiciaires.

▶ Le rôle de ces structures est essentiel à plusieurs titres : elles permettent de faire prendre conscience aux salariés comme aux employeurs des actes discriminatoires (rappel à la loi), de soutenir les victimes de discrimination qui souhaitent engager une procédure judiciaire (ces procédures ne sont pas forcément à la portée de tout le monde), de soutenir moralement les victimes de discriminations (les discriminations ont un impact particulièrement dévalorisant sur les personnes qui les subissent).

▶ L'accompagnement des victimes pourrait sans doute aller au-delà de l'écoute et de l'orientation qui sont proposés aujourd'hui en incluant un volet de soutien psychologique. Cet aspect semble en effet peu présent aujourd'hui dans l'aide et le conseil apportés aux victimes.

III. Synthèse de l'état des lieux

La formulation d'une synthèse fait apparaître un certain nombre d'axes de progrès qui ont pu être identifiés au cours de l'élaboration partagée de l'état des lieux.

A. La nécessité de former les acteurs

Les mobilisations militantes relatives à la lutte contre les discriminations ont progressivement débouché sur la mise en place d'un cadre juridique conséquent (code pénal, code du travail), sur le déploiement de politiques publiques incitatives et par l'institutionnalisation d'autorités publiques chargées de veiller au respect de ce cadre (HALDE puis Défenseur des droits).

Malgré leurs limites et certains effets pervers, ces politiques publiques ont renforcé la prise en compte de la lutte contre les discriminations par les acteurs sociaux et économiques comme étant à la fois un enjeu de société majeur et un enjeu de management interne structurant. De nombreuses études, analyses et campagnes de sensibilisation ont été conduites ces dernières années pour mettre en lumière les ressorts du phénomène discriminatoire et les moyens d'y remédier.

Cette évolution a conduit petit à petit au développement d'une certaine technicité : dépassant le militantisme et le volontarisme (sans les faire disparaître, bien entendu), la lutte contre les discriminations a vu se développer de nombreux outils et supports techniques, des cadrages méthodologiques, des labellisations. A l'instar de « LUCIDE », nombre de ces supports techniques sont aujourd'hui reconnus pour leur efficacité. La lutte contre les discriminations est donc entrée dans une phase de professionnalisation.

Du fait des moyens disponibles à raison de leur taille, de leur exposition en terme d'image, du rôle des représentants du personnels, de la conscience de leur rôle sociétal, les grandes entreprises et les grands employeurs publics se sont progressivement engagés dans la mise en œuvre de ces outils techniques, dans l'application de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, dans la création de postes dédiés à la diversité ou à la lutte contre les discriminations au sein même de leurs organigrammes.

Les étapes qui restent à franchir pour ces grands employeurs se situent dans la diffusion interne - et de manière transversale - des pratiques et des outils non-discriminants à l'ensemble des personnels d'encadrement et des salariés. L'absence de discriminations doit non seulement être banalisée comme un mode ordinaire de recrutement et de gestion des parcours professionnels pour les Directions des ressources humaines, mais elle doit également être progressivement intégrée par l'ensemble des salariés comme un mode relationnel ordinaire dans le cadre d'emploi.

Les petites structures, qu'il s'agisse des entreprises (artisans, TPE et PME) ou des petites collectivités territoriales, sont plus en difficulté pour prendre ce virage de la technicité : elles peuvent difficilement mobiliser les moyens humains et financiers leur permettant de qualifier

leur fonctionnement. Cet état de fait est d'autant plus dommageable que ces petites structures sont au quotidien directement en contact avec une grande part du corps social, avec une proximité peut-être plus importante vis-à-vis du public que les grands employeurs.

Une attention particulière est donc sans doute à apporter aux TPE, aux artisans et aux petites collectivités locales du fait de leur importance quantitative mais également des impératifs importants de professionnalisation qui se présentent à eux, sans qu'ils soient en mesure d'y répondre seuls.

B. La nécessité de coopérer sur un territoire

De nombreux acteurs intermédiaires aptes à aider et accompagner les employeurs existent dans le ressort territorial de l'agglomération. Ces acteurs peuvent notamment apporter aux petits employeurs un appui technique et un accompagnement dans la durée, pour leur permettre d'évoluer vers une intégration adaptée des outils et méthodes de fonctionnement susceptibles de limiter les risques de discriminations.

La diversité des acteurs intermédiaires aptes à effectuer ce travail d'accompagnement représente un atout indéniable de ce territoire : les ressources sont nombreuses et peuvent s'adresser à tout type d'opérateur économique ou public, quelque soit sa taille. Pourtant, faute d'être lisible, cette richesse est actuellement peu perçue et l'offre d'accompagnement peut apparaître disparate tant les acteurs et les outils utilisés s'avèrent différents.

Il en résulte une déperdition d'informations, d'énergies et de moyens importante. Des chevauchements concurrentiels peuvent même apparaître entre des structures intermédiaires de statuts très divers (associations, chambres consulaires, cabinets conseils, OPCA, réseaux d'entreprises...).

Cet état de fait semble lié à une interconnaissance encore largement insuffisante des acteurs en présence. La porosité entre les multiples secteurs de la vie économique et sociale reste relativement faible. Des partenariats entre les acteurs de l'accès à l'emploi sont certes déjà en place mais il est sans doute possible de mieux structurer ces partenariats dans le domaine de la lutte contre les discriminations, de les rendre plus opérationnels et d'en évaluer les effets.

Il existe finalement peu de cadres collectifs organisés dans lesquels des entreprises, des collectivités locales, des services de l'Etat, le service public de l'emploi, des chambres consulaires, des associations d'aide aux victimes, des associations de managers, des organismes de formation, des structures spécialisés dans l'observation,... se retrouvent régulièrement pour mieux se connaître et mieux se comprendre.

A cet égard, il est à noter que la conduite d'une réflexion menée à l'échelle d'un territoire constitue un excellent moyen de créer les conditions d'une convergence des acteurs de ce territoire, y compris avec / entre les acteurs publics de ce territoire.

La coopération des forces en présence paraît indispensable pour obtenir une meilleure efficacité face à un phénomène de société mortifère dont les racines sont profondément et durablement inscrites dans le corps social.

C. La nécessité de poursuivre la sensibilisation

Lutter contre les discriminations revient donc à lutter contre des pratiques mais aussi contre des représentations. On retrouve ici des dimensions morales et psychologiques : autant le racisme ou la discrimination liée au handicap sont aujourd'hui moralement et socialement rejetés, autant la misogynie ou l'homophobie peuvent encore être ouvertement pratiquées, elles déclenchent plutôt des sourires.

Il faut remarquer ici que l'on demande au monde du travail d'être vertueux en termes de mixité, de diversité et de tolérance, alors que, finalement, peu d'autres cadres de vie assument un tel rôle par ailleurs.

