

# Politique RH

Diversité et inclusion  
pour le personnel  
de l'Etat de Fribourg

2025



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)



PERSONAL-  
RESSOURCEN  
RESSOURCES  
HUMAINES

Service du personnel et d'organisation SPO  
Amt für Personal und Organisation POA

## TABLE DES MATIERES

1.	Mandat	3
2.	Définitions	3
3.	Objectif du plan d'action	5
4.	Avantages	5
5.	Champs d'action – périmètre et délimitations	6
6.	Processus RH concernés	7
7.	Pratiques actuelles et propositions	8
8.	Calendrier des mesures	10
9.	Financement	10
	<i>Annexe I – Bases légales</i>	11

## 1. Mandat

Le 18 février 2020 le Conseil d'Etat a adopté le plan d'action de la Politique du personnel de l'Etat de Fribourg. Parmi ses 7 axes stratégiques, l'axe 1. *Etablir une culture orientée service au public* contient, entre autres, l'objectif 1.2. « La diversité du personnel est représentative de la population fribourgeoise (en termes de genres, langues, générations, etc.), afin d'offrir des prestations ciblées sur les besoins ». La mesure 1.2.1. qui en découle précise que l'Etat-employeur doit « Tenir compte de la diversité lors du recrutement, de l'engagement et de la promotion ».

Pour la réalisation de ces mesures, le Service du personnel et d'organisation (ci-après SPO) a été mandaté d'élaborer un plan d'action sur la diversité et l'inclusion pour le personnel de l'Etat.

## 2. Définitions

Afin d'introduire les notions de diversité et d'inclusion, il convient d'abord de décrire sommairement la manière dont les mécanismes de discrimination et d'exclusion peuvent naître et se reproduire en société.

La **catégorisation** est un processus cognitif qui consiste à organiser, classer, structurer nos observations du monde – les personnes, les choses, les phénomènes – en des catégories. Celles-ci sont collectivement partagées et investies de nos savoirs sociaux, qui varient d'un contexte historique, social ou culturel à un autre. Le processus de catégorisation est nécessaire pour réduire la complexité du monde en des notions – « réservoirs » de signification – rapidement accessibles et facilement compréhensibles pour s'y situer et (inter)agir. Par exemple, lorsque nous voyons un enfant, un homme et une femme marcher ensemble nous ne les considérons pas séparément mais en tant que configuration. Nos savoirs sociaux nous amèneraient probablement à penser qu'ils appartiennent à la catégorie « famille ».

Cependant, lorsque nous commençons à considérer certaines catégories sociales à travers des croyances figées, *a priori*, nous leur attribuons des **stéréotypes** (*idées*). Ceux-ci peuvent paraître faussement positifs – une infirmière est forcément empathique (renforçant les stéréotypes de genre), ou négatifs – le personnel de 50+ s'adapte difficilement aux changements (renforçant le stéréotype lié aux caractéristiques des âges). De là naissent nos **préjugés** (*affects*) envers une catégorie sociale négativement stéréotypée à travers des attitudes hostiles (remarques condescendantes, insultes) conduisant aux **discriminations**<sup>1</sup> (*comportement*). La discrimination, qui peut traverser toutes les structures d'une société y compris l'Etat, s'exprime par différentes *actions* d'exclusion : refus au logement, non-accès à l'emploi, traitement inégal dans le cadre professionnel, et ainsi de suite.

Les discriminations s'enracinent dans des rapports socio-historiques de pouvoir et ne sont donc pas le fruit de hasard ou de biologie. Les comportements discriminants à l'égard de telle ou telle catégorie sociale renforcent et perpétuent nos **biais cognitifs**. Un biais cognitif est une distorsion qu'une information subit en entrant dans notre système cognitif – lorsque nous *sélectionnons* des informations de manière biaisée, ou en sortant – lorsque nous *réalisons* des réponses également biaisées (actions, décisions, jugements, etc.)<sup>2</sup>. Cette distorsion conduit à des erreurs, qui peuvent être de l'ordre de la

---

<sup>1</sup> « Une discrimination se compose des trois éléments suivants : une inégalité de traitement entre des personnes placées dans des situations comparables, qui a pour conséquence un déniగement injustifié et qui se fonde sur un critère distinctif non autorisé. La discrimination représente en ce sens une forme qualifiée d'inégalité de traitement. », [humanrights.ch](http://humanrights.ch)

<sup>2</sup> *Biais*, Grand Dictionnaire de la Psychologie, Larousse, 1991

perception, d'évaluation ou d'interprétation logique. Ces erreurs cognitives sont souvent – mais pas nécessairement – inconscientes.

