



HAL
open science

Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS

Louise Jalowiecki-Duhamel, Hazar Guesmi, Jean-François Guillemoles, Myrtil L. Kahn, Paola Nava, François Ozanam, Elsje Alessandra Quadrelli, Arnaud Travert

► **To cite this version:**

Louise Jalowiecki-Duhamel, Hazar Guesmi, Jean-François Guillemoles, Myrtil L. Kahn, Paola Nava, et al.. Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS. [Rapport Technique] Comité Parité, Section 14, Comité National de la Recherche Scientifique CoNRS (mandature 2016-2021). 2021. hal-03311372

HAL Id: hal-03311372

<https://hal.science/hal-03311372>

Submitted on 31 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS

Rapport de restitution des travaux du
Comité Parité de la section 14
Comité National (mandature 2016-2021)

Juillet 2021

Ce texte est disponible sur l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL
(<https://hal.archives-ouvertes.fr/>)

© L. Duhamel *et al.* « *Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS* », 55 pages (juillet 2021).

A la mémoire de Claudine Hermann

Remerciements

Ce document de restitution conclut un parcours initié en octobre 2018. L'étincelle a été le message de M. Antoine Petit, Président-Directeur Général du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), adressé aux membres du Comité National de la Recherche Scientifique (CoNRS), qui les exhortait à améliorer la parité dans leurs propositions de promotion au sein du corps des directeurs de recherche (DR), voir prologue ci-dessous.

Plusieurs éléments de ce parcours sur trois ans sont inclus ici. Ils comprennent notamment :

- les réflexions impulsées par l'atelier de travail du CoNRS « Critères équitables d'évaluation du comité national » qui s'est tenu le 3 juillet 2019 dans les salles du Comité National au siège du CNRS et qui a impliqué une trentaine de personnes,
- le webinaire intitulé : « Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS : pertinence et conformité juridique d'éléments de contexte personnels dans les dossiers de carrière et de recrutement » qui s'est tenu le 12 mars 2021 avec une centaine de participantes et participants,
- les échanges avec plusieurs sections, instances de coordination et le secrétariat général du CoNRS, avec des instances du CNRS (dont la mission pour la place des femmes au CNRS (MPDF) et le comité parité-égalité) et externes (dont l'Association Femmes & Sciences en général et Claudine Hermann en particulier) actives sur le sujet,
- les nombreuses discussions en réunion plénière de la section 14 ayant abouti à la mise à jour des critères d'évaluation de la section 14 officiellement adoptés en décembre 2020 (voir annexe 2).

Les membres du comité parité de la section 14 tiennent à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à ce parcours, en particulier leurs collègues de la section 14, présents et passés, dont Jean-Cyrille Hierso qui a fait partie du comité parité pendant son mandat au Comité National. Les propos et recommandations de ce document n'engagent cependant que les signataires ci-dessous.

Louise Duhamel, Hazar Guesmi, Jean-François Guillemoles, Myrtil Kahn, Paola Nava, Elsie Alessandra Quadrelli, François Ozanam, Arnaud Travert.

Table des matières

Remerciements.....	v
Table des matières.....	vii
Résumé pour les décisionnaires.....	3
Préambule.....	5
<i>L’apostrophe du P-DG du CNRS, une lettre de mission pour ce rapport.</i>	
<i>L’approche suivie pour la mission.</i>	
<i>Structure du rapport.</i>	
Première partie : Vers une évaluation plus juste et équitable au CNRS.....	11
A. La présentation du problème.....	13
<i>La situation actuelle H/F et son évolution au CNRS.</i>	
<i>Le point de vue de la direction du CNRS.</i>	
B. L’amélioration de l’évaluation des chercheuses et des chercheurs.....	17
<i>L’évaluation au Comité National.</i>	
<i>Constat et analyses autour de l’évaluation des tâches de direction.</i>	
<i>Des propositions d’amélioration des critères.</i>	
<i>Se garder de nouveaux biais : vigilance pour le passage au grade CRHC.</i>	
<i>L’importance du contexte et des situations particulières.</i>	
<i>Des attentes implicites – à défaut de critères –</i>	
<i>porteurs de biais générés implicites.</i>	
C. Progresser au-delà de l’évaluation.....	33
<i>Ailleurs ? Limites et évolutions d’autres expériences</i>	
<i>d’évaluation et d’accompagnement des carrières.</i>	
<i>Le suivi des carrières des chercheurs et chercheuses du CNRS.</i>	
D. Conclusion et perspectives.....	39

**Deuxième partie : Un glossaire commenté pour préciser les idées
et ouvrir des perspectives..... 41**

<i>Autocensure,</i>	43
<i>Biais, biais cognitif</i>	44
<i>Bi-catégorisation de genre, Big two</i>	45
<i>Charge mentale, Cooptation homophile, Dimensions Agentiques</i>	46
<i>Dimensions Communales, Discrimination</i>	47
<i>Discrimination positive, Ecriture épiciène</i>	48
<i>Egalité entre les femmes et les hommes/Egalité de genre</i>	49
<i>Genre, Intersectionnalité, Menace du stéréotype, Mentorat</i>	50
<i>Parité</i>	51
<i>Plafond de verre, Ségrégation hiérarchique</i>	52
<i>Sexe, Sexisme, Stéréotypes, préjugés et discrimination</i>	53
<i>Stéréotypes de genre, Stéréotypes de genres implicites au Comité National</i>	54
<i>Transidentité</i>	55

Annexes.....57

<i>Annexe 1 : Proposition de motion « Constats, outils et pistes de réflexion autour de l'évolution des critères d'évaluation pour favoriser la parité, la diversité, et l'évaluation non-discriminatoire ».</i>	59
<i>Annexe 2 : Critères d'évaluation adoptés en 2020 par la section 14.</i>	63
<i>Annexe3 : Pourquoi des critères qui panachent données quantifiables, auto-évaluation et évaluations externes ?</i>	71
<i>Annexe 4 : Exemples de grille d'évaluation par compétences.</i>	73

Résumé pour les décideurs

L'amélioration des carrières des femmes au CNRS est une priorité de l'établissement. La direction et le Comité National ont clairement démontré leur volonté d'œuvrer en faveur de l'amélioration de la parité, comme l'atteste le bilan parité des promotions et des recrutements sur la mandature 2016-2021. La ségrégation hiérarchique entre la proportion de femmes en début de carrière et la proportion de femmes aux grades les plus haut de la carrière au CNRS reste cependant encore notable.

L'enjeu de la parité, salariale et professionnelle, n'est pas seulement moral pour le CNRS : il est de permettre à l'organisme de reconnaître et d'exploiter au mieux tous les talents résidant en son sein et d'en sélectionner de nouveaux. L'évaluation joue un rôle essentiel dans ce contexte : elle a pour but d'accompagner les personnes au cours de leur carrière et d'identifier les compétences les plus remarquables. Elle s'appuie sur des critères affichés et sur des pratiques de mise en œuvre. L'amélioration de ces critères et pratiques permet de mieux identifier les qualités des personnes évaluées, assurant la meilleure performance de l'établissement tout en contribuant à réduire la ségrégation hiérarchique. En effet, une évaluation juste n'induit pas de biais, dont les biais de genre : en améliorant la qualité de l'évaluation, de tels biais sont réduits. Pour renforcer la dynamique en cours et l'inscrire dans la durée, il est donc nécessaire de reconsidérer les critères d'évaluation pour combattre certains biais dont ces critères sont porteurs et promouvoir des pratiques d'évaluation plus équitables.

L'évaluation ne peut se limiter à l'analyse « comptable » des réalisations et des fonctions exercées. Elle doit aussi tenir compte pleinement de la qualité dans l'exercice de ces tâches, analyser le rôle effectif de la personne évaluée dans ces réalisations et les impacts de ses activités, sur son environnement. Elle doit apprécier le parcours de la personne dans son contexte (scientifique, matériel, humain) et les opportunités dont elle a disposé. Cette approche a conduit à une première réactualisation des critères dans une des sections du Comité National, publiée en octobre 2020. Les lignes de force de cette évolution sont :

- La reconnaissance de la diversité des profils : il existe plusieurs façons d'effectuer des travaux de qualité, tant pour l'avancement des connaissances scientifiques que pour les tâches d'intérêt collectif et certains profils excellents sont sous-appréciés jusqu'à maintenant au vu des critères en vigueur.
- La prise en considération d'éléments de contexte pertinents (scientifique, matériel, humain) pour apprécier les réalisations et le parcours de la personne, et des opportunités dont celle-ci a bénéficié : omettre ces éléments conduit à des biais implicites.
- La sensibilisation des personnes en charge de l'évaluation à l'existence de biais : travailler explicitement sur les préjugés individuels et collectifs est une façon efficace de les limiter.

Cette démarche s'accompagne d'une requête explicite faite aux personnes évaluées de présenter leur dossier d'une manière plus descriptive qu'énumérative. Il s'agit d'expliquer leur contribution individuelle aux réalisations décrites et le contexte dans lesquelles elles ont été obtenues, tant pour le développement des connaissances que pour les autres missions de la recherche (transfert et diffusion des connaissances, participation à la formation et à l'administration de la recherche). Une piste est proposée pour permettre aux membres du comité d'apprécier l'impact de circonstances particulières personnelles sur le parcours de la personne évaluée sans contrevenir au principe d'égalité que doit respecter l'évaluation. Une action de formation pourrait être proposée aux membres du Comité National en début de mandat pour promouvoir ces pratiques.

Un travail de longue haleine, où une amélioration de la parité découle de l'amélioration de l'équité, requiert un soutien sur le temps long, avec un engagement convergent de direction du CNRS, du Comité National et des services des Ressources Humaines, via des mécanismes dont la temporalité dépasse celle des évaluations périodiques de l'activité des personnels de recherche. En effet « parité » et « équité » ne sont pas équivalentes et s'articulent sur des temps propres différents. Agir sur la première peut donner des résultats plus rapides mais fragiles si les mécanismes ayant concouru à la disparité initiale ne sont pas remis en cause. Le désamorçage des mécanismes à l'œuvre actuellement est lent et délicat : il nécessite de se départir de schémas profondément ancrés dans les pratiques et les mentalités, de proposer des solutions nouvelles qui soient acceptables et adoptée de manière large. De ce point de vue, l'évaluation et les procédures d'accompagnement des chercheur.euse.s tout au long de leur carrière devraient faire l'objet d'une attention particulière.

*La Conférence des Présidents du Comité National, CPCN, a adopté vendredi 2 juillet 2021 une motion intitulée « **Recommandations de la CPCN pour favoriser la parité, la diversité, et une évaluation non-discriminatoire** » en lien avec le résumé ci-dessus. Le texte de la motion figure en quatrième de couverture de ce rapport.*

La motion découlait d'une proposition de motion soumise à la CPCN par les sections 3, 4, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 26, 27, 36, 38 et les CID 52 et 53, qui contient notamment des exemples de mise en œuvre, non retenus dans la motion finale de la CPCN. Le texte complet de la proposition de motion est fourni en annexe 1. Une liste plus nourrie d'exemples peut être trouvée en annexe 2.

Préambule

L'apostrophe du P-DG du CNRS, une lettre de mission pour ce rapport

En octobre 2018, le Président-Directeur Général du CNRS adresse un message aux membres des sections du Comité National auprès du CNRS, peu avant l'ouverture de la session d'automne du Comité National au cours de laquelle les sections examinent les demandes des chercheurs et chercheuses qui candidatent à une promotion.

Octobre 2018

Vous êtes réunis pour examiner les demandes de promotions aux grades de DR1, DRCE1 et DRCE2. Je veux attirer votre attention sur le fait que si 34,1 % des scientifiques permanents employés du CNRS sont des femmes, ce taux descend à 25,9% chez les DR1, 20,9 % chez les DRCE1 et 8,2 % chez les DRCE2.

Cette situation n'est plus acceptable. Aucune chercheuse n'a été recrutée au CNRS car c'était une femme, mais parce que c'était une personnalité scientifique prometteuse ayant réussi un concours difficile et très sélectif pour entrer au CNRS. Il n'y a donc aucune raison que l'établissement ne soit pas en mesure d'assurer à ses chercheuses des carrières comparables à celles de leurs homologues masculins, recrutés sur les mêmes concours avec les mêmes critères d'excellente scientifique.

Il est d'usage de rapprocher au niveau de chaque institut, voire de chaque section, le pourcentage de femmes proposées pour une promotion et celui des femmes candidates. Ce calcul. Cette approche n'est pas satisfaisante car elle ne tient pas compte de l'autocensure beaucoup plus forte, de manière générale, chez les chercheuses que chez les chercheurs.

Je souhaite donc que le CNRS se donne désormais comme objectif de promouvoir chaque année un pourcentage de femmes correspondant, dans chaque institut, à la proportion de femmes promouvables. Il est trop tard cette année mais il conviendra dès la prochaine campagne que soient encouragées les candidatures féminines à une promotion, que ce soit par les instituts et les sections.

Si cet objectif ne pouvait être atteint, il serait difficile pour le CNRS de prononcer des promotions qui auraient pour effet de maintenir ou d'accroître les inégalités entre

les sexes. Notre vigilance collective doit nous permettre de ne pas nous placer dans une telle situation.

Antoine Petit

=====

Antoine Petit

CNRS

Président - Directeur général

Interpellée par ce message, par le constat qu'il pose et les objectifs qu'il affiche, mais interrogative devant la méthode à suivre dans le cadre de sa mission d'évaluation, la section 14 a constitué en son sein un Comité Parité pour réfléchir à ces questions.

L'approche suivie pour la mission

S'étant autosaisi des questions soulevées par le P-DG, le Comité Parité a d'abord dû définir plus précisément le cadre de la mission qu'il se donnait et l'approche qu'il entendait suivre. Dans l'apostrophe du P-DG aux membres des sections du Comité National, dès le deuxième paragraphe, deux notions ne peuvent que recueillir un large consensus :

- Le CNRS est effectivement un établissement avec une ségrégation hiérarchique marquée¹ au détriment (entre autres) des femmes « qui n'est plus acceptable ».
- Au CNRS, une femme doit se voir offrir les mêmes opportunités de carrière et de promotion qu'un homme, « avec les mêmes critères d'excellente scientifique », des critères transparents et non-discriminatoires étant le fondement déontologique du travail d'évaluation du Comité National.

Il est apparu rapidement important de ne pas limiter l'analyse des causes de cette situation à la seule mention d'une « autocensure plus forte » chez les femmes et n'identifier comme principal levier d'action le fait que « soient encouragées les candidatures féminines ».¹ Cette autocensure est d'ailleurs en dehors du champ d'action direct des sections du Comité National. Par ailleurs, la disparité dans les carrières comparées des chercheuses et des chercheurs montre que l'évaluation des chercheuses et des chercheurs (notamment pour leurs promotions) effectuée par les sections du Comité National est tributaire de biais implicites qu'il convient d'identifier et de corriger. Agissant au sein du Comité National, le Comité Parité s'est donc attaché à identifier certains de ces biais et plus généralement à dégager des pistes d'amélioration de la qualité de l'évaluation des chercheuses et des chercheurs au sein du Comité National.