Les incompréhensions qui apparaissent dans le cadre professionnel sont souvent la résultante d'une méconnaissance provenant du manque de rencontres et de « brassages » entre les publics en amont dans le corps social, notamment à l'école (réelle mixité sociale, confrontation avec le handicap,...). Il en résulte des postures relevant de la plainte ou de la crainte, illustrées par des difficultés à savoir comment se comporter face à des publics ou à des pratiques méconnus (en face du handicap mental par exemple, ou en face de la pratique religieuse - illustration du Ramadan).

Ces constructions sociales sont parfois intériorisées par les salarié(e)s qui ne pensent pas à formuler certains incidents de leur parcours professionnels en termes de discrimination. Le phénomène d'« auto-discrimination » ou en tout cas d'« auto-limitation » a été mentionné plus haut.

La discrimination n'est donc pas toujours consciente. Il est également possible d'évoquer à ce propos une certaine tendance naturelle à « l'entre soi » qui nous conduit à côtoyer ceux et celles qui nous ressemblent et à mettre à l'écart ceux et celles portant des différences marquées (apparence physique, culturelle,...).

L'expérience montre que les campagnes de sensibilisation fonctionnent lorsqu'elles sont bien conduites : la HALDE a vu ses saisines pour discriminations à raison de l'état de grossesse augmenter très significativement à partir de l'année 2008, suite à une campagne de communication qu'elle avait menée sur ce thème en 2007.

Il semble donc important de poursuivre d'importants efforts de communication pour continuer à sensibiliser les différents acteurs et le grand public aux ressorts conscients ou inconscients des discriminations et aux effets délétères que ces discriminations ont pour l'ensemble de la société comme pour tout un chacun.

Les acteurs rencontrés ont insisté sur le caractère non-culpabilisant que devrait prendre cette communication en direction des entreprises. La sensibilisation gagnerait à valoriser des initiatives exemplaires, proches des préoccupations des acteurs concernés et démontrant les plus-values sociales, organisationnelles et économiques qu'apporte un engagement contre les discriminations.

D. La nécessité de valoriser et de conforter des actions

Qu'il s'agisse de sensibilisation, de formation, d'observation, d'accompagnement des publics,... les initiatives sont nombreuses sur le territoire intercommunal. La mise en œuvre de ces actions requiert bien entendu des moyens, humains comme financiers.

Outre l'importance évoquée plus haut de faire converger ces initiatives pour leur donner une meilleure visibilité, un appui particulier peut être apporté pour leur octroyer une meilleure visibilité ou une ampleur plus importante.

Parmi les types d'actions évoqués, il est possible de citer notamment :

- Les actions contribuant à mettre en contact les publics susceptibles de faire l'objet de discrimination et les employeurs semblent plébiscitées : les acteurs situés à l'interface entre les employeurs et les personnes en recherche d'emploi notent tous l'intérêt des mises en situation d'observation et de découverte réciproque. Les outils de type Evaluation en Milieu de Travail (EMT) s'avèrent très riches car ils amènent les gens à se confronter, à se « tester » réciproquement en situation professionnelle, à se connaître et bien souvent à dépasser *les a priori*.
- De la même manière, les initiatives conduisant le public et les employeurs à réfléchir à la diversification des choix professionnels sont considérées comme tout à fait positives par les acteurs locaux.
- Les acteurs associatifs assurant des fonctions de réflexion et de témoignage comme ceux assurant un soutien aux victimes peuvent avoir besoin d'être soutenus et confortés, soit pour leur permettre d'acquérir la technicité et le professionnalisme que requiert aujourd'hui un travail précis sur la lutte contre les discriminations, soit pour maintenir leur capacité d'interpellation.

Il faut pouvoir parfois, en contournant les barrières, en utilisant des méthodes « intrusives », créer les conditions de la confrontation entre le recruteur et le postulant (ainsi, « forcer » l'accueil de stagiaires handicapés dans une entreprise permet à l'employeur et aux autres salariés de constater qu'ils peuvent être des travailleurs tout aussi efficaces – exemple donné par Handisup Haute-Normandie). Ces actions militantes, menées bien souvent pas des associations et des bénévoles, permettent de faire concrètement bouger les lignes en mettant en place des innovations, des expérimentations.

IV. Les axes de travail

Parmi les axes de progrès identifiés dans la synthèse, tous ne sont pas du ressort de compétence de la CREA ou de la CREALDE (la formation des artisans et des TPE par exemple). D'autres posent des questions en termes de ciblage, d'organisation ou de méthode. En outre, la CREA elle-même souhaite mener des actions exemplaires pour la lutte contre les discriminations en tant qu'employeur et en tant qu'acteur du territoire.

Cinq axes de travail comportant douze actions sont finalement ressortis de la réflexion commune pour être soumis à la CREALDE.

A. Affirmer un engagement et un portage politique forts

Ce premier axe vise à afficher clairement un engagement institutionnel de la CREA et de ses partenaires sur le territoire. En affichant fortement leur volonté de lutter contre toutes les discriminations dans le domaine de l'emploi et des ressources humaines sur le territoire de l'agglomération, ces institutions peuvent développer une capacité d'entraînement globale et mutualiser leurs moyens.

1) Faire vivre la CREALDE.

L'existence même d'une instance politique partenariale telle que la Commission Rouen-Elbeuf-Austreberthe de lutte contre les discriminations et pour l'égalité doit être comprise par les acteurs du territoire comme l'expression d'une volonté politique forte.

La CREALDE constitue non seulement un cadre de concertation entre ses membres mais également une instance permettant l'harmonisation des politiques publiques sur le territoire. De par sa composition (CREA, Etat, Région, Département, Délégué du défenseur des droits, associations, représentants du monde économique et du secteur de la recherche), la CREALDE est en mesure de piloter un plan d'actions territorial, mais également de coordonner les politiques publiques à l'échelle de l'agglomération, de créer des synergies d'ensemble.

Faire vivre la CREALDE suppose que cette instance présente une réelle activité, qu'une animation très régulière soit assurée, aussi bien à un niveau technique (comité technique) qu'à un niveau politique (comité de pilotage). Les champs thématiques traités par la CREALDE étant plus larges que la seule question de l'emploi et des ressources humaines, il est possible d'imaginer un fonctionnement par commissions thématiques.

2) Maintenir le rythme des Forum annuels

Les forums annuels organisés par la CREA depuis l'année 2009 correspondent à des temps forts symboliques qui permettent à la fois de regrouper des acteurs, de faire le point sur les

actions et de donner une visibilité aux engagements pris. Ils permettent donc de mobiliser les acteurs du territoire et de valoriser les initiatives locales.

L'importante médiatisation dont bénéficient les forums contribue à la visibilité de l'engagement politique de la CREA et de ses partenaires.

Il est à noter que les formes variées que peuvent adopter ces forums est de nature à augmenter l'intérêt et l'implication des acteurs du territoire : la tenue d'expositions et d'animations déconcentrées dans plusieurs lieux de l'agglomération vient utilement compléter des formes plus classiques de type colloques ou débats.