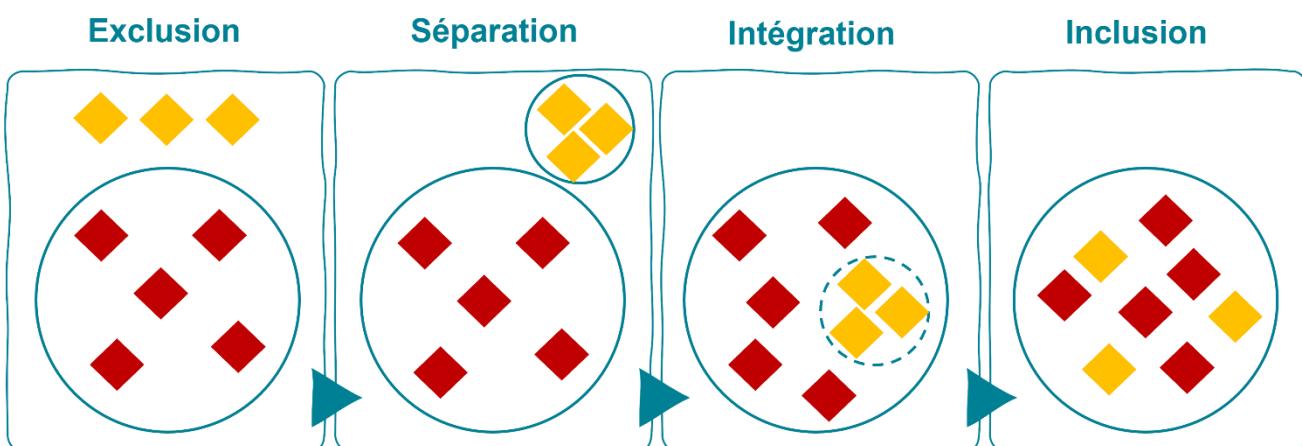
Les biais cognitifs sont donc des organisations de la pensée qui semblent faussement logiques (comme lorsque nous pensons qu'un chirurgien ou un chauffeur de poids lourd est forcément un homme), et qui sont très résistantes à la contradiction et à la preuve (nous tendons à justifier nos croyances en essayant de les rationaliser). Cependant, reconnaître certains de nos propres biais ne signifie pas les reconnaître tous. Cela pourrait même nous empêcher d'en reconnaître la majorité, car nous pourrions croire avoir fait une bonne action sur laquelle nous pouvons nous reposer sans nous questionner davantage, ce qui laisse le champ libre à d'autres raisonnements toujours aussi illogiques.<sup>3</sup>

En entreprise, il est cependant possible de contourner ces biais en mettant en place des processus RH qui les conscientisent en intégrant les éléments-clés de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité :

L'**égalité de droit** est le principe selon lequel tous les êtres humains sont égaux devant la loi. L'égalité de *fait* se rapporte non seulement au droit, mais aussi aux aspects socio-économiques et culturels. Elle vise à déconstruire les entraves matérielles, sociales, symboliques, économiques, etc. qui empêchent certains individus de bénéficier des mêmes possibilités de développement.<sup>4</sup>

La **diversité** fait référence à la variété des réalités, expériences et identités humaines, que ce soit en termes de genre, d'âge, de physique (couleur de peau par exemple), d'origine, de religion, etc.<sup>5</sup>

L'**inclusion** est la caractéristique d'un groupe, d'un système ou d'un objet organisé de telle sorte que toute personne – sans distinction – puisse y avoir accès et recevoir un traitement équitable. En visant l'inclusivité, on cherche à adapter les structures à la diversité humaine plutôt qu'à standardiser les individus.<sup>6</sup> Il ne s'agit donc pas d'une assimilation à une structure existante mais d'une pleine reconnaissance de particularités individuelles dans un cadre partagé et collectivement construit (école, lieu de travail, etc.), comme illustre ce schéma :



Source : [Fondation Centre suisse de pédagogie spécialisée](#)

<sup>3</sup> *Le Guide RH égalité et diversité HES-SO*, 2020, p. 11

<sup>4</sup> *Egalité en entreprise*, brochure éditée par le Bureau d'égalité hommes-femmes et de la famille de l'Etat de Fribourg, 2023.

<sup>5</sup> *Ibid.* Également : « toute différence significative qui permet de distinguer un individu d'un autre » ([Best Practices for Managing Organizational Diversity](#), Patricia A. Kreitz, 2008).

<sup>6</sup> *Ibid.*

### 3. Objectif du plan d'action

#### 3.1. Sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

Pour répondre à l'objectif 1.2 « « La diversité du personnel est représentative de la population fribourgeoise (en termes de genres, langues, générations, etc.), afin d'offrir des prestations ciblées sur les besoins » de la Politique RH, le présent plan d'action vise la sensibilisation aux questions de la diversité et de l'inclusion dans les processus-clés des ressources humaines de l'Etat de Fribourg : recrutement, engagement, promotion.