¹ Cette affirmation sera étayée de quelques données dans la première partie du rapport ainsi que dans quelques entrées du glossaire.

Le Comité Parité a donc entrepris ses travaux sur ces bases, avec la conviction qu'une évaluation juste est une évaluation qui n'induit pas de biais, y compris de biais de genre. Sa démarche affirme qu'en améliorant la qualité de l'évaluation, de tels biais seront réduits, tout en préservant les objectifs premiers de l'évaluation : accompagner les personnes au cours de leur carrière et identifier les compétences les plus remarquables pour permettre à l'établissement de réaliser davantage son potentiel.

Structure du rapport

Ce rapport est organisé en deux parties.

La première partie du rapport rassemble les analyses du comité, une description des changements des critères d'évaluation entérinés en février 2020 par la section 14 et les conclusions et analyses 'élargies', issues de deux manifestations ouvertes aux membres du Comité National et à des intervenantes et intervenants extérieurs. La première a pris la forme d'un atelier de travail organisé le 3 juillet 2019 intitulé : « Critères équitables d'évaluation du Comité National » portant sur l'importance d'améliorer les critères d'évaluation pour réduire les inégalités entre hommes et femmes au CNRS² ; la seconde a pris celle d'un webinaire organisé le 10 mars 2021 intitulé : « Parité et évaluation non-discriminatoire au CNRS : pertinence et conformité juridique d'éléments de contexte personnels dans les dossiers de carrière et de recrutement ».³

Cette première partie, qui constitue la partie analytique du rapport, est organisée en trois étapes. La première explicite le constat général de la persistance de freins dans la carrière des chercheuses par rapport à leurs collègues masculins. Elle expose l'appréciation de la direction du CNRS par rapport à cette distorsion. La seconde étape s'intéresse au processus d'évaluation des chercheurs et des chercheuses au CNRS. Sur la base d'une analyse des critères utilisés pour l'évaluation des tâches de direction assumées par les chercheurs et les chercheuses, il apparaît d'une part nécessaire de mieux tenir compte des différentes dimensions de ces tâches et d'autre part de tenir compte des circonstances particulières dans lesquelles évoluent les personnes évaluées. La dernière étape élargit les perspectives de l'évaluation dans deux directions. La première consiste à s'intéresser aux moyens utilisés dans d'autres administrations pour parvenir à gérer de façon équitable la carrière des hommes et des femmes ; la seconde élargit le point de vue de l'évaluation au CNRS, particulièrement prégnant pour le changement de corps ou le passage des grades, à la question de l'accompagnement dans la carrière. Les conclusions et perspectives du rapport sont formulées à la fin de cette première partie.

La seconde partie du rapport est un glossaire commenté comportant des définitions et des précisions plus détaillées pour chacune des entrées traitées, en rapport avec des questions

² <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/27>

³ <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39>

d'évaluation et de parité entre femmes et hommes pertinentes dans le déroulement de leur carrière. Ce glossaire commenté inclut aussi des analyses subjectives et des prises de positions sur certains éléments discutés. Ces commentaires permettent de traiter plus profondément certains sujets que lorsqu'ils sont mentionnés dans la première partie. Dans la suite du texte, les **entrées du glossaire*** sont signalées par des mots en caractères gras suivis d'un astérisque.

Les références bibliographiques sont présentées en notes de bas de page dans la première partie et après chaque entrée du glossaire dans la seconde partie. Sont données en annexes :

- 1- la proposition de motion « Recommandations de la CPCN pour favoriser la parité, la diversité, et une évaluation non-discriminatoire » présentée à la Conférence des Présidents du Comité National (CPCN) par les sections 3, 4, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 26, 27, 36, 38 et les CID 52 et 53 ;
- 2- les nouveaux critères de la section 14 publiés en octobre 2020 ;
- 3- une courte discussion soulignant au travers d'un exemple la nécessité d'utiliser différents points de vue et types de critères pour réduire les biais de l'évaluation ;
- 4- un exemple de grille d'évaluation par compétences utilisés dans un cadre d'évaluation extérieur à la recherche.

La quatrième de couverture reprend le texte de la motion de la CPCN adoptée à l'unanimité des présents le 2 juillet 2021 intitulée « Recommandations de la CPCN pour favoriser la parité, la diversité, et une évaluation non-discriminatoire ».

Première partie :

Vers une évaluation plus juste et équitable au CNRS

A. La présentation du problème

La situation actuelle H/F et son évolution au CNRS

L'évolution des chiffres contenus dans le Bilan Social et Parité du CNRS au fil des années permet le constat suivant : en moyenne il y a trois fois plus de femmes parmi les Chargés de recherches que parmi les DRCE2 (figure 1). Si la proportion de femmes est en augmentation dans presque tous les grades sur ces dernières années, il y a encore une **ségrégation hiérarchique*** notable entre la proportion de femmes en début de carrière et la proportion de femmes aux grades les plus haut de la carrière. Il y a donc des **biais*** ou des **discriminations*** qui, au CNRS, affectent la carrière des chercheuses.

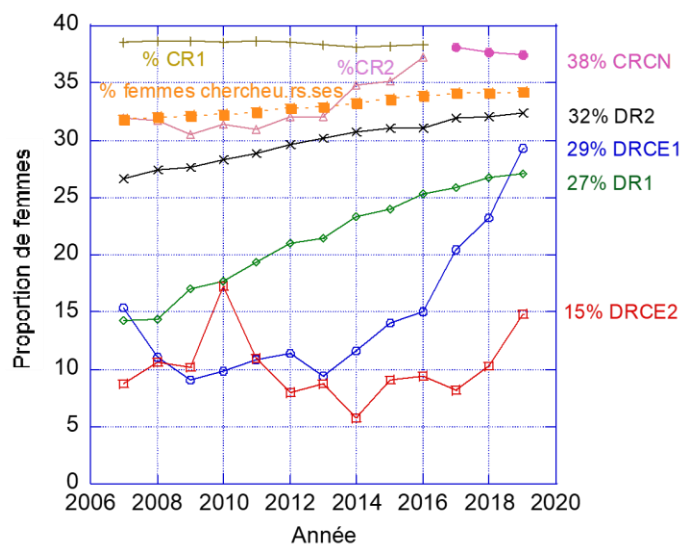


Figure 1. Proportion de femmes dans les différents grades du corps des chercheurs 2007-2019 (Source : Bilan Social et Parité du CNRS).

Cette dynamique n'est pas spécifique au CNRS. En France, la proportion globale d'étudiantes en sciences à l'université est équivalente à celle des étudiants de sexe masculin. Les jeunes femmes s'engagent volontairement dans des études scientifiques et pour elles, la plupart des domaines

sont considérés comme accessibles. Cependant, au fil de leur cursus la proportion de femmes universitaires décroît (voir **parité***).

Le point de vue de la direction du CNRS

Note : Cette partie s'inspire des éléments mis en avant par Alain Schuhl, Directeur Général Délégué à la Science,⁴ et Martine Kohler, Directrice de la Mission pour la Place Des Femmes au CNRS,⁵ lors du webinaire du 10 mars 2021.

La politique volontariste du P-DG et de la direction du CNRS concernant les promotions

La direction du CNRS a promu une action volontariste sur la question des promotions qui *in fine* est à la main totale de la direction du CNRS.⁶ En 2018, la direction a incité toutes les sections du Comité National à proposer la promotion d'une proportion de chercheuses au moins égale à celle existant dans le vivier des candidatures potentielles (et non pas à celle des candidatures réelles), visant ainsi à contrer les effets de l'**autocensure***, les femmes postulant moins ou plus tard que les hommes.^{7,8} L'engagement de la direction à « encourager les candidatures féminines » pour une autre approche aidant à lutter contre l'**autocensure*** est aussi présent.^{7,8} Depuis, la direction considère que le travail au Comité National a été fait avec le plus grand sérieux et sans biais de qualité avec des résultats à la clé : tous les ans, pour les promotions DR2 vers DR1 et DR1 vers DRCE1, il y a en moyenne plus de femmes proposées par les sections et donc promues que le pourcentage dans le vivier de départ.

Importance des critères et dépassement, volontariste si nécessaire, de verrous juridiques éventuels

Une conclusion s'impose aux yeux de la direction : s'il y a un biais dans les promotions dans le corps de DR et dans l'accès au corps des DR (ou, à front renversé, dans les promotions CRHC⁹), c'est qu'il y a un **biais*** dans les critères. Pour la direction, ces **biais*** ne sont pas encore mis à jour pleinement. « Qu'est-ce que c'est des critères qui mesurent l'excellence scientifique ? Est-

⁴ L'intégralité de l'intervention d'Alain Schuhl est disponible sur <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39> à partir de 0' 43''.

⁵ L'intégralité de l'intervention de Martine Kohler est disponible sur <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39> à partir de 1h 38'04''.

⁶ Les sections du Comité National examinent toutes les demandes de promotion formulées par les chercheurs.se.s et transmettent à la direction des propositions (en général classées) ; mais la direction a la faculté de promouvoir une personne qui a demandé une promotion, même quand celle-ci ne figure pas parmi les propositions de la section.

⁷ La lettre du PD-G aux membres du comité national est reportée *in extenso* dans le préambule ci-dessus.

⁸ Pour une critique de la lutte contre l'**autocensure*** comme levier unique dans le contexte, voir l'entrée commentée du glossaire, page 43.

⁹ Il s'agit aussi d'un point d'attention de la direction que la promotion CRHC ne soit pas une voie privilégiée pour les femmes et qu'en conséquence ces dernières postulent moins au corps des DR. Le rapport revient sur ce point dans la section suivante, page 26.

ce que l'excellence scientifique se mesure quantitativement ? Une vraie réflexion est nécessaire pour avancer collectivement. »⁴

Enfin, il y a peut-être aussi des verrous juridiques qui empêchent d'appliquer la politique d'équité entre femmes et hommes souhaitée par la direction du CNRS. Premièrement, il est très important de vérifier ce qu'il peut être fait dans le cadre juridique actuel. En particulier, s'il y a des verrous juridiques, la direction affirme que ce n'est pas la politique [de l'établissement] qu'il faudra changer mais la loi elle-même. Elle indique notamment : « Il faudra se battre pour changer la loi, si nécessaire. Les politiques sont arrivés, avec la politique des quotas (voir **discrimination positive***) dans les élections, à faire en sorte d'introduire une **égalité*** plus forte dans la représentation politique. S'il faut passer par des quotas, la direction serait prête à passer par des quotas. »⁴

Un plan d'action au CNRS au-delà de l'évaluation par le Comité National

La politique d'équité entre les hommes et les femmes ne se limite pas aux questions de l'évaluation et de l'égal accès des hommes et des femmes aux grades et corps des différents emplois. Depuis 2001, la Mission pour la Place Des Femmes coordonne la politique de l'organisme en ce domaine. Ses actions concernent notamment l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale, la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, les harcèlements et les **discriminations***, la valorisation des carrières scientifiques et techniques auprès des jeunes, notamment les jeunes filles, et la promotion des recherches intégrant les questions de **genre*** dans les différents domaines de la recherche scientifique. En effet, les inégalités entre femmes et hommes ont des causes multiples, et il faut mener des actions concrètes et coordonnées sur différents plans afin de réduire et finalement supprimer ces inégalités. Toutes les actions entreprises pour promouvoir l'**égalité*** professionnelle au CNRS sont résumées dans un plan d'action pour les années 2021 à 2023 publié par le CNRS en février 2021.¹⁰

¹⁰ <https://mpdf.cnrs.fr/wp-content/uploads/2021/01/Plan-action-egalite-CNRS-2021-2023-web.pdf>

B. L'amélioration de l'évaluation des chercheuses et des chercheurs

L'évaluation au Comité National

L'évaluation périodique des chercheurs et des chercheuses du CNRS, et l'examen de leurs demandes de promotion ou d'accès au corps des directrices et directeurs de recherche (DR) sont confiés aux sections du Comité National et, dans certains cas, aux Commissions Interdisciplinaires (CID) du Comité National. Actuellement, les sections et CID sont renouvelées tous les cinq ans. Sauf cas particulier, les formations issues des sections et CID amenées à évaluer les DR ou à examiner leurs demandes de promotion sont constituées de 13 membres (dont 6 élu·e·s), celles évaluant les chargées et chargés (CR) de recherche ou examinant leurs demandes de promotion ou d'accès au corps des DR de 18 membres (dont 11 élu·e·s). Les sections ou CID correspondent à un champ thématique de recherche donné, de manière à disposer d'une expertise scientifique dans le domaine où travaillent ces personnes. Il s'agit donc d'une évaluation par les pairs.

L'évaluation est collégiale, de façon à limiter les **biais*** associés aux sensibilités individuelles des membres composant les formations, et des règles sont élaborées au sein de chaque section ou CID pour gérer les conflits d'intérêt pouvant exister ponctuellement entre un membre d'une formation et une personne évaluée ou présentant une demande examinée par la formation considérée. Pour travailler collectivement et sur une base connue de tou·te·s, chaque section ou CID élabore en début de mandature les critères d'évaluation selon lesquels elle conduira ses évaluations et l'examen des demandes de promotion ou d'accès aux corps de chercheurs et chercheuses. Ces critères sont publics et accessibles sur le site institutionnel du Comité National.¹¹ Les évaluations et les demandes de promotion se font sur la base d'un dossier constitué par la personne évaluée ou postulant à une promotion ; pour l'accès au corps des DR, les candidates et candidats sont dans certains cas aussi auditionnés.

¹¹ <https://www.cnrs.fr/comitenational/evaluation/CritEval.htm>

Constat et analyses autour de l'évaluation des tâches de direction

Note : une présentation succincte de cette analyse du Comité Parité a eu lieu lors du webinaire du 10 mars 2021 ¹² et reprend des conclusions issues de l'atelier du 3 juillet 2019.¹³

Les tâches de direction figurent parmi les critères évalués pour l'accès au grade de directeur de recherches et pour la promotion au sein de ce corps. Or la proportion de femmes assumant ces tâches demeure plus faible que celle des hommes. L'évaluation de ces tâches est donc un point sur lequel une réflexion particulière doit être apportée. En cette matière comme pour le reste, le critère d'amélioration de la qualité de l'évaluation doit rester le guide principal de la réflexion du Comité National sur ses propres pratiques.