3) Proposer une « Charte Territoriale de Lutte Contre les Discriminations »

L'idée d'une Charte Territoriale ne vient pas concurrencer la Charte pour la diversité ou les autres chartes existantes.

Cette idée vise à proposer un outil commun permettant de fédérer les acteurs de l'agglomération, démontrant l'engagement de tout un territoire dans la lutte contre les discriminations. Une telle Charte pourrait être proposée dans un premier temps à la signature des membres de la CREALDE puis être élargie à tous les acteurs publics et privés souhaitant y adhérer.

La Charte territoriale pourrait progressivement s'enrichir dans ses contenus en termes de cadrage ou de préconisations pour déboucher éventuellement ultérieurement sur un label territorial.

B. Sensibiliser et former les acteurs du territoire

Les besoins de formation des employeurs - qu'il s'agisse de la professionnalisation des responsables de petites entreprises (artisans, TPE) et des responsables des « petites » communes ou qu'il s'agisse de la diffusion des outils et méthodes au sein des grands employeurs - ne relèvent pas particulièrement des compétences propres de la CREA ou des membres de la CREALDE. La mise en place de telles formations n'est donc pas mentionnée ici comme une proposition d'action.

4) Conduire une campagne de communication annuelle

Cette proposition répond à la nécessité de maintenir une sensibilisation et une information récurrentes.

La communication devra cibler plus précisément parmi les destinataires qui ont pu être identifiés : le grand public, les gestionnaires de ressources humaines et les responsables d'entreprise, particulièrement les patrons de petites entreprises.

Cette campagne de communication gagnerait en efficacité si elle pouvait être adossée à un évènementiel (comme le Forum annuel).

Sa tonalité devrait être pratique : présentation de solutions concrètes ou de ressources disponibles sur le territoire. En tout état de cause, pour toucher un public d'entrepreneurs, cette communication ne doit pas culpabiliser sa cible. On préférera dans ce cas une

communication de pairs à pairs illustrant l'intérêt de s'engager dans des actions de lutte contre les discriminations.

C. Améliorer la lisibilité de la lutte contre les discriminations

Les centres de ressources qui existent actuellement au plan national sont plutôt situés à l'échelle régionale. En l'absence d'une telle structure, et sans prétendre s'y substituer, l'agglomération peut contribuer à assurer une meilleure connaissance des acteurs et des actions existant.

5) Constituer une cartographie des acteurs et des ressources du territoire

La création d'un outil informatique au service de l'ensemble des acteurs du territoire doit permettre d'améliorer la lisibilité du paysage local de la lutte contre les discriminations.

Cet outil informatique pourrait comporter plusieurs volets :

- Une cartographie détaillée des acteurs de l'agglomération, comportant leurs domaines d'intervention et leurs modes d'intervention ;
- Un site internet accessible pour tout public ;
- Un extranet collaboratif accessible aux membres de la CREALDE ainsi qu'aux partenaires du territoire qui le souhaiteraient
- Eventuellement un intranet pour les services de l'Agglomération.

6) Poursuivre l'animation de groupes de travail thématiques sur l'emploi et les ressources humaines

La lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité sont des enjeux suffisamment importants pour que des cadres de travail collectifs soient institués dans la durée.

Il est nécessaire de se donner les moyens d'animer dans la durée de tels cadres de travail qui permettent à des acteurs d'horizon très divers de se rencontrer, mieux se connaître, de mieux se coordonner.

D. Favoriser et soutenir les initiatives locales

7) Apporter un appui technique et méthodologique aux communes

La CREALDE peut favoriser la prise en compte de la lutte contre les discriminations par les partenaires institutionnels du territoire.

En particulier, une implication plus massive des communes du territoire de l'agglomération peut être obtenue en leur apportant un appui technique et méthodologique.

Les instances de la CREALDE animées par la CREA peuvent constituer un lieu adéquat pour échanger sur les expériences en cours et mutualiser les outils, les méthodes et les moyens adaptés aux collectivités territoriales.

8) Lancer un appel à projet annuel spécifique à la lutte contre les discriminations dans l'emploi.

Cet appel à projet pourrait être conçu, financé et suivi par plusieurs partenaires institutionnels de la CREALDE (Agglomération, Département, Région, Etat, ACSE).

Le financement croisé d'actions considérées comme prioritaires par la CREALDE renforcerait les capacités d'action des acteurs du territoire.

Les projets financés pourraient être des projets déjà existants, méritant une aide significative pour en développer l'impact ou en assurer la pérennité ou des projets nouveaux, expérimentaux.

9) Inscrire la Lutte Contre les Discriminations dans l'ensemble des instruments financiers des acteurs publics membres de la CREALDE.

En tant que maîtres d'ouvrages, les institutions publiques disposent de nombreux leviers d'action. Il serait possible de diffuser progressivement de manière transversale et quasi-systématique des clauses relatives à la lutte contre les discriminations dans les subventions octroyées, les appels d'offres émis, les marchés publics formulés et dans les délégations de services publics confiés à des opérateurs privés. La mise en œuvre de telles clauses permettrait de diffuser et démultiplier les moyens d'actions.

Ces clauses de lutte contre les discriminations pourraient porter aussi bien sur le service rendu au public grâce à ces financements, mais également sur la manière dont ces services ou activités sont organisés par les opérateurs (composition des équipes). Le respect de ces clauses pourrait être un élément de bonification soit de l'instruction des dossiers, soit des montants financiers dédiés.

E. Améliorer la connaissance

10) Faire converger les données et les études existantes.

On l'a vu, la création ex nihilo d'outils d'observation statistiques se heurte à d'importantes difficultés techniques, méthodologiques et éthiques. Malgré tout, de nombreuses sources d'information existent sur le territoire.

Ces informations disparates peuvent être compilées pour obtenir une vision plus objective de la discrimination dans l'emploi et la gestion des ressources humaines. Un travail spécifique visant à centraliser et synthétiser des rapports d'activités d'opérateurs de terrain, des diagnostics réalisés sur des thématiques proches, des travaux universitaires, etc. permettrait d'obtenir une photographie relativement fine des réalités locales.

Plutôt que de précéder l'action, l'observation s'appuierait ainsi sur celle-ci.

11) Initier des études ponctuelles et ciblées

Le territoire de l'agglomération peut compter sur des partenaires qui disposent d'une capacité d'analyse importante, d'une ingénierie d'étude opérationnelle. En fonction des

besoins repérés par les participants aux groupes ou commissions de travail de la CREALDE, des études ponctuelles et ciblées peuvent être lancées conjointement avec ces partenaires : chambres consulaires, centres de formation, Université, CREFOR, ARACT, réseaux d'entreprises ...

12) Commander un sondage/baromètre annuel

En fonction des moyens disponibles, la réalisation d'un sondage annuel ciblant un panel toujours identique de public ou d'acteurs du territoire permettrait de constater les évolutions de la perception de la lutte contre les discriminations dans le monde du travail dans le ressort territorial de la CREA.