Le terme **sensibilisation** renvoie à toute action qui contribue à une prise de conscience et à une meilleure connaissance des avantages des équipes diversifiées et mixtes. Cela permet de familiariser les personnes impliquées dans les processus-clés RH (recrutement, accueil dans les équipes) et dans l'organisation des équipes (collaboration, évaluation, promotion) à la thématique de la diversité et de l'inclusion et de les inciter à agir dans ces domaines en connaissance de cause. Cette sensibilisation passe notamment par :

- > adaptation des bases légales (RPers, LPers) ;
- > communications (outils RH, pages d'informations sur inter-/intranet, newsletters, etc.) ;
- > formations (cours, ateliers, webinars).

Les démarches de sensibilisation s'accompagnent ainsi d'outils concrets facilitant l'implémentation progressive et la consolidation d'une véritable culture de la diversité et de l'inclusion au sein de l'Etat-employeur.

#### 3.2. Public-cibles principaux

Les livrables qui découlent du présent plan d'action visent principalement **la sensibilisation des cadres dirigeant-e-s et des responsables RH** aux notions de la diversité et de l'inclusion, à leurs enjeux sociétaux et à leurs bénéfices pour la culture d'entreprise. Ces livrables permettent d'accompagner et d'outiller les cadres et les recruteur-trice-s face à un marché de l'emploi de plus en plus complexe et hétérogène.

La **sensibilisation des collaborateur-trice-s** à la diversité et à l'inclusion se fait directement par les responsables d'équipes, et indirectement par des (in)formations émanant de l'Etat-employeur (Directions, RH, SPO) : compréhension des enjeux et des bienfaits, conséquences d'un comportement discriminatoire, etc. Le but étant la valorisation de la diversité et l'inclusion non-discriminante de personnes nouvellement engagées à l'Etat en vue d'une collaboration harmonieuse et durable au sein des équipes.

### 4. Avantages

#### 4.1. Pour l'Etat-employeur

Globalement, une sensibilisation à la diversité du personnel à tous les échelons hiérarchiques permettra à l'Etat-employeur de :

- > répondre au mieux aux besoins d'une population diversifiée, d'avoir une meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires et gagner ainsi en efficacité des prestations fournies et en accessibilité ;
- > être crédible auprès des bénéficiaires et renforcer les rapports de confiance ;

- > montrer l'exemple en matière de diversité et d'inclusion ;
- > fortifier l'innovation et la créativité dans les équipes grâce à la mixité et à la complémentarité des profils et des parcours ;
- > retenir le personnel engagé (climat de travail bienveillant) ;
- > être attractif en tant qu'employeur sur le marché de travail concurrentiel.

#### **4.2. Pour le personnel de l'Etat**

L'attention portée par les responsables RH et d'équipe en particulier et par l'Etat-employeur en général à la culture de la diversité et de l'inclusion permet d'appliquer et de faire véhiculer ces principes auprès des collaborateur-trice-s afin de garantir une ambiance de travail respectueuse et non-discriminante, valoriser les atouts et tirer profit d'une équipe diversifiée en termes d'efficacité et de rétention du personnel.