Constat et analyse autour de l'évaluation des tâches de direction

Une analyse des critères en vigueur au début de ce travail montre une grande finesse d'analyse des contributions scientifiques des chercheurs. Les critères d'investissement dans les prises de responsabilité et tâches de direction sont nettement moins affinés. Ils s'en tiennent souvent à l'énoncé de l'existence ou non de cet investissement dans les tâches d'intérêt collectif (TIC), sans mention ni de l'importance de l'investissement ni –surtout– de la qualité de leur réalisation effective (figure 2).¹⁴

¹² La présentation peut être visionnée à <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39> à 4'29''

¹³ Le compte rendu se trouve à <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/27>

¹⁴ Analyse des critères des sections et des CID du CoNRS effectuée par le comité parité de la S14 en décembre 2018 à partir des critères affichés : www.cnrs.fr/comitenational/evaluation/CritEval.htm (consulté Nov-Dec 2018)

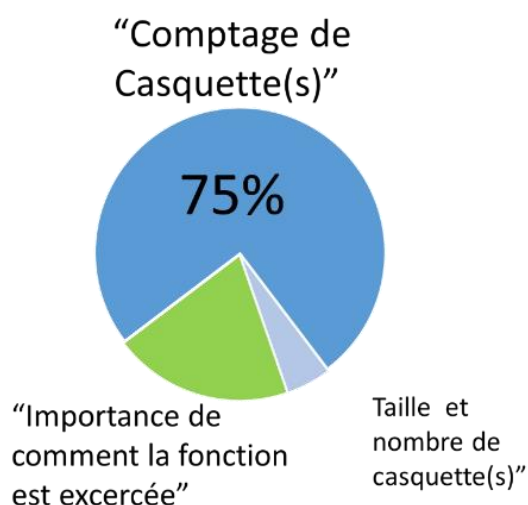


Figure 2. Analyse des 427 critères liés aux tâches de direction/TIC affichés en décembre 2018 dans les critères de sélection des 41 sections et des 5 CID du CN selon trois classes :

- classe 1 « Comptage de casquettes » : Critères essentiellement quantitatifs » (ex. leur énoncé se résume à « prise de responsabilité »), 75% des cas ;
- classe 2 « Taille et nombre des casquettes » : Critères « intermédiaires (ou ambigus) vis-à-vis de la qualité de l’investissement direction, soulignant par exemple l’étendue sans informations sur la réalisation (ex. « implication forte »), 5 % des cas ;
- classe 3 « Importance de comment la fonction est exercée » : Critères qualitatifs. Leur énoncé implique que l’évaluation s’intéresse à la façon dont ce critère est réalisé comme dans « qualité de l’investissement », 20% des cas.

Le tableau 1 fournit quelques exemples d’énoncés de critères de la classe 1, c’est à dire relevant essentiellement d’un dénombrement, et des exemples de classe 3, c’est à dire s’intéressant à évaluer la qualité de l’exercice des TIC.

Tableau 1.

Ex. Critères de classe 1 : énumération de rôle	Ex. Critères de classe 3 : critères qualitatifs
« Direction », « prise de direction », « Aptitude à prendre la direction » (sic!)	« aptitude à la direction », « capacité à diriger (un laboratoire) : cohérence des projets, politique de recrutement et d’équipement, structuration et interactions entre équipes, partage des moyens »
« rôle de ...» (animateur, ...)	« Capacité à former des jeunes chercheurs et à leur confier des responsabilités scientifiques », « devenir des docteurs »
...	...

Une analyse : Du simple comptage à une évaluation de meilleure qualité adaptée à la diversité des profils

L'analyse de ces critères montre que les capacités individuelles d'action et d'exercice du pouvoir, qui structurent les dimensions les plus valorisées du jugement social (les **dimensions agentiques***, voir **Big Two*** et exemples donnés figure 3) sont évaluées de façon explicite. Ainsi, les **dimensions agentiques*** liées à l'exercice d'une fonction de direction sont reprise par un critère d'évaluation comme la « prise de direction », qui relève de la capacité individuelle d'action.

L'analyse a aussi montré qu'il existait aussi d'autres formes d'excellence, en particulier les capacités de l'individu à l'établissement et au maintien de dynamiques et liens collectifs utiles au groupe et à l'atteinte du plein potentiel collectif (qui structurent les **dimensions communales*** du jugement social ; voir exemples donnés en figure 3). Les **dimensions communales*** de l'exercice d'une fonction sont donc peu évaluées (puisque peu de critères s'intéressent à évaluer « l'établissement des liens collectifs qu'elles engendrent et comment ces liens servent l'atteinte du plein potentiel collectif »).

Les évaluations sont donc biaisées au détriment des agents ayant par inclination personnelle ou par construction sociale un profil plus riche de composantes communales. Corriger ces **biais*** d'évaluation semble donc utile à améliorer l'évaluation, et devrait conduire à élargir les profils susceptibles d'être retenus à la fin de l'évaluation. Une meilleure évaluation, découlant entre autres d'un meilleur jeu de critères et de leur affichage auprès de la communauté, peut aussi inciter de nouveaux profils à s'intéresser à des prises de responsabilités, et en réduire leur sous-représentation, combattant ainsi les causes d'une possible « **autocensure*** », réelle ou perçue comme telle.

Les **dimensions agentiques*** et **communales*** semblent être corrélées aussi à une différenciation d'objectifs professionnels voire de valeurs : certains objectifs professionnels et de valeurs définis comme extrinsèques (tels que reconnaissance sociale et réussite financière) se différencient de valeurs et objectifs définis comme intrinsèques (tels que affiliation et sens de communauté).¹⁵ La différenciation genrée d'objectifs parmi des dirigeants dans la fonction publique a déjà été observée.¹⁶ Notre attention vers un élargissement des critères d'évaluation qui permette une plus grande variété de profils sert d'abord l'objectif d'améliorer l'évaluation. Elle pourrait aussi contribuer à l'adhésion de nouveaux agents, au profil jusqu'à présent sous-évalués, à des projets impliquant la prise de responsabilités collectives.

¹⁵ Pour utilisation des binômes [« agentiques » <-> « communales »] et (« valeurs » <-> « traits de caractère ») dans un contexte professionnel : Andrea E. Abele « Pursuit of communal values in an agentic manner: a way to happiness? » *Frontiers in Psychology | Personality and Social Psychology*, November 2014 | Volume 5 | Article 1320 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01320>

¹⁶ Catherine Marry et al. (2015) « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, 153 (1), p. 45-68. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2015-1-page-45.htm>



Figure 3. Proposition d'organisation de qualités désirables pour un bon leadership,¹⁷ regroupées selon deux dimensions, toutes deux nécessaires pour un leadership pleinement abouti. Une dimension exprime les traits qui font appel entre autres, aux capacités individuelles d'action et d'exercice du pouvoir, qualités exprimées selon la théorie du **big two*** dans les **dimensions agentiques*** ; une dimension exprime les traits qui reposent sur les capacités de l'individu à l'établissement et au maintien de dynamiques et liens collectifs utiles au groupe et à l'atteinte du plein potentiel collectif, qualités exprimées selon la même théorie comme **dimensions communales*** [voir la référence dans la note ci-dessous]. Des liens sont aussi possibles avec des valeurs et objectifs différents dans un même contexte professionnel.¹⁶ La meilleure prise en considération des qualités agentiques ET communales dans l'évaluation et l'affichage explicite de cet élargissement peuvent aussi enrichir et diversifier le profil des agents souhaitant s'investir dans des postes managériaux.

¹⁷ Définition possible de leadership : « Processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel » dans « Le genre et le leadership ». *Revue internationale de psychosociologie*, 2010/40 Vol. XVI | pages 181 à 201, <https://www.cairn.info/revue-internationale-depsychosociologie-2010-40-page-181.htm>

Des propositions d'amélioration des critères

Les critères doivent donc refléter l'élargissement des qualités recherchées pour disposer, par exemple, d'une analyse fine des tâches collectives effectuées par les chercheuses et chercheurs ; ceci nécessite l'introduction de nouveaux éléments dans les dossiers des chercheuses et des chercheurs pour analyser explicitement ces activités d'intérêt collectif et leurs prises de responsabilités (comme ils le font pour leurs activités de production scientifique).

Ainsi se sont dégagés plusieurs points qui, en les déclinant suivant les responsabilités exercées et les communautés d'appartenance, peuvent servir de point d'appui pour l'élaboration de critères de qualité dans l'exercice de responsabilités :

- la capacité à susciter ou à s'inscrire dans un projet collectif (rôle fédérateur ou de créateur de liens) pour l'administration de la recherche, les collaborations scientifiques, l'animation scientifique, l'éméritat... ;
- les efforts entrepris pour favoriser la progression des personnes encadrées (faire émerger, inciter et s'impliquer dans le devenir des jeunes, dans les carrières des collaborateurs ITA ou chercheurs, dans la construction des projets, etc.) ;
- la mise à disposition de données objectives et d'indicateurs étayant l'analyse de la qualité de l'exercice des responsabilités ;
- l'organisation de l'évaluation de sa propre action (moyens mis en œuvre pour recueillir les avis des personnes encadrées et ceux des personnes à qui on doit rendre compte, de façon à progresser dans l'exercice de ses responsabilités) ;
- la capacité à s'autoévaluer (capacité à décrire ses fonctions, à formaliser l'exercice de son action en tant que responsable, à mettre en avant ses propres points forts dans l'exercice et les pistes d'amélioration envisagées) ;
- l'intérêt pour la formation (pour se former et former les autres) ;

Sur ces bases, la section 14 et d'autres sections ont travaillé à actualiser leurs critères pour les enrichir. L'attention vers une évaluation qualitative s'est révélée pertinente aussi pour tous les aspects évalués (et non pas *stricto sensu* pour les tâches de direction). Quelques éléments significatifs des changements proposés sont :

- en plus d'indiquer les résultats attendus eux-mêmes, de mettre l'accent sur la qualité, l'impact et le rôle spécifique de la personne dans la réalisation de ces résultats ;
- pour chaque critère, plusieurs exemples sont donnés de façon non exhaustive en note pour souligner la variété de façons possibles de répondre à chaque critère ;

- une invitation à panacher des éléments relevant de l’auto-évaluation, de l’évaluation par d’autres et des données chiffrées objectives. L’annexe 3 fournit des explications sur pourquoi ces trois types d’éléments sont nécessaires, aucun n’étant suffisamment libre de **biais** *en soi pour se suffire à lui-même.

A titre d’exemple, quelques évolutions entre anciens et nouveaux critères sont indiquées dans le Tableau 2. La totalité du nouveau document élaboré par la section 14 explicitant les critères évalués (au recrutement ou à l’évaluation périodique) pour les différents grades de chercheuses et chercheurs est reproduite en annexe 2. Ce document a été publié à l’automne 2020 sur le site du Comité National et a servi au concours 2021 et à la session de printemps 2021.

Tableau 2. Exemples d'améliorations de critères proposées.

Version initiale (italique)	Version finale (ajouts les plus saillants en gras)
<p>- Production scientifique : publications dans des revues à comité de lectures, brevets.</p>	<p>- Qualité de la production scientifique (publications dans des revues à comité de lecture, brevets, chapitres de livre, monographies, codes de calculs...), en explicitant le rôle de la chercheuse ou du chercheur.ⁱ</p> <hr/> <p>ⁱ Impact des contributions les plus significatives par rapport à l'état l'art, efforts entrepris dans la démarche de science ouverte...</p>
<p>- Conférences dans des congrès, communications orales, affiches, séminaires.</p>	<p>- Qualité des activités de dissémination auprès de la communauté scientifique (mise à disposition des données ou de logiciels, participation à des conférences reconnues, congrès ou séminaires...)ⁱⁱ</p> <hr/> <p>ⁱⁱ Type de mise à disposition (archives ouvertes, banques de données...), type d'interventions (communications orales, affiches), capacité à favoriser l'implication de membres de son entourage scientifique, importance du congrès dans le domaine de compétence pour les interventions les plus significatives...</p>
<p>- Participation aux tâches d'intérêt collectif</p>	<p>- Investissement dans des <i>tâches d'intérêt collectif</i> dont participation aux activités de sa communauté scientifiqueⁱⁱⁱ</p> <hr/> <p>ⁱⁱⁱ Description des activités (participation simple, expertise, animation, direction, pilotage) et de la manière dont elles sont exercées, volume et niveau de complexité des activités les plus importantes, capacité à se former pour ces activités, impact de ses actions.</p>
<p>- Valorisation et contrats</p>	<p>- Valorisation et contrats, lien avec les acteurs socio-économiques^{iv}</p> <hr/> <p>^{iv}Rédaction de projets, capacité à trouver des financements, rôle et position dans les partenariats, description des actions de valorisation post-recherche s'il y a lieu...</p>

Tableau 2 (suite). Exemples d'améliorations de critères proposées.

Version initiale (italique)	Version finale (ajouts les plus saillants en gras)
- Enseignement et diffusion de la science	- Enseignement, formation, transfert de connaissance, diffusion des pratiques éthiques, de la culture scientifique et autres actions de médiation vers la société civile ou vers le grand public. ^v <hr/> ^v Nature, impact et volume des activités...
- Conception et coordination de projets	- Capacité à concevoir et porter des projets ^{vi} <hr/> ^{vi} Projets financés, établissement de réseaux collaboratifs (pérennité, impact des résultats...), contrats industriels...
- Rayonnement international (conférences invitées, co-organisation de manifestations scientifiques, séjours dans des laboratoires étrangers)	- Rayonnement (national ou international), personnel ou collectif ^{vii} <hr/> ^{vii} Impact des contributions les plus significatives, distinctions ou invitations obtenues ou honorées à titre personnel ou par des collaborateurs ou des personnes encadrées (conférences, articles, chapitres de livre, séminaires...), organisation de manifestations scientifiques reconnues de son domaine, activité éditoriale (ouvrages, revues reconnues de son domaine)...
- Encadrement	- Qualité de l'encadrement (étudiantes, étudiants, personnels non permanents, équipes projet, personnels permanents...). ^{viii} <hr/> ^{viii} Description de ses fonctions et de la manière de les exercer, efforts entrepris pour favoriser la progression des personnes encadrées et la garantie du respect des personnes et de l'intégrité scientifique, efforts entrepris pour améliorer ses propres pratiques (modes de recrutement, encadrement, suivi...), devenir des personnels non-permanents et permanents...
(absence de critères affichés pour obtention de l'éméritat ou son renouvellement)	Demande ou renouvellement d'éméritat . Les critères suivants seront utilisés : - Qualité de l'activité scientifique. - Insertion du projet et de l'activité scientifique dans la stratégie collective du laboratoire et de l'équipe d'accueil. - Investissement pour faire profiter le laboratoire et l'équipe d'accueil de son réseau, de nouvelles collaborations, de la transmission de savoirs et de compétences .

Se garder de nouveaux biais : vigilance pour le passage du grade CRCN au grade CRHC*

L'analyse développée précédemment insiste sur la nécessité d'une évaluation plus fine des tâches de direction. Cette attention peut se généraliser de façon pertinente aux tâches d'intérêt collectif, même lorsqu'elles ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une prise de responsabilité formelle. Une attention particulière doit néanmoins être portée à ne pas opposer des profils **stéréotypés*** (« **dimensions agentiques*** » vs « **dimensions communales*** »), en particulier dans le contexte récent de la création du grade de Chargé-e de Recherche Hors Classe (CRHC).