S'il était conçu en s'appuyant sur certaines des priorités d'actions citées ci-dessus retenues par la CREALDE, ce type de sondage constituerait également un indicateur qualitatif d'évaluation des actions entreprises dans le plan territorial.

Pour un plan d'actions territorial de lutte contre les discriminations dans l'emploi et les ressources humaines sur le ressort territorial de la CREA

Tableau récapitulatif des pistes d'actions

A/ Affirmer un engagement et un portage politiques forts					
Objectifs	Actions	Maîtres d'ouvrage	Public concerné	Le rôle de la CREA	Calendrier prévisionnel
<ul style="list-style-type: none"> • Marquer une volonté politique d'engager l'ensemble du territoire ; • Fédérer les principaux partenaires institutionnels et économiques du territoire ; • Coordonner les politiques publiques à l'échelle de l'agglomération ; • Piloter un plan d'actions territorial. 	1/ Faire vivre la CREALDE <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un rythme régulier de travail de ses instances de concertation techniques (comité technique, commissions thématiques) - Instaurer un rythme régulier de réunion de l'instance de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> - La CREA 		<ul style="list-style-type: none"> - Animation du secrétariat du comité de pilotage - animation des instances de travail technique 	En continu
	2/ Maintenir le rythme annuel des Forum <ul style="list-style-type: none"> - Associer les acteurs du territoire à sa conception et à son organisation - Diversifier et multiplier les formes d'animation sur le territoire à cette occasion 	<ul style="list-style-type: none"> - La CREA - Les acteurs économiques et sociaux du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs économiques et sociaux du territoire - Le grand public 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception des forums avec les partenaires - Organisation des Forum - Co-financement des Forums 	Décembre 2012
	3/ Proposer la création d'une « Charte territoriale de lutte contre les discriminations », ou s'insérer dans le cadre de la Charte Régionale	<ul style="list-style-type: none"> - Proposée par la CREALDE et ses partenaires et portée par la CREA 	<ul style="list-style-type: none"> - Elargissement progressif à tous les acteurs locaux volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation du travail partenarial d'élaboration de la charte. - Promotion de la charte sur son territoire 	A définir
B/ Sensibiliser et former les acteurs du territoire					
Objectifs	Actions	Maîtres d'ouvrage	Public concerné	Le rôle de la CREA	Calendrier prévisionnel
<ul style="list-style-type: none"> • Faire progresser la compréhension des enjeux et des méthodes relatifs à la lutte contre les discriminations 	4/ Mener une campagne annuelle de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> - A définir en fonction des priorités de la CREALDE 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisation du public cible et des effets recherchés par la CREALDE 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation de la démarche de définition des cibles - Cofinancement de la campagne 	A définir
<ul style="list-style-type: none"> • Hors champ de compétence de la CREA : Développer les formations à destination d'une part des TPE et des artisans et d'autre part des cadres intermédiaires des gros employeurs 					

C/ Améliorer la lisibilité de la lutte contre les discriminations

Objectifs	Actions	Maîtres d'ouvrage	Public concerné	Le rôle de la CREA	Calendrier prévisionnel
<ul style="list-style-type: none"> Faire converger l'information sur les initiatives locales ; Contribuer à mettre en place des synergies entre acteurs. 	5/ Constituer un outil informatique collaboratif comportant : Une cartographie des acteurs accessible sur internet ; une plateforme collaborative de type extranet ; un intranet	- La CREA	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble des acteurs du territoire Le grand public 	<ul style="list-style-type: none"> Conception et mise en œuvre de l'outil Cofinancement de l'outil 	A définir
	6/ Poursuivre l'animation de groupes de travail thématiques	- La CREA et les membres de la CREALDE	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble des acteurs du territoire Le grand public 	<ul style="list-style-type: none"> Animation et coordination de groupes de travail 	Rythme à définir

● Hors champ de compétence de la CREA : **créer un centre de ressources régional** pour la lutte contre les discriminations

D/ Favoriser et soutenir les initiatives locales

Objectifs	Actions	Maîtres d'ouvrage	Public concerné	Le rôle de la CREA	Calendrier prévisionnel
Renforcer la lutte contre les discriminations en : <ul style="list-style-type: none"> suscitant la prise d'initiatives sur le territoire de la part d'acteurs publics et privés ; soutenant financièrement ou techniquement des actions. 	7/ Apporter un appui aux communes Accompagner leurs démarches, mutualiser les moyens, échanger sur les expériences, etc. à la fois sur le volet RH et en direction du territoire	- Les partenaires publics de la CREALDE (Etat, Région, Département, CREA)	- Communes de l'agglomération	<ul style="list-style-type: none"> Appui technique Mutualisation des expériences 	
	8/ Lancer un appel à projet spécifique portant sur la lutte contre les discriminations	- Les partenaires publics de la CREALDE (Etat, Région, Département, CREA)	- Les opérateurs publics et privés de l'agglomération	<ul style="list-style-type: none"> Lancement de l'appel à projet Co-instruction des dossiers avec les partenaires Co-financement des actions 	2013
	9/ Inscrire la lutte contre les discriminations dans les instruments financiers publics Appels à projets, appels d'offres, marchés publics, délégations de service public...	- Les partenaires publics de la CREALDE (Etat, Région, Département, CREA)		<ul style="list-style-type: none"> Conduire une analyse interne des instruments financiers susceptibles d'être concernés 	Expérimentations en 2013 ?

E/ Améliorer la connaissance et évaluer

Objectifs	Actions	Maîtres d'ouvrage	Public concerné	Le rôle de la CREA	Calendrier prévisionnel
<ul style="list-style-type: none"> Mieux connaître les réalités locales afin de mieux cibler et évaluer les actions 	10/ faire converger les données et les études existantes	- La CREALDE et ses partenaires	- Tout public	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les informations - Synthétiser les informations - Diffuser les informations 	En continu
	11/ Initier des études thématiques ponctuelles	- Partenaires spécialisés	- En fonction de priorités identifiées	<ul style="list-style-type: none"> - Faire émerger des besoins - Solliciter des partenariats 	En fonction des besoins
	12/ Commander un sondage/baromètre annuel	- La CREA et les partenaires de la CREALDE	- En fonction de priorités identifiées	<ul style="list-style-type: none"> - Faire émerger des besoins - Solliciter des partenariats - Co-financement 	En fonction des besoins

V. Annexes

- Liste des structures ayant participé à l'état des lieux
- Glossaire
- Ressources documentaires