### **5. Champs d'action – périmètre et délimitations**

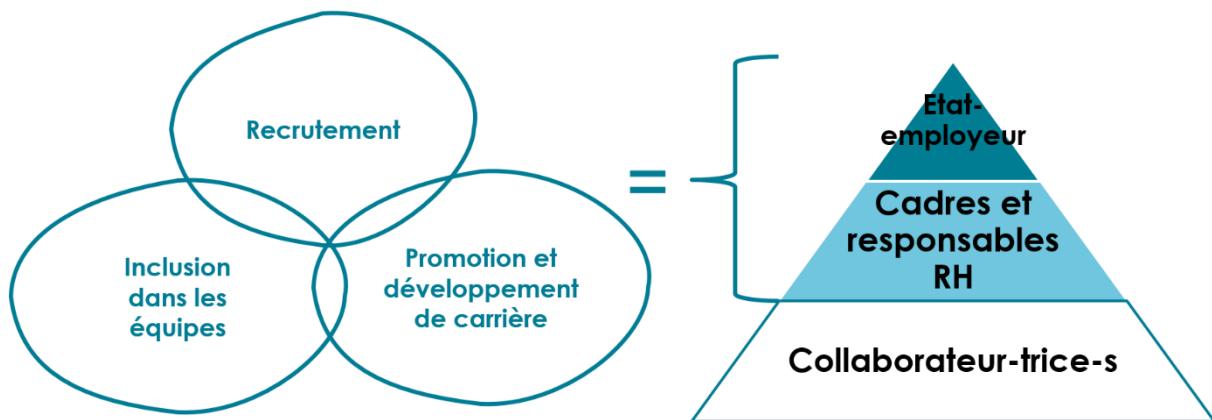
1. Le plan d'action vise à prévenir toute forme de discrimination à l'embauche et dans le travail quotidien (inclusion dans les équipes, promotion et développement de carrière). Les critères de diversité principalement concernés sont :
  - a. Appartenance culturelle et religieuse ;
  - b. Identité ou expression de genre, orientation sexuelle et caractéristiques de sexe ;
  - c. Situations de handicap ;
  - d. Générations ;
  - e. Appartenance linguistique aux langues partenaires de l'Etat de Fribourg (français-allemand).
2. L'ensemble des objectifs concerne les cadres dirigeant-e-s et les responsables RH de l'Etat de Fribourg (LPers). Le personnel est également associé ;
3. Le plan d'action est orienté diversité et inclusion dans le monde professionnel et non pas politique d'intégration (par exemple des personnes migrantes, qui, elle, fait partie d'autres mesures, cf. Programmes d'Intégration Cantonaux PIC) ;
4. Le plan d'action se limite aux processus RH internes à l'Etat-employeur et n'est pas orienté vers les prestations de l'Etat envers la population (égalité d'accès aux prestations de l'Etat<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Voir par exemple la feuille de route 2020-2025 [\*Politique municipale en matière de diversité culturelle et de lutte contre le racisme\*](#) de la Ville de Genève.

## 6. Processus RH concernés

Le plan d'action se focalise sur les processus RH représentant les leviers les plus importants en termes de diversité et d'inclusion :



Le **processus de recrutement** tient compte de la diversité (appartenance culturelle et religieuse, genre, orientation et identité sexuelle, handicap, générations, langue partenaire comme cité sous chiffre 5.1). Pour cela, la rédaction des annonces, le marketing externe et interne des postes à repouvoir, les compétences d'analyse des dossiers, la réception des candidat-e-s, etc. doivent être examinés et, le cas échéant, adaptés en y englobant les dimensions précitées. Chaque étape du processus doit contenir des points de vigilance contre les biais cognitifs (évoqués sous point 2) pouvant conduire à des prises de décisions discriminantes écartant certains dossiers et/ou candidat-e-s.

Ces mêmes points de vigilance sont appliqués dans les **processus d'accueil et d'inclusion dans les équipes** des personnes nouvellement engagées. Du point de vue législatif, un management et une collaboration non-discriminants reposent sur le principe d'égalité de traitement, le respect, la courtoisie et l'esprit de solidarité (LPers). D'autres bases légales, davantage axées sur la complexité de la notion de diversité et des discriminations y liées, pourraient venir compléter la législation actuelle sur le personnel de l'Etat de Fribourg (notamment dans le RPers et la LPers.). Le processus d'accueil tient compte d'un encadrement adapté (logistique, technologies, possibilités de développement) en cas de besoins spécifiques des nouvelles-aux collaborateur-trice-s (p. ex. en situation de handicap).

**Processus de promotion et de développement de carrière** : l'instrument de **Conduite par Objectifs, du Développement et de l'Évaluation (ODE)** est également concerné : les entretiens d'évaluation, les feedbacks en continu – formels et informels – ainsi que la **promotion** des carrières (récompense, reconnaissance, développement et évolution d'un-e collaborateur-trice au sein de l'Etat-employeur) sont également concernés par la sensibilisation visée par le présent plan d'action.

Par extension, tous les processus RH sont concernés.

## 7. Pratiques actuelles et propositions

### 7.1. Etat-employeur (niveau macro)

#### 7.1.a. Bases légales

L’interdiction de discriminer recouvre un cas particulier de l’inégalité de traitement : celui qui a pour conséquence de stigmatiser, d’exclure ou de marginaliser un groupe spécifique de personnes pour la seule raison de l’appartenance à ce groupe. Au niveau fédéral et dans le canton de Fribourg il existe différentes réglementations qui interdisent ou sanctionnent les comportements discriminatoires envers les personnes. Les principales dispositions y relatives figurent dans l’*Annexe I* du présent plan d’action.

Dans la Loi sur le personnel de l’Etat (LPers) il n’existe pas d’obligation générale d’égalité de traitement ou de non-discrimination dans le cadre des relations de travail. Même si la LPers contient des dispositions allant dans le sens d’une obligation à une non-discrimination, celles-ci sont majoritairement peu explicites et nécessitent une interprétation plus large. De plus, les dispositions existantes, que ce soit d’ordre supérieur ou de la LPers et du Règlement sur le personnel de l’Etat (RPers), se limitent à des interdictions et des sanctions des comportements discriminatoires. Il n’existe toutefois pas de dispositions incitatives à la diversité et à l’inclusion.