En effet, depuis 2017, le CNRS a ouvert un grade accessible aux Chargé-e-s de Recherche ayant atteint une ancienneté suffisante. Le grade CRHC permet une promotion pour ceux et celles qui n'ont pas bénéficié de promotion au grade de DR2 (possibilité de carrières dites « en Y »). Dans ce contexte, les sections du Comité National ont dû élaborer de nouveaux critères pour la promotion au grade CRHC et l'évaluation des chercheurs et des chercheuses ayant atteint ce grade. De façon assez naturelle et justifiée, des critères relevant des **dimensions communales** sont souvent mis en avant, comme la transmission d'un savoir scientifique acquis avec l'expérience, la participation aux tâches d'intérêt collectif, l'implication dans la vie de l'unité ou de la communauté scientifique. Il semble important de souligner qu'il faut prêter attention à ce que les critères ainsi formulés n'esquissent pas un profil monolithique d'une part, et que l'accès au grade CRHC ne soit pas une voie privilégiée pour les femmes au détriment de l'accès au corps des DR.

L'analyse de la première campagne de promotion au grade Chargé-s de Recherche Hors Classe (CRHC), montre que l'évolution des proportions des femmes dans les étapes de cette campagne est la suivante : 38% des CRCN, 40% des promouvables, 42% des candidat-e-s et 47% des promu-e-s sont des femmes (voir tracé rouge figure 4). Le fait que les proportions H/F n'aient pas évolué aux dépens des femmes (taux de féminisation dans les candidatures plus bas que dans le vivier, taux de féminisation dans les promues plus bas que celui des candidatures), comme c'était le cas encore récemment pour les sélections dans l'accès aux grades supérieurs, est un élément positif. Avec un peu plus de recul, on constate la même évolution sur les quatre premières campagnes de promotion CRHC (au titre des années 2017 à 2020, figure 4).¹⁸ Ceci ne peut que soulever un point d'attention. Si cette tendance à la surreprésentation de femmes dans chaque étape du processus de sélection au grade CRHC (taux de féminisation dans les candidatures plus haut que dans le vivier, taux de féminisation dans les promues plus haut que celui des candidatures) devait se poursuivre, elle ferait courir le risque du maintien associé d'une sous-représentation des femmes au sein du corps des DR et dans les grades les plus élevés (DR1, DRCE1, DRCE2).

¹⁸ On constate aussi une amélioration dans l'évolution des différentes étapes de la promotion au grade de DRCE1 depuis 2018 : si la proportion de femmes promouvables reste sensiblement inférieure à la proportion de chercheuses au CNRS, il n'y a pas d'**autocensure*** mesurable sur les 3 dernières campagnes (proportion de candidates comparable à la proportion de femmes promouvables), et la proportion de lauréates est plus grande que celle des candidates (sources : *Bilan Social et Parité du CNRS* et données de la DRH du CNRS pour la campagne 2020).

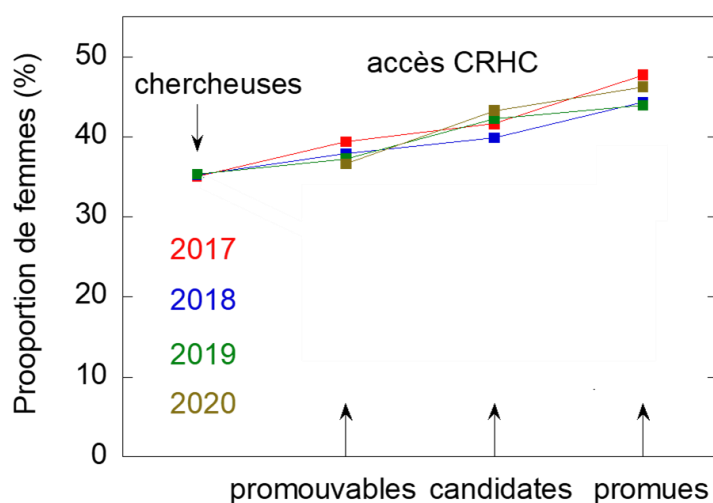


Figure 4. Proportion de femmes le long du processus de promotion du grade CRCN vers le grade CRHC (campagnes au titre de l'année 2017, en rouge, 2018 en bleu, 2019 en vert, 2020 en jaune).

En d'autres termes, il faut éviter que les critères sélectionnés pour l'accès au grade CRHC n'aient pas les défauts « miroir » de ceux analysés précédemment pour les critères traditionnels d'exercice des responsabilités. Ceci semble capital pour éviter que s'installent des critères avec des **biais*** intrinsèques qui empireraient le décrochage entre chercheurs et chercheuses : les uns accèderaient plus facilement au corps des directeurs de recherches et les autres se verraient ou seraient vues comme correspondre plus « naturellement » à un profil type CRHC, installant une **bi-catégorisation*** à la fourche CRHC/DR.

L'importance du contexte et des situations particulières

L'importance des situations particulières

Pour pratiquer une évaluation équitable des personnes, il semble légitime de se demander comment tenir compte du contexte (scientifique, matériel, humain) et des opportunités dont la personne a disposé. Un exemple récent objectivant l'effet du contexte au sens large du terme sur l'activité professionnelle est fourni par une étude qui montre l'impact de la crise du COVID-19 sur l'évolution de l'activité de publication respective des chercheuses et des chercheurs.¹⁹ Une évaluation juste doit-elle être imperméable à ce type de données, ou doit-elle l'intégrer, et si oui comment ?

Une modalité possible serait que l'évaluation tienne compte des circonstances personnelles pertinentes que la personne évaluée souhaiterait porter à la connaissance des évaluatrices et des évaluateurs (circonstances familiales, situation de handicap ...). La prise en considération des circonstances particulières paraît importante pour une évaluation équitable et de qualité, comme pour progresser dans le cadre des politiques d'établissement (handicap et **parité*** entre

¹⁹ G. Viglione, Nature **581**, 365-366 (2020) <https://www.nature.com/articles/d41586-020-01294-9>

autres). Ceci conduirait à encourager les candidats et candidates à décrire plus complètement le contexte dans lequel ils ou elles mènent leurs actions, objets de l'évaluation. Cet encouragement, s'il est déjà admis et parfois pratiqué par certain.e.s candidat.e.s, doit être public et explicite pour garantir l'**égalité*** entre les candidat.e.s. Cette généralisation semble donc s'imposer car on ne peut pas se satisfaire d'un silence sur la question : cela revient de fait à maintenir des **biais*** dans les évaluations et entériner des inégalités entre candidat.e.s. Il va de soi que dans ce contexte, les jurys devraient également être sensibilisés à ces questions pour que les éclairages fournis par les candida.t.e.s ne pas soient pas perçus comme superflus et, paradoxalement, affaiblissent leurs dossiers.

Plan juridique

Note : Cette partie contient des éléments vis-à-vis de la recevabilité juridique de certaines pratiques, exprimés par Monsieur Yann Coz, Chef du pôle Fonction publique du Défenseur des droits et ancien juge administratif, intervenant à titre personnel lors du webinaire du 10 mars 2021.²⁰

D'un point de vue légal, on peut s'interroger sur le risque de rupture du principe d'égalité qui résulterait de la prise en considération de critères dépassant le cadre professionnel. Nous indiquons ci-après quelques éléments de réponse à ce questionnement.

– Objectivisation et quantification

Certains particularismes du monde académique rendent l'exercice d'évaluation et de sélection difficile : « tout le monde se connaît »,²⁰ ce qui rend plus délicate la notion d'impartialité du jury. En ce qui concerne particulièrement le CNRS, les recrutements se font de façon ouverte, dans la majorité des cas sans précision sur les particularités des emplois à pourvoir (contrairement à l'Université où les profils affichés peuvent être considérés comme des fiches de poste). De ce point de vue, la sélection s'opère donc sur des critères très généraux afin de sélectionner les meilleurs profils, ce qui donne une certaine marge aux jurys et rend le contrôle plus difficile par les magistrats qui en cas de plainte doivent se prononcer. Dans ce contexte, il est de l'intérêt de tou-te-s (le CNRS et les candidat.e-s) que ces critères soient le plus objectif possible pour garantir autant que possible la qualité de l'évaluation ou de la sélection opérée.

Quelques points d'attention méritent d'être soulignés dans l'établissement des critères. L'objectivisation ne passe pas nécessairement par la quantification de l'activité. La surpondération des critères quantitatifs dans la production scientifique est une évolution du monde académique, pas une nécessité juridique ni une garantie de sélection des meilleurs éléments.²⁰ On pourra dans les critères s'appuyer avantageusement sur la notion de capacité, en l'insérant dans les missions définies par le Code de la Recherche²¹ : des critères qualitatifs

²⁰ L'intégralité de l'intervention de M Coz est disponible sur <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/ressource/page/id/39> à partir de 1h 15'36").

²¹ Le décret n°83-1260 du 30 décembre 1983 fixe les dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires des établissements publics scientifiques et technologiques et décrit dans son titre 1er les missions des fonctionnaires des établissements publics à caractère scientifique et technologique et les dispositions générales applicables à ces fonctionnaires (Articles 3 à 7). Il y est noté que les métiers de la recherche concourent à une mission d'intérêt national. Cette mission comprend :

– le développement des connaissances ;

peuvent être exprimés à ce niveau-là. La réflexion sur l'évaluation doit aller de pair avec la réflexion sur les métiers. Par exemple, si l'organisation de colloques est un élément d'évaluation, il faut voir comment y favoriser la place de femmes pour que cela ne soit pas un élément discriminatoire. De même, il faut prendre conscience que l'accès aux responsabilités et leur accumulation peut constituer un **biais*** discriminatoire qui commence très tôt (occasion(s) à saisir en début de carrière pour enclencher le cycle). Ce dernier point apparaît donc crucial dans l'égal accès des hommes et des femmes aux différents grades du corps des directeurs de recherche. Il mérite donc une attention particulière.

– *La recevabilité de éléments de contexte personnel*

D'un point de vue juridique, les critères appliqués pour la sélection doivent être le plus clair possible. Des éléments de contexte peuvent servir de point d'appui, en particulier des éléments de contexte professionnel. En ce qui concerne des éléments de contexte personnel, la mise en œuvre est plus complexe car le mérite personnel est dans ce cas plus difficile à préciser de manière objective. Dans ce domaine, l'injonction du droit est que les éléments de contexte doivent avoir un lien avec le travail. La jurisprudence est sur ce plan assez stricte et les meilleures intentions peuvent parfois conduire à des faillites.

– *Perméabilité entre vie professionnelle et vie personnelle dans le cadre des évaluations*

Au plan général, l'administration de la recherche et les responsabilités d'équipe sont des critères sur lesquels on peut s'appuyer, mais que l'on aura intérêt à rendre le plus possible objectifs (ce que l'on fait dans d'autres domaines de la fonction publique en s'appuyant sur des résultats d'audits ou les rapports d'un supérieur hiérarchique). Tenir compte de la même façon de spécificités individuelles est plus compliqué, voire dangereux. Il existe, malgré tout, des voies possibles. Ainsi dans le dossier RAEP (Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle) que doivent constituer les candidat.e.s à certaines voies du concours à l'Ecole Nationale d'Administration, les candidat.e.s peuvent choisir de faire part au jury d'expériences para ou extra professionnelles lui permettant d'apprécier leurs savoir-être ou savoir-faire. C'est un exemple de perméabilité possible pour les évaluations entre vie professionnelle et vie personnelle.

– *Sensibilisation des jurys vs. imposition de règles contraignantes*

Pour obéir à l'injonction du droit, il est clairement exclu (et d'ailleurs difficile à formuler) de faire d'éléments de contexte personnel un critère d'évaluation proprement dit. On peut en revanche admettre de formuler des recommandations aux jurys pour la mise en œuvre de directives sur un point particulier (relevant par exemple d'une politique d'établissement). Du point de vue du droit, ces recommandations ne doivent pas être contraignantes : une sensibilisation des jurys qui permet une prise en considération non contraignante, est admissible ; l'imposition de règles contraignantes ne l'est pas. Pour tenir compte de cette nécessité, dans l'explicitation de directives aux jurys, on évitera donc les formulations du type « l'évaluation tiendra compte ... » et on préférera celles du type « l'évaluation pourra le cas échéant ... » ou « l'attention du jury est attirée sur ... ». Les mêmes formulations doivent donc être privilégiées pour expliquer aux

-
- leur transfert et leur application dans les entreprises, et dans tous les domaines contribuant au progrès de la société ;
 - la diffusion de l'information et de la culture scientifique et technique dans toute la population, et notamment parmi les jeunes ;
 - la participation à la formation initiale et à la formation continue ;
 - l'administration de la recherche.

candidat.e.s l'esprit dans lequel l'évaluation de leur dossier sera pratiquée et soumettre à leur appréciation l'intérêt d'explicitier des éléments de contexte qu'ils ou elles souhaiteraient communiquer aux personnes en charge de l'évaluation. De ce point de vue, les services juridiques du CNRS ont à juste titre demandé la suppression d'une partie du texte original de la partie introductive du texte adopté par la section 14 et qui en expliquant l'esprit de l'évaluation indiquait que l'évaluation « tiendra compte de l'impact des circonstances personnelles particulières pertinentes portées à la connaissance des évaluateurs et évaluatrices ». Une formulation admissible serait : « l'évaluation pourra, le cas échéant, apprécier l'impact des circonstances personnelles particulières pertinentes portées à la connaissance des évaluateurs et évaluatrices (par exemple, les responsabilités familiales, les circonstances motivant des périodes de travail à temps partiel, l'exercice du travail en situation de handicap ou toute autre situation identifiée par la personne qui rédige le dossier) ».

Recommandations pour la rédaction de dossiers

Le caractère public des critères utilisés par les sections du Comité National est un élément important d'équité entre les personnes évaluées. De même, il semble important d'être transparent sur l'esprit dans lequel se pratique l'évaluation. C'est pourquoi, le document adopté par la section 14 et publié sur le site du Comité National coiffe les critères proprement dits par une partie introductive expliquant l'esprit de l'évaluation et fournissant des recommandations pour la rédaction des rapports d'activité ou dossiers de candidature. La totalité du texte est reporté en annexe 2. Deux points saillants sont mis en avant :

- Le premier affirme que « Le métier de chercheur et de chercheuse se décline dans de multiples activités », pour souligner la diversité de profils possibles (explicitant la coexistence, d'un côté, de *contributions scientifiques visant à l'avancement des connaissances, et de l'autre d'activités relevant de l'implication et de l'insertion des chercheurs et des chercheuses dans leur environnement professionnel*).
- Le deuxième est qu'il faut tenir compte d'éléments de contexte pertinents (scientifique, matériel, humain) pour apprécier les réalisations et le parcours de la personne, et des opportunités dont celle-ci a bénéficié.

Des attentes implicites – à défaut de critères – porteurs de biais genrés implicites*

Note : Cette partie contient des éléments, notamment des expériences issues de parcours de carrière en magistrature, exprimés par Madame Karine Malara, Procureure de la République adjointe, division de l'action publique transversale et de l'évaluation, intervenant au titre de référente régionale de l'association Femmes de Justice, lors du webinaire du 10 mars 2021.²²

La progression de la carrière des femmes peut buter sur certaines formes de critères explicites mais aussi d'attentes implicites ou de prérequis qui ne sont pas nécessairement perçus ou conçus comme genrés.