A. Listes des structures ayant participé à l'état des lieux

- Agence pour le Développement Régional de l'Économie Sociale et Solidaire (A.D.R.E.S.S.),
- Association pour le Droit à l'Initiative Économique (A.D.I.E.),
- Association pour les Échanges Intergénérationnels (A.E.I.),
- Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (A.R.A.C.T. Haute-Normandie),
- Association d'Aide aux Victimes et d'Information sur les Problèmes Pénaux (A.V.I.P.P.),
- Caisse des Dépôts et Consignations,
- Centre d'Études Supérieures Industrielles (C.E.S.I.),
- Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (C.I.D.F.F. 76),
- Centre des Jeunes Dirigeants (C.J.D.),
- Centre Ressources Emploi Formation (CREFOR),
- Chambre de Commerce et d'Industrie (C.C.I. de Rouen),
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat (C.M.A.),
- CIBC Emploi Conseil, Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences,
- Club de la Vatine, club d'entreprises,
- Cré'Action, Cabinet-conseil en création et reprise d'entreprise et gestion des compétences de Haute-Normandie,
- Défenseur des Droits (Assistant technique du Défenseur des Droits et Déléguée départementale du Défenseur des Droits),
- Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité (D.R.D.F.E.),
- Département de la Seine-Maritime, Direction de la citoyenneté,
- Direction Régionale des Finances Publiques,
- Ecriture sur mesure, Virginie ALLAIS, formatrice consultante,
- Eligi Formation, Paul-Marie CAVELIER, formateur indépendant,
- Escalier LGBT (Lesbiens, Gays, Bisexuels, Transsexuels),
- Expert-comptable, Romain ACKER,
- FERRERO,
- G.D.F. SUEZ,

- Groupe Régional des Acteurs Normands pour le Développement Durable en Entreprise (G.R.A.N.D.D.E.),
- Groupement d'Insertion des Handicapés Physiques de Haute-Normandie (G.I.P.H.),
- Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation (GARF Haute-Normandie),
- Handisup Haute Normandie,
- Haute-Normandie Active, appui aux créateurs et repreneurs d'entreprise,
- Inter Consultants Chercheurs (I.C.C.), Cabinet de conseil,
- LGBT Droits de cité (Lesbiens, Gays, Bisexuels, Transsexuels),
- Mission Locale de l'agglomération rouennaise,
- Mission Locale d'Elbeuf,
- Office Français de l'Immigration et de de l'Intégration (OFII),
- Organisme Paritaire Collecteur Agréé interprofessionnel, interrégional et interbranches (OPCALIA),
- Organisation patronale : MEDEF (Mouvement des Entreprises de France),
- Organisation syndicale : CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens),
- Pôle emploi,
- Région Haute Normandie,
- Résolutions RH, Cabinet de Conseil,
- Rouen Business School,
- Rouen Écoactive, réseau d'entreprises,
- SOS Homophobie,
- Union Régionale des Entreprises d'Insertion (U.R.E.I.),
- USG Restart, Cabinet de reclassement externe,
- UTIL'emploi,
- Véolia Propreté,
- Ville de Rouen, Maison de l'Emploi et de la Formation,
- Ville de Rouen, Service de la vie associative,
- Ville de Sotteville lès Rouen, Service Emploi Insertion.

B. Glossaire

- ACCRE : Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises
- AFIP : Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle
- AGEFIPH : Association chargée de gérer le fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées
- APCE : Agence pour la Création d'Entreprise
- CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
- CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
- CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
- CPRDF : Contrat de Plan Régional quinquennal de Développement des Formations Professionnelles
- CREA : Communauté d'agglomération Rouen Elbeuf Austreberthe
- CREALDE : Commission Rouen Elbeuf Austreberthe de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité
- CREPI : Club Régional des Entreprises pour l'Insertion
- CSA : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel
- CUCS : Contrat Urbain de Cohésion Sociale
- DRDFE : Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité
- DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale
- EGEE : Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise
- EMT : Évaluation en Milieu de Travail
- FACE : Fondation Agir Contre l'Exclusion
- FGIF : Fonds de Garantie pour la création, la reprise et le développement d'entreprises à l'Initiative des Femmes
- FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GPECT : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale
- GRAIHN : Groupement Régional des Associations d'Insertion de Haute-Normandie

- HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (Par la loi organique n°2011-333 du 29 mars 2011, le Défenseur des droits a succédé au Médiateur de la République, au Défenseur des enfants, à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) et à la Commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS))
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- IFOP : Institut Français d'Opinion Publique
- LUCIDE : Luttes Contre les Inégalités et toutes les Discriminations, Ensemble : le projet LUCIDE s'inscrit dans le cadre du programme d'initiative communautaire EQUAL du Fonds Social Européen et vise à mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire. Différents outils ont été créés dont le « Guide du recrutement-mode d'emploi LUCIDE ».
- Interreg : Le fonds Interreg est financé par le FEDER (Fonds européen de développement régional), il vise à promouvoir la coopération entre les régions européennes et le développement de solutions communes dans les domaines du développement urbain, rural et côtier, du développement économique et de la gestion de l'environnement. L'actuel programme se dénomme Interreg IV, il couvre la période 2007-2013.
- NACRE : Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprises
- OIT : Organisation internationale du Travail
- OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- OPCALIA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé régional interprofessionnel
- PACTE (dispositif) : Parcours d'Accès aux Carrières de la fonction publique Territoriale, hospitalière et de l'État
- PLIE : Plan Local pour l'Insertion par l'Économie
- PME : Petites et Moyennes Entreprises (entreprises de 20 à 249 salariés)
- TCAR : Transports en Commun de l'Agglomération de Rouen
- TPE : Très Petites Entreprises (entreprises de moins de 20 salariés)
- ZUS : Zone Urbaine Sensible

C. Liste de sources documentaires

● ACCES A L'EMPLOI

1. Hummel, C. B. La définition de la discrimination directe et de la discrimination indirecte : une démarche intéressante pour la promotion d'une égalité réelle entre hommes et femmes. *Lutte contre les discriminations : Rapport d'information n° 252 (2007-2008) de Mme Christiane HUMMEL, fait au nom de la délégation aux droits des femmes, déposé le 1er avril 2008* (2008).at <http://www.senat.fr/rap/r07-252/r07-2523.html>
2. Centre d'études des politiques économiques de l'université d'Evry : EPEE. (2009).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE.html>
3. Ginibrière, G. Handicap : confier des prestations au secteur protégé et adapté. *Gazette des communes (la)* 60–61 (2012).
4. Cabinet Diversity Source Manager La diversité : un bénéfice pour l'entreprise. (2012).at http://diversite.monster.fr/9801_fr_p1.asp
5. 'Label Diversité' : cahier des charges de labellisation. at <http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2011/mars-2011/label-diversite-telechargez-les-guides-de-lecture-proposes-par-le-ministere-de-l-interieur-et-afnor-certification>
6. HALDE Les délibérations du collège. *Rapport annuel 2010* 28at http://halde.defenseurdesdroits.fr/IMG/pdf/RA_Halde_2010.pdf
7. 7. Verbaere, I. L'essentiel - Discriminations dans les collectivités : état des lieux et bonnes pratiques. *lagazettedescommunes.com* (2010).at <http://www.lagazettedescommunes.com/28754/lessentiel-discriminations-dans-les-collectivites-etat-des-lieux-et-bonnes-pratiques/>
8. Conseil Régional d'Aquitaine Pour un plan régional de lutte contre les discriminations - Création de la commission régionale de lutte contre les discriminations. (2006).at http://aquitaine.fr/IMG/pdf/plan_de_lutte_contre_les_discriminations.pdf
9. Pays et quartiers d'Aquitaine Prévention et lutte contre les discriminations. at <http://www.aquitaine-pqa.fr/chantiers-th%C3%A9matiques/prevention-et-lutte-contre-les/>
10. HALDE Répartition des réclamations par domaine. *Rapport annuel 2010* 22at http://halde.defenseurdesdroits.fr/IMG/pdf/RA_Halde_2010.pdf