**A court terme**, le présent plan d’action propose de créer un article dans le RPers qui expliciterait l’incitation et la sensibilisation à la diversité, l’inclusion et la non-discrimination pour l’Etat-employeur, supérieur-e-s hiérarchiques et collaborateur-trice-s.

**A long terme**, une prochaine révision de la LPers sera l’occasion d’apporter des compléments aux articles concernés par la non-discrimination sous l’angle de la diversité et d’inclusion.

#### 7.1.b. Logiciels RH

La gestion des logiciels des ressources humaines est l’une des missions légales du SPO. Dans ces prochaines années l’actuel logiciel de versement de salaires, HR Access, est voué à disparaître au profit d’un équivalent plus récent. Durant la phase de la conception de ce nouvel outil de travail pour le personnel de l’Etat, un groupe de travail du SPO – composé également de partenaires internes à l’Etat et de prestataires externes associés au projet informatique – sera sensibilisé aux thèmes de la diversité sous l’angle technique (par exemple langage inclusif et/ou simplifié, accessibilité de lecture pour les personnes mal- et non-voyantes, interfaces respectant le bilinguisme, etc.).

Dès à présent cette même réflexion pourrait être menée sur l’outil de recrutement SAP SuccessFactors, actuellement en place, pour autant que les modifications ne soient pas onéreuses ni en termes financiers ni en ressources humaines disponibles.

A moyen et long terme tous les logiciels RH dont le SPO a la gouvernance devront être revus à la lumière de la diversité et de l’inclusion.

### 7.2. Cadres et responsables RH (niveau meso)

Tout-e supérieur-e, en tant que représentant-e de l’Etat devant suivre les préceptes cités dans l’*Annexe I* émanant de dispositions supérieures ou de la LPers, est tenu-e d’adopter un comportement allant dans le sens desdites dispositions. Que ce soit dans le domaine du recrutement, de la promotion, dans le

cadre de ses relations avec les subordonné-e-s il y a lieu de traiter ces dernier-ère-s de manière égalitaire, peu importe la « catégorie » d'appartenance de la personne.

En ce qui concerne les **outils RH** du SPO employés dans les 3 processus mise en avant (recrutement, inclusion dans les équipes, promotion et développement de carrière), ils seront revus par les spécialistes internes à l'Etat afin de les compléter au besoin en matière de non-discrimination (voir la liste non-exhaustive dans la partie 8. *Calendrier des mesures*). Chaque mise à jour desdits outils sera communiquée aux UA et établissements via les entités de gestion. Ces outils seront également accessibles sur les pages internet et intranet du SPO, ainsi que dans SAP SuccessFactors.

En 2025 une **formation** de sensibilisation sur la diversité a été introduite dans le cursus obligatoire des nouvelles-aux cadres intermédiaires et supérieur-e-s. Certains outils RH précités sont discutés dans le cadre de cette formation (notamment guide de rédaction des annonces, grilles d'entretien d'embauche et ODE).

### 7.3. Collaboratrices et collaborateurs (niveau micro)

Dans le cadre de l'application de l'art. 69 LPers, toute collaboratrice et tout collaborateur est tenu-e de se comporter de manière respectueuse, courtoise et solidaire, impliquant dès lors une attitude non discriminatoire à l'égard des collègues. Un comportement non adéquat peut induire des mesures administratives (avertissement, voire conduire jusqu'à un licenciement).

Sur le plan informatif, une **page web** consacrée à la Diversité sera créée par le SPO. Elle contiendra des informations, charte de conduite, fiches explicatives, bases légales et coordonnées d'un nombre de compétences en matière de non-discrimination (sexisme, racisme, âgisme, homo- et transphobie, etc.). Ceci afin de montrer l'implication de l'Etat-employeur en matière de diversité et d'inclusion mais aussi en indiquant aux collaborateur-trice-s se sentant victimes d'une discrimination vers qui se tourner.

## 8. Calendrier des mesures

Mesure	Mise en œuvre
Guide <i>Rédaction des annonces d'emploi</i>	2025
Grilles d'entretien d'embauche (collaborateur-trice-s, cadres intermédiaires, cadres supérieur-e-s)	2025
Formations introductives pour cadres intermédiaires et supérieur-e-s, module <i>Diversité et inclusion à l'Etat-employeur</i>	Pilote nov. 2024 Intégré au programme 2025
Guides des bonnes pratiques <i>Intégration du nouveau personnel à l'Etat de Fribourg</i>	2025
Projet <i>Développement des compétences du personnel de l'Etat de Fribourg</i>	2025
Guide <i>Communication égalitaire</i>	2025
Page web <i>Diversité et inclusion</i> – boîtes à outil, références, contacts	2026
Mentionner l'Etat-employeur sur différentes plateformes d'emploi (p. ex. FRIntegration)	2026
Bases légales <i>Règlement du personnel de l'Etat (RPers)</i>	2026
Formations thématiques pour cadres et collaborateur-trice-s	2026
Manuel <i>Processus de recrutement à l'Etat de Fribourg</i>	2026
Futur logiciel RH	2028
Bases légales <i>Loi sur le personnel de l'Etat (LPers)</i>	Prochaine révision
etc.	