L'un de ces obstacles concerne l'existence d'attentes implicites, quand elles ne sont pas explicitement incluses dans l'évaluation, autour de la charge de travail et des temps de travail. Dans beaucoup de fonctions, une culture du « présentisme » règne. Celle-ci sous-entend une disponibilité au travail de tous les instants pour occuper certaines fonctions, ce qui peut devenir peu compatible avec la vie de famille que l'on souhaite ou que l'on vit (voir **charge mentale***). Si cette culture du présentisme imprègne l'ensemble de la profession, elle peut contribuer à expliquer une forme d'**autocensure***, c'est-à-dire un déficit de candidature dans les postes concernés quand les agents, surtout des femmes, ressentent une compromission avec leurs valeurs (par exemple de type intrinsèques, voir note 15 page 20) et/ou leur vie de famille. Une solution préconisée est justement d'éviter d'ouvrir ces opportunités aux seules personnes présentes quand l'occasion se présente ou à celles pressenties, mais de les diffuser plus largement avant, de manière à solliciter une plus grande diversité de candidatures.

Un autre point sensible est la mobilité géographique. La mobilité géographique est un critère généralement implicite parmi les critères affichés par les différentes sections. La « qualité du parcours de formation », qui peut être un critère au concours pour le recrutement au corps de CR, peut sous-entendre en partie cette mobilité géographique. Une façon de limiter l'impact de cette attente implicite et source de **biais*** potentiel, tout en gardant la qualité de l'exercice d'évaluation, est par exemple de considérer que la mobilité thématique peut être une autre forme de mobilité source d'expériences. Le Comité National valorise aussi une mobilité géographique de type événementielle, c'est-à-dire la participation aux congrès de la discipline. L'élargissement de critères d'évaluation vers d'autres formes valables de diffusion de la connaissance (ex. partage de logiciels, mise à disposition d'archives, ...), l'élargissement de la signification de la participation à un sens plus large (ex. évaluer aussi la « capacité à favoriser l'implication de membres de son entourage scientifique »), ainsi que l'invitation à porter une attention renforcée vers le qualitatif (ex. évaluer « l'importance du congrès dans le domaine de compétence pour les interventions les plus significatives »), et amoindrir ainsi *de facto* le surinvestissement dans une mobilité événementielle pléthorique.

Pour élargir le champ à d'autres exemples issus de la fonction publique, ces obstacles peuvent être retrouvés dans d'autres contextes que la carrière des chercheuses au CNRS, comme celui de la magistrature, une profession fortement féminisée mais où la progression de la carrière des femmes est notoirement plus difficile que celle des hommes. La mobilité géographique est un

²² L'intégralité de l'intervention de Mme Malara est disponible sur <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39> à partir de 1h 15'36''.

critère institutionnalisé pour les magistrats qui statutairement ne pourront pas accéder au grade le plus élevé s'ils n'ont pas exercé des fonctions au sein de juridictions dépendant de deux cours d'appel différentes. Ce critère discrimine *de facto* les femmes qui, souvent, en début de carrière, privilégient la mobilité fonctionnelle plus facilement conciliable avec leurs contraintes familiales. Comme dans beaucoup d'administrations, ce choix est défavorable pour la carrière dans la mesure où il conduit à des changements de direction fonctionnelle. Les personnes en charge du suivi de carrière sont généralement moins sensibles à (voire ne considèrent pas favorablement pendant l'évaluation) l'apport qu'une telle expérience peut donner au dossier et vont donc *de facto* favoriser les dossiers plus linéaires ou à mobilité géographique, généralement bien appréciés et ancrés dans les attendus. Ce défaut d'évaluation aboutit en général à une moindre reconnaissance.

Ces aspects ne peuvent pas être complètement cadrés par l'approche d'amélioration proposée jusqu'ici. Il est donc important d'y sensibiliser les évaluatrices et évaluateurs. Cette sensibilisation devrait être couplée à la réflexion autour des situations personnelles pertinentes discutée plus haut.

C. Progresser au-delà de l'évaluation

Ailleurs ? Limites et évolutions d'autres expériences d'évaluation et d'accompagnement des carrières

Note : les réflexions suivantes se basent en grand partie sur les interventions de Madame Guion de Méritens²³ et de Madame Malara,²² dans le cadre du webinaire du 10 mars 2021.

D'autres corps de fonctionnaires se sont emparés de la question de l'évaluation et du suivi de carrière des hommes et des femmes qui les composent. L'expérience dans d'autres contextes est instructive, car elle permet de repérer les limites de certaines pratiques, mais aussi d'ouvrir vers des évolutions.

La question des quotas

La mise en place de quotas peut apparaître comme une solution efficace et rapide pour imposer une égale représentation des femmes et des hommes dans certaines fonctions. Certaines administrations ont mis en vigueur de tels quotas pour certains postes. Des hommes et des femmes s'élèvent contre ces outils de **discrimination positive*** en soulignant qu'ils créent d'autres formes d'inégalité. D'autres, surtout des femmes, considèrent qu'il s'agit d'un mal nécessaire pour briser les **plafonds de verre*** et permettre l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités et aux plus hautes instances. Toutefois, s'en tenir à des quotas ne résout pas tout : dans les administrations concernées, on a parfois constaté la nomination de femmes à la dernière minute en fin d'année pour remplir les objectifs assignés et un recours massif à des recrutements féminins à l'extérieur de l'administration concernée plutôt qu'à une promotion des femmes en interne. Ces déviations soulignent l'absence d'une gestion des compétences et engendrent un défaut de légitimité pour les femmes nommées. Il est donc clair qu'un travail sur les « flux » (quotas pour les nominations ou l'accès à une catégorie) ne peut exonérer du travail de fond nécessaire sur les « stocks », c'est-à-dire la gestion des compétences et l'accompagnement des agents.

²³ L'intégralité de l'intervention de Mme Guion de Méritens est disponible sur <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/39> à partir de 17' 29''.

Les efforts d'objectivisation de l'évaluation et leurs limites

Beaucoup d'administrations ont tenté de mettre en place une forme de professionnalisation de l'évaluation pour éviter la subjectivité et la **cooptation homophile*** par des réseaux ; cette professionnalisation passe par des formes de normalisation comme la mise en place de référentiels (explicitation de compétences managériales, de compétences métiers, de fiches de poste) et d'outils spécifiques de sélection et d'accompagnement (revue de cadres – sélection de « hauts potentiels » –, comités d'audition – pour des décisions collégiales –, entretiens annuels, bilans de compétence, bilans à 360°,²⁴ bilans de carrière, accompagnement des managers, accompagnements sous forme de coaching ou de **mentorat*** pour passer des caps). Malgré tous ces outils, les femmes ne sont pas en rendez-vous des postes en responsabilité. Il apparaît que beaucoup de ces dispositifs ont été construits par et pour les hommes, ignorant que dans la réalité, les comportements des hommes et des femmes ne sont pas les mêmes. Ceci est particulièrement vrai face aux codes managériaux et dans la linéarité des parcours où en début de carrière les femmes laissent plus souvent que les hommes les considérations familiales influencer leurs choix professionnels. Des points objectifs continuent aussi à interroger, comme la constitution de jurys très majoritairement masculins pour les procédures de sélection.

Apprécier la qualité professionnelle des agents

Les procédures d'évaluation doivent permettre d'apprécier la qualité professionnelle des agents dans leur diversité, leur dynamique et leur participation à l'évolution de leurs métiers et fonctions. A titre d'exemple, sont donnés en annexe 4 des documents relatifs à l'évaluation des magistrats exerçant des fonctions de chef de cour. Les critères d'évaluation ne comportent aucun indicateur genré ; en revanche, une annexe remplie par le magistrat peut décrire les conditions d'exercice de la fonction et toute candidature présentée à la direction des services judiciaires peut être accompagnée de la description de la situation personnelle (situation familiale, emploi du conjoint, charges de famille etc...). L'évaluation a donc les moyens de s'élargir : à côté des critères objectifs, elle dispose dans les dossiers carrières d'éléments ou de circonstances plus personnelles que les personnes auront voulu y faire figurer.

L'inspection de la Justice a été saisie par la ministre en 2017 et a rendu un rapport sur la politique d'**égalité*** au sein du ministère. Ses préconisations vont dans le sens d'un accompagnement de la carrière des femmes pour favoriser leur promotion. Par ailleurs, une réforme des grilles d'évaluation est actuellement en cours. Le comité de suivi de l'évaluation a entamé des travaux sur la forme et sur le fond des formulaires d'évaluation et annexes compte tenu des enjeux actuels, à savoir la construction des carrières par l'appréciation des mérites et la valorisation des compétences spécifiques permettant une aide aux nominations.

Dans ce contexte, la refonte des formulaires d'évaluation a été envisagée sur au moins 4 axes :

- la meilleure contextualisation de l'activité du magistrat ;
- le développement d'une vision plus prospective des carrières ;
- la simplification des grilles analytiques qui apparaissaient redondantes pour certains items ;
- l'harmonisation des évaluations afin de garantir une égalité dans l'appréciation de la valeur professionnelle des magistrats.

²⁴ C'est-à-dire une évaluation faisant intervenir toutes les parties prenantes qui ont un lien, direct (supérieur hiérarchique, collègues, collaborateurs, subordonnés, ...) ou indirect, avec l'individu évalué dans le cadre de son travail. https://fr.wikipedia.org/wiki/360_dégré

Les projets de formulaires d'évaluation ont été soumis à l'avis du Conseil supérieur de la magistrature. Un projet de guide de l'évaluation est en cours de finalisation. Outil destiné tant à l'évaluateur qu'au magistrat évalué, le guide précisera d'une part le processus et le sens de la démarche d'évaluation et il explicitera d'autre part très précisément le sens des rubriques et items des formulaires d'évaluation, pour en favoriser une meilleure lecture, grâce à des définitions communes notamment, et assurer une harmonisation au niveau national.

Former les gestionnaires des carrières à apprécier les parcours différemment

Ces éléments montrent qu'il est nécessaire de former les personnes en charge de l'élaboration des référentiels professionnels et de la gestion des carrières à apprécier les parcours différemment. De ce point de vue, un exemple éclairant concerne les questions d'absentéisme. Ce motif est souvent invoqué pour ne pas confier à des femmes en début de carrière certaines responsabilités au motif qu'elles sont plus souvent absentes (maternité, gestion des jeunes enfants). Toutefois, lorsqu'on examine les statistiques sur un temps long, les femmes s'avèrent plus présentes que les hommes, les absences en début de carrière se trouvant plus que compensées par la suite. De façon générale, la différence entre hommes et femmes doit pouvoir être reconnue et appréciée dans les différences souvent constatées dans la relation au pouvoir et sur la question des valeurs, où les femmes sont souvent plus sensibles au compromis et moins à la compromission. Le rapport à l'ambition est différent (voir par exemple page 20 et note 15) et on considère souvent comme de l'**autocensure*** (expression d'une forme –réelle ou préçue- de manque de confiance en soi) ce qui est généralement un choix assumé.

Il semble également clair que les stéréotypes et les préjugés (voir **Stéréotypes, préjugés et discrimination***) sont au cœur des problèmes de **parité***. L'effort de formation nécessaire dans la juste appréciation des parcours des hommes et des femmes passe donc bien sûr par des formations sur les **stéréotypes de genre,*** et par une sensibilisation de l'ensemble de la chaîne de gestion des ressources humaines. Il faut reconnaître que cette approche a un succès parfois mitigé. Néanmoins, d'autres aspects devraient aussi être considérés. Pour les postes de cadre, les grilles d'évaluation restent souvent purement techniques et s'en tiennent à évaluer ce qu'on attend des personnes qui occupent les fonctions. L'évaluation pourrait avantageusement s'élargir par la fixation d'objectifs destinés à l'amélioration et au cadrage des fonctions exercées. On constate d'ailleurs souvent que lorsque les femmes accèdent aux postes de responsabilité, des évolutions interviennent.

Le suivi des carrières des chercheurs et chercheuses du CNRS

Idéalement, l'évaluation doit viser à améliorer le développement des métiers et des personnes, à développer la qualité du travail dispensé. Elle a un but d'amélioration des performances au sens large qui passe par le développement personnel des acteurs et nécessite un accompagnement, entre autres pour les managers. Qu'existe-t-il de ce point de vue au CNRS ?

Le suivi périodique d'activité et les dispositifs particuliers

Au CNRS, les chercheurs et chercheuses sont soumis à deux dispositifs de suivi régulier de leurs activités. Un dispositif annuel prend la forme d'un compte-rendu déclaratif (Compte Rendu Annuel d'Activités, CRAC, ou pour les chercheurs relevant de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales, Recueil d'Informations pour un oBservatoire des ACTivités de recherche, RIBAC). Ce

document est visé par le directeur.rice d'unité de l'intéressé.e, mais ne fait pas l'objet d'un examen ultérieur ou d'un entretien contradictoire entre l'intéressé.e et qui que ce soit. Il est accessible aux membres des sections lors de l'évaluation dite à vague ou à mi-vague de l'intéressé.e où la personne peut apporter occasionnellement des informations complémentaires.

Les évaluations à vague et à mi-vague constituent le deuxième dispositif (évaluation à vague tous les cinq ans, à mi-vague deux ans et demi après les évaluations à vague). Pour l'évaluation à vague, les chercheur.se.s rédigent un rapport sur les travaux réalisés au cours des cinq années précédentes et présentent des perspectives décrivant les activités qu'ils ou elles souhaitent mener. L'évaluation à mi-vague donne lieu à la rédaction d'un rapport d'activité plus sommaire, sans document de perspectives. L'évaluation se fait uniquement sur dossier, sans audition ou entretien avec la personne évaluée. Dans un cas comme dans l'autre, la section examine l'activité du chercheur ou de la chercheuse, formule un avis et rédige un rapport, souvent plus sommaire pour une évaluation à mi-vague, dont la longueur peut varier d'un.e chercheur.se à l'autre et surtout en fonction de la section. Outre le rapport, les sections formulent un avis à chaque évaluation vague ou mi-vague. L'avis exprimé est favorable, si l'activité de la personne est conforme à ses obligations statutaires ; réservé si la section a identifié dans l'activité de la personne un ou plusieurs éléments qui nécessitent un suivi spécifique ; d'alerte, si la section exprime des inquiétudes sur l'évolution de l'activité de la personne ; différé, si, en raison de l'insuffisance ou de l'absence d'éléments du dossier, l'évaluation est renvoyée à la session suivante. Pour les personnes dont l'activité a motivé un avis favorable, il n'y a pas de suivi particulier avant la prochaine évaluation à vague ou à mi-vague. Les seuls éléments issus de l'évaluation dont elles disposent sont les éléments (parfois succincts) du rapport de section, et, éventuellement, les conseils qu'elles peuvent solliciter auprès de membres de la section. Le Comité National est donc chargé d'une étape importante du suivi des carrières des chercheurs CNRS. Toutefois, ce suivi, centré sur la présence ou pas d'éléments d'alerte, ne peut pas assurer pleinement la fonction d'encourager et de favoriser l'épanouissement des agents.