● CREATION D'ACTIVITES

1. APCE & Maghreb Ressources Humaines Création d'entreprise par les entrepreneurs issus de l'immigration : l'exemple des entrepreneurs d'origines maghrébines. (2002).at http://www.pseau.org/outils/ouvrages/creation_entreprise_par_immigres_apce.pdf
2. ALEXIS Alsace *Discrimination et création d'entreprises : rapport final*. 84 p. (Maison de l'emploi et de la formation du Pays de la région mulhousienne: Mulhouse, 2008).at <http://www.mef->

mulhouse.fr/documents/AXE3/CREA/Etudes/Rapport%20Discrimination%20et%20creation%20entreprises.pdf

3. *Entreprendre à 50 ans... le choix d'une 2ème vie.* (2009).at [http://media.apce.com/file/19/1/synthese_seniors%20\(2\).24191.pdf](http://media.apce.com/file/19/1/synthese_seniors%20(2).24191.pdf)
4. *Entrepreneuriat immigré, facteur d'intégration - Recherche action : 2003 - 2005. Synthèse.* 35 p. (FASILD: 2005).at http://www.alexis.fr/FR/TELECHARGER/document/entrepreneuriat_immigre_facteur_d_integration_synthese.pdf
5. *La création d'entreprise.* (Chambre de commerce et d'industrie de Rouen: Rouen, 2001).
6. *Les habitants des ZUS et le microcrédit : étude Ifop pour l'ADIE.* 33 p. (IFOP: 2006).at http://www.ifop.fr/media/poll/801-1-study_file.pdf
7. Graradji, N. Minorités visibles et entrepreneuriat. *France 5 Emploi* (2011).at <http://emploi.france5.fr/emploi/droit-travail/discrimination/52791668-fr.php>
8. Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) Portail - Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises. *Portail - Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises* at www.egaliteprofessionnelle.org
9. LARROQUE, E. *Recherche-action : La création d'entreprise par les jeunes diplômés des 'minorités visibles'*. 77 p. (AFIP: 2008).at http://www.afip-asso.org/doc/Rapport_Entrepreneuriat.pdf
10. Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises. (2009).at http://www.orse.org/repertoire_sur_les_pratiques_d_egalite_professionnelle_entre_les_hommes_et_les_femmes_dans_les_entreprises-52-5.html
11. LARROQUE, E. *Synthèse de la recherche-action 'La création d'entreprise par les jeunes diplômés des minorités visibles'*. 10 p. (AFIP: 2008).at http://www.afip-asso.org/doc/Synthese_Rapport_Entrepreneuriat.pdf

● **DEROULEMENT DE CARRIERE**

1. Direction de l'Apprentissage & Direction de la Formation Professionnelle Continue Appel à projets 2011- Prévention et lutte contre les discriminations dans la formation professionnelle et l'apprentissage en Aquitaine : présentation générale. (2011).at <http://les-aides.aquitaine.fr/article634.html>
2. Brunet, S. & Dumas, M. *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.* 82 p. (Conseil économique, social et environnemental: Paris, 2012).at http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2012/2012_07_egalite_femmes_hommes.pdf
3. De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises. *Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique* (2011).at <http://www.strategie.gouv.fr/content/note-danalyse-247-de-nouvelles-organisations-du-travail-conciliant-egalite-femmehomme-et-per>

4. De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises : perspectives internationales - Actes du séminaire. 38 p. (2011).at http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2012-02-14-actesdecolloque_egalitefh_0.pdf
5. HALDE *Délibération n° 2010-221 du 11 octobre 2010 : médiation suite à une modification des conditions de travail de la salariée depuis son retour de congé maternité.* 2010-221, 2 (2010).
6. Pôle Observation et Prospective *Diagnostic emploi et formation des personnes handicapées en Haute-Normandie : rapport 2011.* 99 p. (Crefor Haute-Normandie: Rouen, 2011).at http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/rapport%20diagnostic%20emploi_formation_0.pdf
7. Discrimination au travail : une enquête HALDE/OIT. *Eligi Formation* (2011).at <http://www.eligi-formation.com/article-discrimination-au-travail-une-enquete-halde-oit-66157007.html>
8. Bancaud, D. Discriminations au travail : la situation s'améliore un peu, mais les salariés n'osent pas toujours se défendre. *20minutes.fr* (2012).at <http://www.20minutes.fr/societe/866228-discriminations-travail-situation-ameliore-peu-salaries-osent-toujours-defendre>
9. Égalité entre les hommes et les femmes dans la vie professionnelle et économique. *Délégation Régionale aux droits des femmes et à l'égalité en Haute-Normandie* at <http://www.haute-normandie.femmes-egalite.pref.gouv.fr/spip.php?rubrique14>
10. Égalité professionnelle et réduction des écarts de salaire hommes/femmes dans les entreprises : dossier d'information. (2007).at http://www.orse.org/maj/upload/document/document_125.pdf
11. Eligi Formation - Catégorie Emploi. *Eligi Formation* at <http://www.eligi-formation.com/categorie-11515643.html>
12. Epiphane, D., Moncel, N. & Mora, V. Femmes au bord de la crise... *Bref du Céreq* 4 p. (2011).
13. Femmes et hommes en Haute-Normandie : des différences à chaque étape de la vie. (2011).at http://www.insee.fr/fr/insee_regions/haute-normandie/themes/dossiers/femmes_hommes/img/publication.pdf
14. Rousselin-Légrand, D., Doley, G., Fabre, M.-N. & Feydel, C. Femmes sur le marché du travail : les lignes de segmentation invisibles - Dossier documentaire. 53 p. (2007).at <http://www.crefor-hn.fr/publications/information-et-ing%C3%A9nierie-de-linformation/femmes-sur-le-march%C3%A9-du-travail-les-lignes-de>
15. Fiche 07 - Les enjeux de la GRH : l'évolution professionnelle. *Répertoire sur la prévention des discriminations et la promotion de la diversité dans les entreprises* pp. 28–31 (2011).at http://www.orse.org/force_document.php?fichier=document_349.pdf&fichier_old=ORSE-fiche7.pdf
16. LUCIDE Guide : 'Comment optimiser votre gestion des ressources humaines sans discrimination?', Cahier 2 : gérer ses ressources humaines. at <http://www.charte-diversite.com/docs/data/outils/documents/LUCIDE-2.pdf>
17. Lavictoire, O., Peluso, L., Vivant, P. & Vullien, C. L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ? (2005).at http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/MOIRE-GROUPE3-l-egalite-professionnelle-hommes-femmes-cont.pdf