*NB* : la liste des mesures n'est pas exhaustive et évoluera au fur et à mesure de l'implémentation du plan d'action.

## 9. Financement

Les différentes mesures découlant du plan d'action diversité et inclusion sont financées via le budget ordinaire du SPO. Il n'y a pas de coût supplémentaire consécutif au développement et au déploiement de ce plan. Aucune demande budgétaire supplémentaire ne sera faite. Le développement des prestations et outils sera assuré par le personnel du SPO. Ces nouvelles mesures viendront soutenir les processus actuels des unités administratives et Directions.

## Diversité et inclusion – plan d'action pour le personnel de l'Etat de Fribourg

### Annexe I – Bases légales

L'interdiction de discriminer recouvre un cas particulier de l'inégalité de traitement : celui qui a pour conséquence de stigmatiser, d'exclure ou de marginaliser un groupe spécifique de personnes pour la seule raison de l'appartenance à ce groupe.

#### a. Macro – Etat-employeur – bases légales

Il existe différentes réglementations qui interdisent ou sanctionnent les comportements discriminatoires envers les personnes. Les principales dispositions y relatives sont :

##### 1. Constitution fédérale et cantonale

L'égalité devant la loi et l'interdiction de toute discrimination sont inscrits dans la Constitution fédérale (art. 8 Cst) et cantonale (art. 9 Cst.fr).

L'art. 8 de la Constitution fédérale pose en principe l'égalité devant la loi. Il interdit aussi toute discrimination en raison, notamment, de l'origine, de la race, du sexe, de l'âge, de la langue, de la situation sociale, du mode de vie, des convictions religieuses, philosophiques et politiques et du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique. Dans son troisième alinéa, il pose le principe de l'égalité entre les sexes, en particulier en matière de salaire. Le dernier alinéa demande à ce que la loi prévoie des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées.

La Constitution énumère ainsi certaines caractéristiques : l'origine, la race, le sexe, l'âge, la langue, la situation sociale, le mode de vie, les convictions religieuses, philosophiques et politiques, une déficience corporelle, mentale ou psychique (art. 8 al. 2 Cst.). Cette liste n'est toutefois pas exhaustive. L'art. 9 de la Constitution cantonale se limite quant à lui à ne pas mentionner de caractéristiques. Il reprend pour le reste le principe de l'égalité entre les sexes (art. 9 al. 2 Cst.fr) ainsi que la question des personnes handicapées (art. 9 al. 3 Cst.fr).

##### 2. Loi fédérale sur l'égalité

Le principe d'égalité constitutionnel est concrétisé pour ce qui a trait au monde professionnel par la loi fédérale sur l'égalité du 24 mars 1995 (LEg). Celle-ci interdit la discrimination directe ou indirecte de personnes en raison de leur sexe. Dans le monde du travail, cette interdiction s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et à la formation continue, à la promotion et au licenciement (art. 3 al. 2 LEg). Les discriminations sont illicites non seulement lorsqu'elles reposent sur le sexe mais aussi quand elles sont liées à l'état civil, la situation familiale ou la grossesse, ainsi que sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Le champ d'application de la LEg s'étend aux discriminations fondées sur l'orientation sexuelle dans la mesure où un tel critère est propre à désavantager une plus grande proportion, ici d'employées, ou lorsqu'une personne homosexuelle est discriminée professionnellement parce qu'elle ne se comporte pas conformément à ce qui est attendu d'une personne de son identité de genre. La LEg s'applique ainsi également aux discriminations fondées sur l'identité de genre et sur l'expression de genre sur le lieu de travail.

La discrimination peut être directe, donc fondée directement sur le critère du sexe (exemple : l'employeur ne verse de 13<sup>e</sup> salaire qu'aux hommes). Elle est le plus souvent indirecte, c'ds fondée sur un critère qui n'est apparemment pas le sexe, mais dont l'application a pour résultat de discriminer essentiellement un sexe par rapport à l'autre (exemple : l'employeur ne verse pas de 13<sup>e</sup> salaire aux personnes à temps partiel, or la majorité des personnes à temps partiel sont des femmes) (art. 3 al. 1 LEg).