En cas d'émission d'un avis réservé ou d'alerte, un dispositif de suivi particulier est déclenché (suivi post-évaluation). Ce dispositif implique un agent du service des ressources humaines régional et la direction de l'unité de la personne considérée. Il consiste en des contacts réguliers (typiquement tous les six mois) avec l'intéressé.e pour suivre son évolution sur les points d'attention soulevés par le rapport de la section. Il faut bien reconnaître que la notification d'un avis non favorable reste vécue par les candidats comme un motif d'inquiétude et une forme de sanction, ce qui peut en partie renforcer la prudence et la parcimonie avec lesquelles le dispositif peut être actionné au sein des sections du Comité National, augmentant le caractère marquant défavorable quand l'avis d'alerte est envoyé. Le dispositif de suivi devient d'autant moins une opportunité de développement qu'un dispositif de remédiation.

Les évaluations périodiques et les limites évoquées ci-dessous, constituent le cœur du processus de suivi de carrière généralisé au CNRS.

Le CNRS a aussi mis en place une structure d'accompagnement et de suivi de ses cadres supérieurs au travers de la Direction Déléguée aux Cadres Supérieurs (DDCS). Cette direction organise des programmes ou formations spécifiques pour l'accompagnement dans la prise de certaines fonctions (notamment pour les directeurs et directrices d'unité, qui sont généralement des chercheur.euse-s ou des enseignant.e-s-chercheur.euse-s, qui peuvent aussi bénéficier

depuis 2015 d'un accompagnement d'après-mandat), ou pour l'accompagnement de cadres et futurs cadres de l'établissement au travers d'une formation d'une année.²⁵ Lors de ces formations (dénommées depuis peu « séminaires des cadres à haut potentiel », et auparavant « séminaires des dirigeants potentiels » puis séminaire « jeunes talents »), une vingtaine ou une trentaine d'agents mêlant chercheur·euse·s et cadres de la filière administrative ont l'occasion de développer leur réseau au sein de l'organisme et d'approfondir leurs compétences managériales. Pour les chercheur·euse·s, ce sont les Instituts qui identifient et proposent les candidates et candidats à ces séminaires qui ont vocation à occuper des postes de direction à moyen terme.

Comment orienter sa carrière ?

En l'absence de problème particulier, l'organisme laisse les chercheur·euse·s conduire leur carrière, d'une façon qui dépend en fait crucialement de l'environnement local dont les personnes bénéficient et des réseaux de relations dans lesquels les personnes ont été introduites ou qu'elles ont su créer. Souvent, cette situation pèse plus sur les chercheuses que les chercheurs. Au-delà des aspects sociétaux et familiaux qui sont propres à chacun et chacune, la perte de volonté de s'investir totalement dans une carrière scientifique se produit aussi quand le réseau relationnel s'avère trop faible, par manque de soutien et d'encouragement dans le milieu scientifique lui-même (l'université, le laboratoire, etc..). Des mécanismes néfastes à la **parité***, telle que la **cooptation homophile***, rendent cette « liberté » aussi un mécanisme créateur de disparité. Pour répondre au besoin de soutien, d'encouragement, de mise en réseau et d'accompagnement des femmes scientifiques dans les premières années de leur carrière de recherche et au-delà, des programmes de **mentorat*** se développent en France, mais en dehors du CNRS. Le **mentorat*** peut être un encouragement à progresser, à candidater à certaines fonctions et plus généralement « à faire bouger les lignes ». Des mécanismes qui dépassent l'accompagnement à ces stades initiaux de la carrière sont aussi souhaitables.

Un dispositif de suivi des carrières généralisé ?

L'absence de suivi personnel proposé à l'ensemble des chercheurs et chercheuses du CNRS interroge au vu de la pratique d'autres administrations. Il est probable que l'organisme passe ainsi à côté de l'identification, l'accompagnement ou l'aide à l'éclosion de talents précieux pour certains rôles ou certaines fonctions. Toutefois, il faut reconnaître que la transposition des systèmes d'accompagnement de la carrière mis en place dans d'autres administrations n'est pas aisée. Les référentiels professionnels et de gestion des carrières sont difficilement adaptables dans le monde de la recherche. Cette difficulté résulte à la fois de raisons structurelles (l'activité de recherche est éminemment dépendante de la discipline qu'elle explore, elle favorise souvent des approches non conventionnelles pour réaliser des avancées substantielles et nécessite, du moins en partie, le jugement par les pairs, excluant la présence unique de professionnels des ressources humaines), et de raisons culturelles (les chercheuses et chercheurs sont très attaché.e.s à une forme d'indépendance qui tire son origine de l'indépendance d'esprit dont ils ou elles doivent essayer de faire preuve pour réussir dans le cadre de leur travail). Par conséquent, la mise en place d'un dispositif de suivi et de conseil à l'orientation des carrières destiné aux chercheurs et aux chercheuses –qui renforcerait le processus d'évaluation et de suivi périodique effectué par le Comité National– paraît un objectif qui mérite discussion. La conception même d'un tel dispositif soulève de vastes et difficiles questions dont son articulation avec le Comité National ; pour autant, il paraît difficile d'inclure complètement un

²⁵ L'action de la DDCS est résumée chaque année sommairement dans le *Bilan Social et Parité du CNRS*.

tel dispositif dans le cadre du Comité National. En dépit de toutes ces difficultés, réfléchir à l'amélioration du suivi des carrières des chercheurs et chercheuses au CNRS apparaît être un chantier susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'organisme et le développement de ses personnels.

D. Conclusion et perspectives

En dépit de progrès réguliers, le CNRS continue à présenter une **ségrégation hiérarchique*** marquée et inacceptable au détriment des femmes. Cette situation est préjudiciable à l'organisme lui-même qui se prive du concours efficace de beaucoup de talents féminins. Cette ségrégation devrait se réduire si la qualité de l'évaluation est suffisante pour reconnaître les qualités de chacun et chacune suivant des critères exempts de présupposés implicites. La ligne directrice du travail qui a abouti à la rédaction de ce rapport s'appuie sur cette hypothèse : en améliorant globalement la qualité de l'évaluation des chercheurs et des chercheuses du CNRS, les **biais*** - et en particulier les **biais* de genre*** - seront réduits de façon générale.

Au Comité National, l'évaluation se pratique sur la base de critères publics, actualisés par les sections à chaque mandature. La première étape du travail a consisté à identifier l'existence de biais induits indirectement par les critères publiés par les sections. L'analyse s'est particulièrement attachée aux critères d'évaluation des tâches de direction qui sont apparus globalement beaucoup moins fins et détaillés que les critères d'évaluation de la production scientifique. Ce sont par ailleurs des critères d'un grand impact pour la progression de la carrière des directeurs et directrices de recherche. Est apparue la nécessité d'analyser finement la qualité dans l'exercice des responsabilités, plutôt que la simple comptabilisation de ces dernières. Ceci suggère de demander plus explicitement aux personnes évaluées (en particulier aux candidat.e.s à une promotion ou à un concours) de décrire la façon dont elles exercent les responsabilités qu'elles assument et leur démarche pour améliorer cet exercice. L'analyse des critères souligne également l'intérêt qu'il y aurait à proposer une formation adaptée aux membres du Comité National en début de mandature, en amont de l'actualisation des critères d'évaluation des sections.

Une conséquence de cette réflexion a été de constater que le bon exercice du métier de chercheur nécessite un bon équilibre entre deux dimensions : l'une consiste à poursuivre des objectifs de façon indépendante, en construisant son environnement et en s'affirmant personnellement ; l'autre amène à se positionner au sein d'une communauté, à la structurer en privilégiant la qualité des relations interpersonnelles et en construisant une dynamique collective autour des objectifs poursuivis. Il est appauvrissant de privilégier une dimension plutôt que l'autre dans les critères d'évaluation : différents équilibres peuvent exister de façon harmonieuse entre ces deux dimensions. Dans ces conditions, définir des profils types apparaît non pertinent car il existe une pluralité de façons d'exercer le métier de chercheur que l'évaluation doit reconnaître. Dans le cas particulier des tâches de direction, conformément à la ligne directrice du présent travail, il paraît clair qu'une évaluation plus fine de la réalisation de

ces tâches devrait concourir à l'amélioration de leur réalisation, ce qui aura un effet bénéfique sur tous les personnels et permettra donc à l'ensemble du CNRS de mieux réaliser son potentiel.

L'évaluation doit donc s'attacher à apprécier la nature, l'étendue, la qualité et l'impact de la réalisation des activités des chercheuses et chercheurs, évaluées dans leur contexte (scientifique, matériel, humain) et suivant les opportunités dont la personne a disposé ; elle doit tenir compte du stade de sa carrière et de sa trajectoire et des éléments de contexte disponibles. En effet, l'appréciation et la reconnaissance des compétences exprimées par une personne ne peut s'abstraire du contexte dans lequel celle-ci évolue. L'extension (professionnelle, personnelle) que peut englober ce contexte a été au cœur de la réflexion en cours. Il est apparu que la prise en considération d'éléments de contexte personnels peut être envisagée seulement quand ces éléments ont un lien avec la vie professionnelle. Cette extension du contexte est importante pour la qualité et l'équité de l'évaluation ; toutefois, pour ne pas déroger au principe d'égalité entre les personnes candidates à une promotion ou à un concours, les éléments de contexte ne doivent pas être des critères d'évaluation proprement dits, mais seulement un point d'attention laissé à l'appréciation des jurys. En ce sens seulement, les candidates et les candidats peuvent être encouragés à faire part de tels éléments dans les dossiers qu'ils constituent. Et dans ce contexte, la nécessité d'une formation des jurys à ces égards est primordiale.

Sur un plan plus général, le but de l'évaluation est d'améliorer le développement des métiers et des personnes, pour développer la qualité du travail dispensé. De ce point de vue, elle est indissociable de l'accompagnement des personnes dans leur carrière. Cette approche suppose d'abandonner l'idée de pouvoir (sur les postes, les nominations) que l'on attache souvent à l'évaluation, en s'attachant à l'idée de progrès (faire progresser les agents, l'institution) auquel l'évaluation doit contribuer. Par rapport à d'autres métiers, le métier de chercheur a des spécificités (exigence de créativité, nécessité de sortir des sentiers battus) qui rendent plus difficile l'application d'un processus normalisé dans l'accompagnement de la carrière des chercheuses et des chercheurs. Il serait pourtant nécessaire pour un accompagnement de qualité d'aller au-delà des simples constats que constituent les évaluations périodiques actuellement pratiquées au Comité National.

Généraliser la réflexion en cours sur l'évolution des critères au sein du Comité National, alerter sensibiliser et former les jurys sur l'importance cruciale des critères dans le travail, mais aussi réfléchir à une forme d'accompagnement de la carrière rationalisée et adaptée aux spécificités du métier de chercheur pourrait constituer des prochaines étapes. En effet, l'amélioration de la prise en considération du contexte dans l'évaluation et l'amélioration du suivi des carrières permettrait de dépasser les pratiques actuelles où l'évaluation et l'accompagnement sont tributaires, de façon mal maîtrisée pour l'instant, de la qualité de l'environnement rapproché dont bénéficient les chercheurs et les chercheuses. De tels processus auraient des effets vertueux, à la fois pour permettre à chacun et chacune de bénéficier d'une forme de conseil pour la conduite de sa carrière, et pour l'établissement qui identifiera plus facilement des personnes à qui confier des responsabilités au regard de leurs capacités à agir et à nouer des relations. Il s'agit donc encore à la fois d'une question d'équité et d'une question d'amélioration de la qualité de fonctionnement du CNRS, via en entre autres, une amélioration du Comité National.

Deuxième partie :

Un glossaire commenté pour préciser les idées et ouvrir des perspectives

Autocensure.

L'autocensure est souvent considérée comme l'un des facteurs générant les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, conduisant en particulier à un moindre accès aux promotions. Dans son courrier adressé aux salariées du CNRS en 2019, le PDG du CNRS a fait état d'un « taux d'autocensure plus élevé chez les femmes que chez les hommes » et a donc encouragé ces dernières à se « présenter aux concours, aux promotions et postes d'encadrement auxquels [elles pourraient] être éligibles ». Néanmoins, l'autocensure est un phénomène « quasiment impossible [à] chiffrer tant les comparaisons sont compliquées à faire et à opérationnaliser dans un protocole »¹ et elle n'est généralement pas reconnue comme le facteur essentiel en comparaison de mécanismes de **discrimination*** systémiques qui sont mieux identifiés^{2,3} (voir : **Stéréotypes de genre***, **Plafond de verre***).

Notre analyse des promotions du grade DR2 vers le grade DR1 sur la période 2007-2016,⁴ montre par exemple que le taux de promotion des femmes n'est – malheureusement – pas corrélé à l'augmentation des taux de candidature des femmes observée ces dernières années. L'autocensure a aussi été définie comme la réticence voire la crainte à postuler vers les « positions professionnelles les plus valorisées et convoitées » ou une « moindre ambition ».⁵ Cette explication révèle aussi probablement des **biais***. L'existence d'objectifs professionnels (voir figure 3 dans partie 1 du rapport) autres que la reconnaissance sociale, par exemple, pourrait indiquer l'existence d'autres ambitions –pas moindres, autres– qui sont donc implicitement dévalorisées par cette définition de l'autocensure.

Nous considérons donc que la mise en avant de l'autocensure des femmes n'est pas pertinente pour combattre l'essentiel des disparités hommes-femmes au CNRS. Elle tend à renverser la charge en rendant les femmes en partie responsables des inégalités dont elles sont victimes et elle peut également contribuer à renforcer les **stéréotypes*** de **genre***, voire la **menace du stéréotype*** subie par les femmes. Le recours systématique et sans autre forme d'analyse à l'explication par l'autocensure a aussi le défaut de tomber dans le travers du « fix the woman ».⁶ Cette critique explique que l'injonction faite aux femmes de « dépasser [leur] autocensure » peut être reçue comme une attitude condescendante, parce qu'elle évite l'analyse et l'attention vers des causes autres que le manque de confiance en soi des femmes, possiblement systémiques, de facto ignorées, qui pourraient expliquer le manque de candidatures féminines par rapport au vivier.

Références :

1. *Les stéréotypes en entreprise : Les comprendre pour mieux les apprivoiser*. Patrick Scharnitzky, Eyrolles 2015.
2. Frédérique Pigeyre « Autocensure ou discrimination systémique? Comprendre la rareté des femmes dans les positions de pouvoir » (2019), <https://blog.cnam.fr/social/autocensure-ou-discrimination->

systemique-comprendre-la-rarete-des-femmes-dans-les-positions-de-pouvoir-1105663.kjsp (blog consulté le 20/04/2021).

3. Pascale Borel, Richard Soparnot « De l'autocensure professionnelle ou quand les femmes sont prétendues responsables des inégalités qu'elles subissent », RIMHE 2020/3 (n° 40, vol. 9), pages 68 à 78.