18. Duguet, E. & Petit, P. La présence syndicale réduit-elle la discrimination salariale à l'encontre des femmes ? Un examen sur l'année 2002. (2006).at http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/colloques/Duguet_Petit.pdf
19. Boyer, D. & Céroux, B. Le congé parental dans les trajectoires professionnelles féminines. *l'essentiel* 4 p. (2012).
20. Guégot, F. *L'égalité professionnelle homme-femme dans la Fonction publique*. 68 (Présidence de la République: Paris, 2011).at <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000123/0000.pdf>
21. Piriou, A. L'entretien d'évaluation, un outil de prévention des discriminations? *Toutes choses égales par ailleurs* (2011).at http://societales.blogs.liberation.fr/alain_piriou/2011/10/lentretien-devaluation-un-outil-de-prevention-des-discriminations-.html
22. CSA *Les entreprises et la prise en compte des droits des personnes LGBT : présentation des résultats*. 34 p. (Défenseur des droits: Paris, 2012).at http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/les_entreprises_et_la_prise_en_compte_des_droits_des_personnes_lgbt.pdf
23. Les entreprises et le handicap. (2010).at http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Themes/Handicap/PLAQ_handicap_modif0502_10.pdf
24. Verbaere, I. L'essentiel - Discriminations dans les collectivités : état des lieux et bonnes pratiques. *lagazettedescommunes.com* (2010).at <http://www.lagazettedescommunes.com/28754/lessentiel-discriminations-dans-les-collectivites-etat-des-lieux-et-bonnes-pratiques/>
25. *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*. (CNIL, Défenseur des droits: Paris, 2012).at http://defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/promotion_de_%20legalite/progress/fiches/ldd_cnil_interactif.pdf
26. Laurent, T. & Mihoubi, F. Moins égaux que les autres ? Orientation sexuelle et discrimination salariale en France. (2009).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/10-05.pdf>
27. Christain, E. Parcours en emploi et en formation : quels enseignements pour l'action ? Dossier documentaire. 52 p. (2011).at <http://rencontres.crefor-hn.fr/node/27>
28. CSA *Perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique - Synthèse de l'Institut CSA – Baromètre 4ème édition*. 23 p. (Halde, OIT: 2010).at http://halde.defenseurdesdroits.fr/IMG/pdf/CSA_synthese_discriminations_dans_le_monde_du_travail_2010_HALDE_OIT-2.pdf
29. CSA *Perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique - Synthèse de l'Institut CSA – Baromètre 5ème édition*. 23 p. (Halde, OIT: 2012).at <http://www.ilo.org/public/french/region/eurpro/paris/actualites/download/discrim2012synthese.pdf>

30. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 1 : la stratégie. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%201_strategie.pdf
31. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 10 : le recrutement. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%2010_recrutement.pdf
32. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 11 : le parcours professionnel. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%2011_parcours_profession.pdf
33. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 18 : l'équilibre travail / vie familiale. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%2018_equilibre.pdf
34. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 21 : la valorisation des réseaux de femmes et de promotion de la mixité. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%2021_valorisation.pdf
35. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 3 : les acteurs de l'égalité. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%203_acteurs_egalite.pdf
36. CREFOR Professionnalisation des acteurs. at <http://www.crefor-hn.fr/professionnalisation-des-acteurs>
37. CREFOR Programme 2012. at <http://www.crefor-hn.fr/dossiers/programme-2012>
38. Répertoire - Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises. (2011).at http://www.orse.org/maj/upload/document/document_555.pdf
39. LATITUDE Responsables RH : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise - Guide de prévention et de lutte contre les discriminations. (2012).at http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/documentation/diversite%20egalite/STOP_Discri_Responsables_RH.pdf
40. *Ressources humaines, non-discrimination et diversité : gestion de carrière - Groupe de travail inter-entreprises, cycle 2005-2006.* 13 p. (IMS - Entreprendre pour la Cité: Paris,).at <http://www.chartre-diversite.com/docs/data/outils/documents/gestion-de-carriere-elmer.pdf>
41. Salaires : les gays gagnent moins en moyenne que les hétéros, selon une étude. *MSN Actualités* (2010).at <http://news.fr.msn.com/m6-actualite/article.aspx?cp-documentid=154461839>

● **RECRUTEMENT**

1. A propos des outils de lutte contre les discriminations à l'embauche : l'opinion des chefs d'entreprise dans les Hauts-de-Seine. (2007).at http://www.ccip92.fr/upload/pdf/lutte_discrimination_embauche.pdf

2. Lainé, F. 'Compétences transversales' et 'compétences transférables' : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. *Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique* 12 p. (2011).
3. Baguelin, O. Déploiement du contrat d'accompagnement dans l'emploi et structures des marchés du travail locaux : éléments d'analyse sur données départementales en 2009. (2011).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/11-08.pdf>
4. MEHREZ, F. dernier rapport annuel de la HALDE. (2011).at www.actuel-rh.fr
5. Pôle Observation et Prospective *Diagnostic emploi et formation des personnes handicapées en Haute-Normandie : rapport 2011*. 99 p. (Crefor Haute-Normandie: Rouen, 2011).at http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/rapport%20diagnostic%20emploi_formation_0.pdf
6. Diagnostic sur l'emploi des jeunes. *Conseil d'orientation pour l'emploi* (2011).at http://www.coe.gouv.fr/Detail-Publication.html?id_article=808
7. Discriminations à l'embauche des jeunes d'origine immigrée. *Observatoire des inégalités* (2007).at <http://www.inegalites.fr/spip.php?article670>
8. Petit, P., Duguet, E., L'Horty, Y., Parquet, L. du & Sari, F. Discriminations à l'embauche des jeunes franciliens et intersectionnalité du sexe et de l'origine : les résultats d'un testing. (2011).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/11-01.pdf>
9. Cornet, C. Emploi et recrutement - La lutte contre les discriminations. *CIG de La Grande Couronne - L'essentiel* pp. 6–9 (2011).
10. Parquet, L. du, Duguet, E., L'Horty, Y., Petit, P. & Sari, F. Être mobile pour trouver un emploi ? Les enseignements d'une expérimentation en région parisienne. (2010).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/10-08b.pdf>
11. Bouchardeau, C. & Capelier, T. Evaluation de la méthode de recrutement par simulation : usage par les entreprises et impact sur les pratiques de recrutement. *Repères & Analyses* 4 p. (2010).
12. Epiphane, D., Moncel, N. & Mora, V. Femmes au bord de la crise... *Bref du Céreq* 4 p. (2011).
13. Lupu, B. Fiche pratique 1 : recruter sans discriminer. *lagazettedescommunes.com* (2010).at <http://www.lagazettedescommunes.com/29388/fiche-pratique-1>
14. Gironde : partenaire de l'AFIJ, Manpower se présente et transmet des conseils de recruteur. *Le site des actualités de l'afij* (2012).at <http://afij-actualites.org/2012/05/04/gironde-partenaire-de-lafij-manpower-se-presente-et-transmet-des-conseils-de-recruteur/>
15. LUCIDE Guide : 'Comment optimiser votre gestion des ressources humaines sans discrimination?', Cahier 1 : recruter. at <http://www.charte-diversite.com/docs/data/outils/documents/LUCIDE-1.pdf>
16. LUCIDE Guide : 'Comment optimiser votre gestion des ressources humaines sans discrimination?', Cahier 2 : gérer ses ressources humaines. at <http://www.charte-diversite.com/docs/data/outils/documents/LUCIDE-2.pdf>
17. Jeunes des quartiers : l'AFIJ a déposé 130 dossiers de financements d'action dans le cadre de la politique de la ville pour l'année 2012. *Le site des actualités de l'afij* (2012).at <http://afij-actualites.org/2012/05/02/jeunes-des-quartiers-lafij-a-depose-130-dossiers-de-financements-daction-dans-le-cadre-de-la-politique-de-la-ville-pour-lannee-2012/>