Le harcèlement sexuel est une discrimination particulièrement grave. L'Etat employeur a pris les mesures obligatoires (art. 4 et 5 al. 1 ch. 3 LEg) dans le cadre de l'OHarc.

Les conséquences juridiques d'une violation de cette interdiction de discrimination sont réglées en détail dans la LEg.

### **3. Loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées**

L'art. 8 al. 4 Cst. est concrétisé par la Loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2004 (Loi sur l'égalité pour les handicapés, LHand). Le but de la loi est de créer les conditions propres à faciliter aux personnes handicapées la participation à la vie en société (autonomie, favorisation des contacts sociaux, possibilité d'accomplir une formation et de travailler). Toutefois, à l'exception des rapports de travail régis par la loi sur le personnel de la Confédération, le domaine de l'emploi est le grand absent de la LHand.

### **4. LPers – RPers**

Il existe dans la LPers et le RPers des dispositions éparses, explicites ou pouvant être interprétées dans le sens d'une interdiction de discrimination, et ayant comme destinataire soit l'Etat-employeur en tant que tel, soit les cadres, soit les collaborateurs ou collaboratrices :

- > Art. 4 al. 1 let. d LPers : la politique du personnel se fonde sur différents principes dont celui de l'égalité des chances et de l'égalité entre hommes et femmes. Si l'égalité de sexe est directement mentionnée et implique une non-discrimination entre hommes et femmes, la mention « d'égalité des chances » peut s'étendre à toute forme de discrimination. La politique du personnel doit dès lors garantir l'égalité et la non-discrimination de toutes catégories de personnes ;
- > Art. 27 al. 2 LPers : mentionne explicitement une interdiction de discrimination, soit à l'embauche. La discrimination y est comprise au sens large du terme, soit liée au sexe, mais, également, et à titre non exhaustif, à l'état civil et l'origine. L'autorité d'engagement, lorsque le collaborateur ou la collaboratrice fait valoir un motif de discrimination, devra rendre une décision motivée, susceptible de recours au tribunal cantonal ;
- > Art. 46 al. 1 let. a LPers : dans le cadre du licenciement, est considéré comme abusif, un licenciement donné pour une raison inhérente à la personnalité du collaborateur ou de la collaboratrice, à moins que cette raison n'ait un lien avec l'exercice de la fonction ou ne porte un préjudice grave aux intérêts de l'Etat (art. 46 al. 1 let. a LPers). Cet article est le pendant de l'art. 336 al. 1 let. a CO en droit privé. Sans le mentionner explicitement, cette disposition vise le congé discriminatoire, fondé par exemple sur la race, la nationalité, l'appartenance religieuse, l'âge, l'homosexualité, le statut familial, les antécédents judiciaires, ou encore la maladie, la séropositivité, qui constituent la « personnalité » d'une personne (ATF 127 III 86, c. 2a et autres arrêts sur le congé abusif). Les conséquences du licenciement abusif sont réglées conformément

à l'art. 41 LPers, soit une procédure judiciaire ayant pour résultat un maintien du collaborateur ou de la collaboratrice dans sa fonction ou, s'il y a eu cessation de fait des rapports de service et qu'une réintégration du collaborateur ou de la collaboratrice ne soit plus possible, le versement d'une indemnité dont le montant maximal est égal à dix-huit mois de salaire ;

- > Art. 56 al. 3 LPers : parmi les devoirs généraux du collaborateur ou de la collaboratrice figurent celui d'avoir un comportement par lequel il ou elle se montre digne de la confiance et de la considération que sa fonction, en tant qu'agent ou agente des services publics lui confère. Sans le mentionner explicitement, cet article implique également d'avoir un comportement ne blessant pas la personnalité d'un ou d'une collègue, donc d'avoir un comportement non-discriminatoire susceptible de constituer une infraction pénale et susceptible d'aller à l'encontre des principes ressortant de dispositions supérieures (Constitution, LLeg) que l'Etat-employeur doit appliquer ;
- > Art. 57 al. 1 let. d LPers : parmi les devoirs spécifiques du ou de la supérieur-e hiérarchique figurent celui de traiter son personnel avec respect et équité. Le respect d'autrui et l'équité induisent d'avoir un comportement non-discriminatoire face à ses subordonné-e-s ;
- > Art. 69 LPers : dans les relations de service entre les membres du personnel, le respect, la courtoisie et l'esprit de solidarité doivent préside. Comme précité, le respect implique un comportement ne blessant pas la personnalité des collègues ;
- > Art. 130 LPers : cet article impose au Conseil d'Etat de prendre les mesures nécessaires à la prévention, à la constatation et à la cessation de toute atteinte à la personnalité du collaborateur ou de la collaboratrice, notamment les cas de harcèlement sexuel et psychologique causés au lieu ou dans le cadre du travail par des collaborateurs ou collaboratrices. S'il l'a fait dans le domaine du harcèlement sexuel et psychologique, il ne l'a pas encore fait dans le cadre d'autres atteintes à la personnalité.