4. Atelier de réflexion du comité national, 03/07/19. <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/resource/page/id/31>

5. Sarah Saint Michel « le genre et le leadership » **Revue internationale de psychosociologie**, 2010/40 Vol. XVI | pages 181 à 201 <https://www.cairn.info/revue-internationale-depsychosociologie-2010-40-page-181.htm>

6. Julie Clayton "Fix the system, not the women", **Science** (Jan. 21, 2011) <https://www.sciencemag.org/features/2011/01/fix-system-not-women>

Biais, biais cognitif.

Distorsion du jugement ou de la prise de décision liée à des processus non-conscients. En situation d'évaluation, les biais cognitifs les mieux connus sont listés ci-après. Ces biais ne sont pas tous liés aux problématiques de genre, ils sont indiqués pour ne pas donner une impression biaisée... des biais cognitifs.

Chez l'évaluateur ou l'évaluatrice :

- Les biais liés aux stéréotypes : attribuer à une personne certaines caractéristiques ou comportements considérés comme typiques de son groupe d'appartenance (sexe, âge, origine sociale, ...).

Voir : **Stéréotypes de genre***, **Stéréotypes de genre implicites au CoNRS***.

- Les biais d'appartenance (ou biais pro-endogroupe) : juger plus favorablement une personne parce que considérée appartenant au même groupe que soi en raison de valeurs, loisirs, ... communs. Dans le cadre de jurys de concours, l'appartenance à la même sous-discipline ou à la même école de pensée en sont des sources évidentes. D'autres peuvent être plus subtils (pratiquer la même activité sportive par exemple).
- Les biais de confirmation : sélectionner les informations confortant une idée préconçue de la personne ou de ses caractéristiques au détriment des informations qui y sont en défaveur. Exemple : le dossier d'un-e candidat-e m'a plu. Il est possible, lors de l'audition, que je cherche plus à vérifier l'excellence de l'objectif scientifique, que de tenter de voir ce qui pourrait ne pas fonctionner dans la faisabilité.
- Les effets de halo : une première caractéristique jugée positivement (négativement) chez une personne conduit à évaluer plus favorablement (resp. défavorablement) ses autres caractéristiques, même en l'absence d'information pertinente. Exemple : juger plus favorablement les compétences scientifiques d'un-e candidat-e attractif-ve et sympathique, ou inversement, juger plus défavorablement les compétences scientifiques d'un-e candidat-e peu attractif-ve ou antipathique.
- Les effets de contraste : la perception des qualités d'un dossier ou d'une audition peut être affectée positivement (négativement) si son examen suit celui d'un dossier particulièrement faible (fort).
- Les effets de conformation : l'avis – même non argumenté - des autres évaluateurs ou évaluatrices peut influencer le jugement d'un évaluateur. Exemple : des exclamations admiratives à la suite d'une audition me conduisent à revoir mon évaluation initialement mesurée.

Chez la personne évaluée, l'un des biais cognitifs les mieux connus est la **menace du stéréotype***, explicitée plus loin. Ces biais sont généraux et répandus, donc susceptibles d'affecter la qualité des évaluations réalisées. Ils devraient donc être pris en considération de manière plus systématique, notamment en sensibilisant les évaluateur·rice·s à l'existence de ces biais : leur rappel semble pouvoir corriger tout ou partie de leur influence dans la prise de décision (voir **Stéréotypes de genre implicites au CoNRS***).

Bi-catégorisation de genre.

Concept désignant la *catégorisation* de l'*identité de genre* en deux et uniquement deux formes distinctes, complémentaires et s'excluant l'une l'autre, qui conduit, notamment, à l'attribution de *rôles genrés*.

Voir : **Genre***, **Stéréotypes de genre***, **Transidentité***

Big two.

En situation d'évaluation d'une personne, les évaluateur·rice·s s'intéressent à ses qualités et à ses défauts pour forger rapidement un jugement quant aux mérites de la personne évaluée ou à ses aptitudes à occuper les fonctions auxquelles elle postule. Les recherches portant sur le jugement social ont montré depuis longtemps que ces jugements s'appuient sur deux dimensions, parfois regroupées sous l'appellation « Big Two ». La première dimension, la **dimension communale***, souvent appelée communalité, est reliée à la tendance d'une personne à faire partie de la communauté. Elle peut aussi être comprise comme l'ensemble des aptitudes sociales ou les qualités morales de la personne (sympathie, honnêteté, serviabilité, bienveillance, fiabilité, par opposition à froideur, hypocrisie, ...). La seconde dimension, la **dimension agentique***, souvent appelée agentisme, est centrée sur les capacités individuelles d'action et d'exercice du pouvoir et caractérise les motivations ou les capacités de la personne à réaliser ses objectifs (en y associant des qualités telles que compétence, intelligence, assertivité, esprit de décision, par opposition à incompetence, ...).¹ D'autres modèles, très proches conceptuellement, distinguent également deux dimensions dans le jugement social mais les nomment différemment (« compétence » / « chaleur »,² « utilité sociale » / « désirabilité sociale »).³ Dans ce dernier modèle,³ il est démontré que l'utilité sociale est la plus valorisée socialement. En d'autres termes : être agentique (ou « compétent·e ») a une valeur sociale plus élevée dans le processus de stéréotypage que de faire preuve de communalité (ou de « chaleur »). Les groupes les plus valorisés cumulent les deux caractéristiques alors que les groupes les plus stigmatisés ne bénéficient ni de l'une, ni de l'autre (personnes pauvres par exemple). Les femmes sont stéréotypiquement perçues comme faisant partie du quadrant « faible compétence, chaleur élevée », qui relèverait de la dimension communale, peu valorisée socialement et professionnellement. Cette catégorisation occulte l'utilité sociale et les compétences nécessaires aux réalisations relevant des dimensions communales : l'établissement et le maintien de dynamiques et liens collectifs utiles au groupe et à l'atteinte du plein potentiel collectif.

Voir : **Dimensions agentiques***, **Dimensions communales***, **Stéréotypes de genre***

Références :

1. A.E. Abele, B. Wojciszke, "The Big Two in Social Judgment and Behavior", **Social Psychology** 44 (2013) p.61, DOI:10.1027/1864-9335/a000137

2. S. T. Fiske, A. J. Cuddy, P. Glick, et J. Xu, "A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition", *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 878 (2002).
3. J. L. Beauvois et N. Dubois, « Lay psychology and the social value of persons », *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 1082-1095 (2009).

Charge mentale.

« En 2010 en France, les femmes consacrent encore 4 heures par jour en moyenne aux tâches domestiques, soit une heure de moins que dans les années 1990. Les hommes quant à eux y consacrent 2 heures, comme il y a trente ans. Selon l'Insee, en 2010, les femmes prennent en charge 64 % des tâches domestiques et 71 % des tâches parentales au sein des foyers. Cette prise en charge n'est pas sans conséquences. À cause de cette gestion inégale de la vie familiale au sein du couple, les femmes subissent une charge cognitive importante : la charge mentale. [...] Les femmes la portent au travail, ce qui influence leurs choix ainsi que leurs comportements professionnels. Ce sont précisément ces choix et comportements qui diffèrent de ceux des hommes et participent à creuser le fossé entre les genres sur le marché du travail. »^{1,2}

Source : Sarah Flèche, Laura Sénécal, *La charge mentale, une double peine pour les femmes* (2021), **blog CNRS Le Journal** (21/03/2021).

Références :

1. S. Flèche, A. Lepinteur, N. Powdhavee, "Gender Norms and Relative Working Hours: Why Do Women Suffer More Than Men from Working Longer Hours Than Their Partners?", *AEA Papers and Proceedings*, 108, 163-68 (2018). [DOI: 10.1257/pandp.20181098](https://doi.org/10.1257/pandp.20181098)
2. Emma « **Un autre regard** » et « **Un autre regard Tome 2 : Fallait demander !** », Massot éditions, 2017-2018.

Cooptation homophile.

Tendance au recrutement par cooptation (mode de recrutement d'une assemblée qui désigne elle-même ses membres), qui consiste à choisir des nouveaux membres qui ressemblent à ceux déjà en place. Ce type de recrutement et le biais d'homophilie qui y est relié sont associés à la fabrication et perpétuation des inégalités de carrière H/F dans certaines administrations.¹

Références :

1. Catherine Marry, Laure Bereni, Alban Jacquemart, Fanny Le Mancq, Sophie Pochic, et Anne Revillard, « Le genre des administrations la fabrication des inégalités de carrière dans la haute fonction publique entre hommes et femmes », *Revue française d'administration publique*, ENA, 2015, 153 (1). (hal-01796466) <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2015-1-page-45.htm>

Dimensions agentiques.

L'agentisme est « la tendance d'une personne à être indépendante, à contrôler son environnement, à affirmer, protéger et étendre le soi. Les individus agentiques sont typiquement capables de hautes performances et sont autonomes et individualistes ; ils aiment diriger et dominer, ils sont orientés vers l'atteinte de leurs buts, même s'ils ont à surmonter des obstacles. A l'extrême, l'agentisme se manifeste par une soif de pouvoir et de supériorité pouvant s'exprimer par des comportements agressifs et durs, de l'aliénation et de la négation.

Un manque d'agentisme se manifeste par exemple par l'inactivité et l'apathie ». ¹ L'agentisme est l'une des deux dimensions du jugement social (voir **Big two***).

Voir : **Dimensions communales***, **Big two***, **Stéréotypes de genre***

Référence :

1. A.E. Abele, M. Uchronsky, C. Suitner et B. Wojciszke, "Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence" **European Journal of Social Psychology**, 38, 1202-1217 (2008), voir page 1204. doi: 10.1002/ejsp.575

Dimensions communales.

La communalité est la « tendance d'une personne à faire partie de la communauté, à établir des relations intimes avec les autres et à faire passer les besoins individuels après les besoins communs. La communalité se manifeste par l'empathie et la compréhensivité, la coopération, l'attention portée à autrui et les comportements moraux. A l'extrême, elle s'exprime par une dépendance à autrui, un manque d'autonomie, une négligence de soi. Un manque de communalité se manifeste par exemple par des comportements durs ou repoussants. ». ¹

Voir : **Dimensions agentiques***, **Big two***, **Stéréotypes de genre***

Référence :

1. A.E. Abele, M. Uchronsky, C. Suitner et B. Wojciszke, "Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence" **European Journal of Social Psychology**, 38, 1202-1217 (2008), voir page 1204. doi: 10.1002/ejsp.575

Discrimination.

Processus lié au fait d'opérer une distinction concernant une personne ou une catégorie de personnes et produisant un rejet visant à l'exclusion sociale de ces personnes sur des critères tels que l'origine sociale ou ethnique, le genre, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion, etc.

En droit, une discrimination est un traitement défavorable qui doit généralement être fondé sur un critère défini par la loi (sexe, âge, handicap...) et qui relève d'une situation visée par la loi (accès à un emploi, un service, un logement...). ¹

Les discriminations sociales dans le monde du travail sont objectivables par l'analyse statistique (voir par exemple **Parité***, **Plafond de verre***, et **stéréotypes de genre implicites au CoNRS***), ou des tests de situation (ou test de discrimination). Par exemple, lors d'un test de discrimination sur les réponses à 1340 offres d'emploi (Baromètre ADIA - Observatoire des discriminations – Novembre 2006), ² au stade du tri des CV, les critères de discrimination les plus forts ont été dans l'ordre, l'âge, le patronyme d'origine maghrébine, le handicap, le genre et la famille (concrètement, une femme ayant 3 enfants a 37% de réponse positives en moins que le candidat de référence, un homme blanc entre 28 et 30 ans) et l'apparence physique. Le défenseur des droits a publié un guide pour un recrutement sans discrimination. ^{3,4}

Voir : **Stéréotypes***

Références :

1. [Articles 225-1 à 225-4 du code pénal](#)

2. Baromètre Adia-Observatoire des discriminations, Novembre 2006, <https://www.observatoiredesdiscriminations.fr/nos-publications>
3. <https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/guide-recrutssdiscrim-18.06.19.pdf>
4. Défenseur des droits « **Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine** », 2013 https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_qui_20130301_discrimination_emploi_femme.pdf) NB : Être chercheur n'est évidemment pas un emploi à prédominance féminine mais le document porte une attention aux critères de sélection et propose une réflexion autour des critères, organisés en sous-critères et niveaux. A plusieurs endroits, le guide pointe l'incapacité à intégrer toute une série de compétences et de fonctions dans les critères prédominants.

Discrimination positive.

La discrimination positive est la mise en place de mesures réglementaires ou législatives visant à favoriser des groupes de personnes victimes de **discrimination*** sociale, en vue de rétablir l'égalité des chances pour l'accès aux formations, emplois, promotions, fonctions électives... Elle est sujette à de nombreux débats liés (i) au caractère légal voire constitutionnel des mesures, (ii) à leur efficacité sur le long terme, voire à des effets pervers telle que la stigmatisation des populations concernées (voir aussi **menace du stéréotype***), (iii) aux contradictions entre égalité face à la loi et égalité des chances, ainsi qu'aux revendications d'autres groupes, discriminés ou non, exprimant un sentiment d'injustice (« pourquoi elle ou eux et pas nous ? »)

Les seules politiques de discrimination positive dans le secteur de l'emploi mises en place en France sont liées aux salarié-e-s en situation de handicap, imposant depuis 2005 aux administrations et aux établissements publics – donc le CNRS – une obligation d'emploi égale à 6 % de l'effectif salarié. Ces mesures ont été étendues en 2007 au secteur privé.

A ce jour, aucune politique de discrimination positive en faveur de l'emploi des femmes dans le monde académique n'est mise en place en France. Des institutions de pays proches (Allemagne, Suisse, ...) ont des pratiques plus affirmées, par exemple en donnant explicitement, toutes choses étant égales par ailleurs, la priorité aux femmes. Par exemple, l'université de Kiel indique assez systématiquement dans ses annonces de postes : « Women will be given priority if their aptitude, qualifications and professional performance are of equal value. »

écriture épiciène.

(et ses variantes : égalitaire, inclusive, non sexiste, paritaire, dégenrée, démasculinisée neutre). Règles et conventions d'écriture ou de rédaction visant à mettre en évidence explicitement la présence des femmes et des hommes dans le but d'éviter l'invisibilisation des formes féminines d'une part, et la **bi-catégorisation*** d'autre part. Cette pratique est pour partie encouragée par des recommandations institutionnelles (comité des ministres du Conseil de l'Europe de 1990, circulaires ministérielles de 1986, 1988 et 2017 ; guide sur la féminisation des noms de fonctions de 1999). A ce titre, l'usage des formes féminines suivantes est officiellement recommandé : chargée de recherche, chercheuse, directrice de recherches, ingénieure de recherches, professeure des universités. L'usage de la forme féminine maîtresse de conférences, revendiquée et utilisée par des universitaires, se développe mais est encore peu répandu et n'est pas encore recommandé par les instances ministérielles.