18. Jeunes issus de l'enseignement supérieur dans les quartiers relevant de la politique de la ville : analyse des profils, des difficultés à l'embauche et des modes d'insertion professionnelle. (2011).at http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl_22451_487403466.pdf
19. L'AFIJ estime que la mise en relation pour l'emploi entre jeunes et professionnels nécessite une médiation pour être pleinement efficace. *Le site des actualités de l'afij* (2012).at <http://afij-actualites.org/2012/05/09/lafij-estime-que-la-mise-en-relation-pour-lemploi-entre-jeunes-et-professionnels-necessite-une-mediation-pour-etre-pleinement-efficace/>
20. L'AFIJ souhaite développer ses actions permettant aux JD exposés à des risques de discrimination l'accès à des entretiens de recrutement. *Le site des actualités de l'afij* (2012).at <http://afij-actualites.org/2012/04/19/lafij-souhaite-developper-ses-actions-permettant-aux-jd-exposes-a-des-risques-de-discrimination-laces-a-des-entretiens-de-recrutement/>
21. Lavictoire, O., Peluso, L., Vivant, P. & Vullien, C. L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ? (2005).at http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_etudiants/MOIRE-GROUPE3-l-egalite-professionnelle-hommes-femmes-cont.pdf
22. La crise économique et la discrimination envers les travailleurs migrants. *Travail, le magazine de l'OIT* pp. 13–15 (2011).
23. Le contrat de professionnalisation. *Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social* (2012).at <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/contrats,109/le-contrat-de-professionnalisation,992.html>
24. Le PACTE. *Pôle Emploi* at <http://www.pole-emploi.fr/candidat/le-pacte-@/suarticle.jspz?id=4781>
25. Amaranto, E. Le recrutement des personnes présentant un handicap. *Gazette des communes (la)* pp. 77–78 (2011).
26. Le taux de chômage selon le diplôme. *Observatoire des inégalités* (2012).at http://www.inegalites.fr/spip.php?article1585&id_mot=87
27. Chaix, J.-L. & Jugnot, S. Les difficultés d'insertion des jeunes à l'issue de leur formation initiale - Les inégalités selon l'origine nationale ou le quartier : quelques résultats (Céreq). (2011).at http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/Cereq_-_Intervention_27_janvier_2011-v3.pdf
28. Duguet, E., L'Horty, Y., Parquet, L. du, Petit, P. & Sari, F. Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Ile de France. (2010).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/10-01.pdf>
29. Les enfants d'origine étrangère peinent à trouver un emploi. *Observatoire des inégalités* (2010).at <http://www.inegalites.fr/spip.php?article1224>
30. Les immigrés et leurs descendants peinent à trouver un emploi en France. *Observatoire des inégalités* (2006).at <http://www.inegalites.fr/spip.php?article548>
31. Duguet, E., Leandri, N., L'Horty, Y. & Petit, P. Les jeunes français issus de l'immigration font-ils l'objet d'une discrimination à l'embauche ? Une évaluation expérimentale sur la région Ile de France. (2007).at <http://www.univ-evry.fr/fr/index/Epee/EPEE/documents/wp/07-09.pdf>

32. Verbaere, I. L'essentiel - Discriminations dans les collectivités : état des lieux et bonnes pratiques. *lagazettedescommunes.com* (2010).at <http://www.lagazettedescommunes.com/28754/lessentiel-discriminations-dans-les-collectivites-etat-des-lieux-et-bonnes-pratiques/>
33. Lettre de la Mission Locale de l'Agglomération Rouennaise, n° 3. (2010).
34. Mesure des discriminations à l'embauche par testing. *Observatoire des inégalités* (2009).at http://www.inegalites.fr/spip.php?article1099&id_mot=147
35. *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi.* (CNIL, Défenseur des droits: Paris, 2012).at http://defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/upload/promotion_de_%20egalite/progress/fiches/idd_cnil_interactif.pdf
36. Observatoire de l'emploi et de la formation des personnes handicapées en Haute-Normandie. at <http://www.crefor-hn.fr/observatoire-de-lemploi-et-de-la-formation-des-personnes-handicap%C3%A9es-en-haute-normandie>
37. Dégallaix, S. Opensourcing fait peau neuve. *Exclusive RH* (2011).at <http://exclusiverh.com/cvtheques/opensourcing-fait-peau-neuve.htm>
38. PACTE (parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'Etat. *Ministère du Travail, de l'emploi, et de la santé* (2010).at www.travail-emploi-sante.gouv.fr
39. Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche 10 : le recrutement. (2009).at http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/files/upload/documents/type-3/fiche%2010_recrutement.pdf
40. Pronier, R., Alexandre, H., Malaquin, M. & Thernisien, S. *Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer.* (Apec: Paris, 2006).at <http://jd.apec.fr/Emploi-stage/content/download/31424/115691/version/2/file/12281-9mfq8kqmmm5.pdf>
41. Garner, H. Recrutement et discriminations (chapitre IV). *Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement : travail préparatoire à l'enquête Offre d'emploi et recrutement - Rapport de recherche* pp. 75–107 (2004).at http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_survey-etudes-recherches-recrutement.pdf
42. Dégallaix, S. Recruter sans CV avec l'aide du 2.0. *Exclusive RH* (2011).at <http://exclusiverh.com/articles/cvtheques/recruter-sans-cv-avec-l-aide-du-2-0.htm>

● **OBSERVATOIRES**

1. Observatoire des discriminations. *Observatoire des discriminations* at <http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/>