## 5. Programmes cantonaux

Des programmes du canton promeuvent l'intégration des personnes migrantes (PIC), des personnes handicapées (Politique relative à la personne en situation de handicap), des séniors (« Politique Senior ») ainsi que l'égalité de traitement entre hommes et femmes (PEAC).

### *b. Meso – cadres et responsables RH*

Tout supérieur-e, en tant que représentant-e de l'Etat devant suivre les préceptes précités émanant de dispositions supérieures ou de la LPers, est tenu-e d'adopter un comportement allant dans le sens des dispositions précitées. Que ce soit dans le domaine du recrutement, de la promotion, dans le cadre de ses relations avec les subordonné-e-s il y a lieu de traiter ces dernier-ère-s de manière égalitaire, peu importe la « catégorie » à laquelle ceux-ci ou celles-ci appartiennent.

### *c. Micro – collaborateur-trice-s*

#### **1. Comportement non-discriminatoire face aux collègues**

Dans le cadre de l'application de l'art. 69 LPers, tout collaborateur et toute collaboratrice sont tenus de se comporter de manière respectueuse, courtoise et solidaire, impliquant dès lors une attitude non

discriminatoire face à des collègues. Un comportement non adéquat peut induire des mesures administratives, tel un avertissement, voire jusqu'à un licenciement.

## **2. Droits des collaborateurs et collaboratrices victimes de discrimination**

Dans le cadre de son activité au sein de l'Etat, si un collaborateur ou une collaboratrice se sent victime de discrimination, différents moyens de recours, de plainte, d'actions lui sont à disposition, ce en fonction de l'auteur de l'atteinte, de la situation et des caractéristiques de la discrimination. Les moyens à disposition vont de la demande de dommages et intérêts à la réintégration en passant par la plainte pénale. Si la discrimination est fondée sur le sexe, les salarié-e-s disposent, en vertu de la LEg, de moyens de droit plus étendus et plus efficaces que dans le cas d'une discrimination fondée sur un autre critère (art. 5 LEg et, dans la procédure judiciaire, administration facilitée de la preuve de la discrimination prévue par la LEg).

### **2.1. Décision de l'autorité d'engagement**

Face à une décision rendue, notamment en cas de refus d'engagement ou de licenciement, fondée sur les articles de la LPers, le collaborateur ou la collaboratrice pourra recourir au tribunal cantonal pour faire valoir une discrimination. A tout moment, un collaborateur ou une collaboratrice peut également demander une décision constatatoire de discrimination contre laquelle il ou elle pourra recourir. Dans le cadre du recours, différentes demandes pourront être faites, allant de la demande en versement d'indemnité à la réintégration. Si le recours aboutit, l'autorité à l'origine de la discrimination peut être tenue le cas échéant de verser un dédommagement pour le tort causé par l'atteinte à la personnalité.

Le collaborateur ou la collaboratrice pourra également faire valoir ses droits envers l'Etat-employeur directement par une action au tribunal. Il ou elle pourra invoquer une atteinte au principe de l'égalité de traitement inscrit dans la Constitution, à l'interdiction de discrimination (art. 8 al. 1 et 2 Cst) et, le cas échéant, au droit du personnel.

### **2.2. Plainte au supérieur ou à la supérieure**

Un collaborateur ou une collaboratrice se sentant lésé par un ou une collègue, voire son ou sa supérieur-e pourra agir auprès de la hiérarchie afin que cette dernière prenne les mesures de protection nécessaire et de sanction. L'employeur qui ne prend aucune mesure contre les discriminations annoncées contrevient à son obligation de protéger la personnalité de ses employé-e-s (art. 328 CO).

### **2.3. Plainte pénale**

Les propos ou comportement discriminatoires à l'encontre de collègues peuvent être constitutifs d'injure (art. 177 CP), infraction poursuivie uniquement sur plainte de la victime. Le Tribunal fédéral (6B\_673/2019) a rappelé que le fait de traiter un collègue de travail de « pédé » est constitutif d'injure au sens pénal et que d'insulter ou de ridiculiser une personne en raison de son orientation sexuelle constitue une discrimination aussi grave que celles fondées sur la race, l'origine ou la couleur. Dans le cas d'espèce, il y avait aussi eu menace (art. 180 CP) de la part d'un responsable qui avait fait redouter à la victime la perte de son poste ainsi que harcèlement (art. 181 CP).