L'écriture épïcène se développe également par l'usage croissant, notamment dans les milieux académiques, de l'écriture dite inclusive, qui utilise une graphie associant formes féminine et masculine, par exemple : Les directeur.rice.s de recherche, les chargé.e-s de recherche, les chercheur.euse.s, les ingénieur.e-s de recherches, les maître.esse.s de conférence, les professeur.e-s des universités. L'examen des occurrences des formes des mots chercheur/chercheuse dans le Rapport de Conjoncture 2019 du CoNRS, rédigé par les 41 sections et les 5 CID montre que quelques sections ont pris le parti d'utiliser pour tout ou partie de leur rapport une graphie inclusive pour désigner « les chercheur.euse.s » (sections 10, 29, 31, 38, 39, 41, 42, CID 53), la section 14 a quant à elle opté pour l'écriture dite « égalitaire » utilisant des expressions associant systématiquement les formes masculines et féminines standard (« les chercheurs et les chercheuses »). Les 38 autres sections, en revanche, ont essentiellement utilisé la forme masculine dans un sens générique (« les chercheurs »), et pour 27 d'entre elles, soit la majorité des sections, pas une seule fois le mot « chercheuse ».

L'écriture épïcène, pour symbolique qu'elle soit, est un moyen simple et très peu coûteux de lutter contre l'invisibilisation des femmes dans la recherche scientifique et elle peut participer, selon nous, à défaire les stéréotypes liés au genre (**Stéréotypes de genre implicites au CoNRS***). Aussi, nous encourageons la généralisation de son utilisation pour les documents produits par les sections du CoNRS (avis et rapports d'évaluation, comptes rendus de sessions, rapports de conjoncture, ...), quelle qu'en soit la forme (égalitaire, inclusive, ...).

Références :

1. [Circulaire du 11 mars 1986 relative à la féminisation des noms de métier, fonction, grade ou titre](#), Journal Officiel, mars 1986, p. 4267.
2. [L'élimination du sexisme dans le langage : recommandation n° R \(90\) 4 adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 21 février 1990](#)
3. [Circulaire du 6 mars 1998 relative à la féminisation des noms de métier, fonction, grade ou titre](#), Journal Officiel du 6 mars 1998, p. 3565
4. [Femme, j'écris ton nom... : guide d'aide à la féminisation des noms de métiers, titres, grades et fonctions](#), La Documentation française, décembre 1999.
5. [Féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres](#), Bulletin Officiel de l'Éducation nationale du 9 mars 2000)
6. [Manuel d'écriture inclusive](#), dirigé par R. Hadda, Ed. Mots Clés, 2019
7. [Non, le masculin ne l'emporte pas sur le féminin !](#), E. Viennot, Les Éditions iXe, 2020

Égalité entre les femmes et les hommes / Égalité de genre.

« Ce terme désigne l'égalité des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Égalité ne veut pas dire que les femmes et les hommes doivent devenir les mêmes, mais que leurs droits, responsabilités et opportunités ne dépendront pas du fait qu'ils sont nés hommes ou femmes. L'égalité des sexes suppose que les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des filles soient pris en considération, reconnaissant la diversité des groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des sexes n'est pas un problème de femmes mais devrait concerner et associer pleinement les hommes et les femmes. L'égalité entre femmes et hommes est considérée comme une question de droits humains et une condition préalable, et un indicateur, d'un développement durable axé sur l'être humain. »

Source : [Glossaire d'égalité de sexes](#), ONU femme

Voir : **Parité***

Genre.

« Le terme « genre » désigne les rôles, les comportements, les activités et les attributions **socialement construits**, [souligné par nous] qu'une société donnée considère comme appropriés pour les femmes et les hommes » (Traité du conseil de l'Europe d'Istanbul, 2011)

Voir : **Sexe***

Intersectionnalité.

Cumul des **discriminations*** subies par une personne perçue comme appartenant à plusieurs groupes discriminés (genre, âge, religion, orientation sexuelle, classe sociale, capacités ou apparences physiques...). Ce cumul entraîne une augmentation des préjudices subis allant au-delà de leur simple addition. Ce concept a été introduit en 1989 par la juriste Kimberlé Crenshaw pour décrire la situation des femmes noires américaines qui subissent à la fois les effets du sexisme et ceux du racisme.

Menace du stéréotype.

Effet d'un stéréotype sur une personne appartenant au groupe visé par ce stéréotype. Dans une situation d'évaluation où le stéréotype s'applique et est rappelé ou est saillant, la personne peut se sentir jugée sur la base de ce stéréotype, augmentant alors son sentiment d'anxiété et sa crainte –pour elle et pour le groupe– de confirmer elle-même le stéréotype. Dans ces conditions la menace du stéréotype est auto-réalisatrice : l'activation du stéréotype entraîne une baisse de la performance évaluée. Ce phénomène a d'abord été mis en évidence auprès d'étudiants noirs américains par Steele et Aronson (1995) puis étendu à d'autres stéréotypes tels que ceux liés à l'origine sociale, aux personnes âgées ou au genre. Une expérience classique montre que les résultats de femmes passant un test en mathématiques sont abaissés lorsque leur est rappelé le stéréotype selon lequel les femmes ont des capacités en mathématiques inférieures à celles des hommes.¹

Les effets de la menace du stéréotype dans les milieux académiques ne semblent pas bien connus,² mais il n'y a pas de raison objective pour que ces effets en soient absents. A ce titre, on peut supposer que la menace du stéréotype peut être saillante aux moments du choix de postuler à un emploi ou une promotion, de la rédaction des dossiers de candidature et des auditions.

Références :

1. S. J. Spencer, C. M. Steele et D. Quinn, "Stereotype threat and women's math performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28 (1999). <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>
2. D. J. Burgess, A. Joseph, M. van Ryn, M. Carnes, "Does Stereotype Threat Affect Women in Academic Medicine?" *Academic Medicine* 87 506-512(2012). [doi: 10.1097/ACM.0b013e318248f718](https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318248f718)

Mentorat.

Le mentorat est un moyen de développement et d'apprentissage, basé sur une relation interpersonnelle (la relation mentorale) volontaire, gratuite et confidentielle, dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse acquise et son expertise pour favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences et des habiletés à

acquérir et des objectifs professionnels et personnels à atteindre. (définition : <https://mentoratquebec.org/>)

Dans le cadre spécifique d'actions de promotion de la place des femmes dans les carrières scientifiques, le mentorat permet de relier une personne expérimentée du milieu professionnel académique à une étudiante ou jeune chercheuse souhaitant être suivie, guidée et soutenue. Il a pour objectif de permettre l'échange des expériences et l'apport de conseils utiles à la poursuite d'une carrière scientifique, mais aussi de répondre aux questions individuelles que peuvent se poser les jeunes femmes, notamment par rapport à l'articulation de leur vie personnelle avec leur projet professionnel. Il a enfin pour but d'aider les étudiantes ou jeunes chercheuses à se fixer des objectifs, à mieux appréhender et valoriser leurs compétences, et de les guider dans leur introduction dans des réseaux professionnels. Ce travail fait tout au début de la carrière des jeunes femmes est une des clés pour renforcer leur confiance en soi et les armer pour valoriser leurs compétences et leur excellence scientifique.

Un programme de Mentorat a été mis en place par l'association Femmes et Sciences depuis 2015. Initié à Montpellier, il s'est rapidement développé à Toulouse, puis à Paris Saclay et dans d'autres villes Françaises.¹ Ce programme permet de mettre en relation une personne expérimentée du milieu professionnel académique avec une étudiante ou jeune chercheuse souhaitant être suivie, guidée et soutenue. Il a pour objectif de permettre l'échange des expériences et l'apport de conseils utiles à la poursuite d'une carrière scientifique, mais aussi de répondre aux questions individuelles que peuvent se poser les jeunes femmes, notamment par rapport à l'articulation de leur vie personnelle avec leur projet professionnel. Il a enfin pour but d'aider les étudiantes ou jeunes chercheuses à se fixer des objectifs, à mieux appréhender et valoriser leurs compétences, et de les guider dans leur introduction dans des réseaux professionnels. Ce travail fait tout au début de la carrière des jeunes femmes est une des clés pour renforcer leur confiance en soi et les armer pour valoriser leurs compétences et leur excellence scientifique.

Source : <https://www.femmesetsciences.fr/mentorat>

En 2021, le CNRS prévoit de mettre en place des actions de mentorat à destination des post-doctorantes.

Source : <https://mpdf.fr/roadmap> (voir axe 2, objectif 1, action 2)

Référence :

¹ " When mentoring matters: a French mentoring program for women in science " **Nature Biotechnology**, 39, 776–780 (2021) <https://www.nature.com/articles/s41587-021-00951-2.pdf>

Parité.

« D'après le Rapport de l'UNESCO sur la science : vers 2030, les femmes représentent désormais 53 % des titulaires d'une licence ou d'un master et 43 % des doctor.e.s, mais seulement 28 % des chercheur.euse.s dans le monde, des chiffres qui masquent souvent d'importantes disparités intrarégionales. Ainsi, 52 % des chercheur.euse.s sont des femmes aux Philippines et en Thaïlande, et la parité est presque atteinte en Malaisie et au Viet Nam, mais seulement un.e chercheur.euse sur trois est une chercheuse en Indonésie et à Singapour. Au Japon et en République de Corée, deux pays qui se caractérisent par un important contingent de chercheur.euse.s, seules 15 % et 18 % d'entre eux ou elles sont des femmes, respectivement.

Il existe par ailleurs de grandes disparités entre les régions. La parité est atteinte chez les chercheur·euses en Europe du Sud-Est, par exemple, et l'est presque avec 44 % de femmes dans la recherche en Asie centrale, ainsi qu'en Amérique latine et aux Caraïbes. **En revanche, dans l'Union européenne, seule une chercheuse sur 3 (33 %) est une femme** [souligné par nous], et 37 % dans le monde arabe. Les femmes sont également mieux représentées en Afrique subsaharienne (30 %) qu'en Asie du Sud (17 %). »¹

A l'intérieur des organismes de recherche et des établissements d'enseignement supérieur, la disparité homme-femme s'accroît avec le niveau de grade. En 2019 au CNRS, les femmes représentent 38% des chargé·e-s de recherche, 32.4% des directeur·ice·s de recherche de deuxième classe (DR2), 27% des directeur·ice·s de recherche de première classe (DR1) et 22.8% des directeur·ice·s de recherche de classe exceptionnelle.² Les mêmes tendances sont constatées dans l'enseignement supérieur.³

Références :

1. S. Huyer, "Is the gender gap narrowing in science and engineering", dans UNESCO Science Report: towards 2030, UNESCO Publishing, 2015, https://fr.unesco.org/sites/default/files/usr15_is_the_gender_gap_narrowing_in_science_and_engineering.pdf
2. [Bilan social et parité 2019](#), CNRS
3. [Brochure statistique ESRI – Vers l'égalité femmes-hommes ?](#) 2021

Plafond de verre.

Expression désignant la **ségrégation hiérarchique*** et les pratiques freinant ou barrant l'accès des femmes aux postes de décision les plus élevés. En Juin 2021, dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur, 15% des président·e-s, directeur·ices ou administrateur·rices des universités et des grands établissements (Collège de France, CNAM, Polytechnique, ...), 0% des directeur·rices ou président·es des INP, INSA, ENS et écoles centrales ... sont des femmes (<http://www.cpu.fr/cpu-les-etablissements-membres/>).

Ces constatations se déclinent également dans les organigrammes des établissements. En Juin 2021 au CNRS, une seule des cinq membres de la Direction Générale est une femme (Directrice de Cabinet), aucune femme ne figure parmi les 10 directeur·rices d'Instituts. La parité, est respectée voire « dépassée » (c'est-à-dire comprenant plus de femmes que d'hommes) dans les directions fonctionnelles et autres entités rattachées aux directions de niveau supérieur (<https://www.cnrs.fr/fr/organiqramme>).

Ségrégation hiérarchique.

« Répartition inégalitaire des femmes et des hommes sur l'échelle socio-professionnelle ». Ce terme indique un état de fait, objectivable statistiquement et n'a pas nécessairement la connotation de "séparation stricte et réglementée" qui peut être trouvée dans d'autres contextes.

L'expression, devenue un des termes consacré pour les inégalités professionnelle homme-femme, est également utilisée spécifiquement depuis le début des années 1980 pour décrire la situation des femmes en sciences.^{1,2}

Références :

1. Londa Schiebinger "Mesures de l'équité" dans "Sciences et genre: l'activité scientifique des femmes", <https://doi.org/10.4000/cedref.506>.
2. K. Briard, Documents d'études de la DARES, 243 (2019).

Sexe.

Fait référence aux caractéristiques biologiques et physiologiques qui différencient les hommes et les femmes (anatomie, caractères sexuels secondaires).

Voir : **Genre***

Sexisme.

L'opinion ou l'affirmation qu'un sexe (en général les hommes) est supérieur à l'autre, souvent exprimée dans le contexte de **stéréotypes de genre*** et qui conduisent à une **discrimination*** à l'égard du groupe supposé inférieur (en général les femmes).

Stéréotypes, préjugés et discrimination.

On distingue usuellement les stéréotypes qui correspondent à des croyances ou des représentations auxquelles on n'adhère pas nécessairement mais que l'on connaît (« les blondes sont idiotes ») ; des préjugés qui correspondent à une réaction affective (« je n'aime pas les blondes ») et de la **discrimination*** qui correspond à un comportement (« je ne recrute pas de blondes »). Le stéréotype, basé sur le processus de catégorisation distinguant différents groupes entre eux, est fonctionnel : dans une perspective évolutionniste, on considère qu'il est utilisé car il permet de simplifier un environnement complexe en identifiant, à moindre coût cognitif, les rapports de confiance ou méfiance que l'on peut instaurer avec les personnes que l'on rencontre.

Il est important de distinguer l'activation du stéréotype de son application. L'activation du stéréotype est un processus plutôt automatique et difficile à contrôler, y compris lorsqu'on n'y adhère pas (lorsque vous avez lu le début de la phrase évoquant un stéréotype portant sur les blondes, vous auriez sans doute pu la terminer vous-même). En revanche l'application du stéréotype est un processus que l'on peut plus délibérément contrôler... à condition d'en avoir l'intention ! La motivation est un des facteurs déterminants dans la réduction de l'application des stéréotypes en tant que **biais cognitifs***, et connaître ces processus permet en partie de s'en défendre (voir **stéréotypes de genre implicites au CoNRS***). Un élément également décisif, notamment parce qu'il participe à créer cette motivation, est un soutien institutionnel par les autorités, la loi ou les usages, à la lutte contre les préjugés et la discrimination pouvant résulter de nos stéréotypes.

L'observatoire des discriminations propose des tests de mesure des stéréotypes dans des domaines essentiels de la vie professionnelle, notamment pour mieux contrôler ses préjugés lorsqu'on est en situation d'évaluer ou de sélectionner quelqu'un dans le cadre professionnel, pour une embauche ou en cours de carrière.¹

Référence :

1. <https://www.observatoiredesdiscriminations.fr/mesurez-vos-prejuges>

Stéréotypes de genre.

« Les stéréotypes de genre ont des composantes descriptive et prescriptive. La composante descriptive consiste en des croyances sur les caractéristiques inhérentes aux hommes et aux femmes, en particulier que les femmes sont communales, et que ceci irait de pair avec leur capacités « innées » à être nourricières, gentilles, sympathiques, sensibles, agréables, chaleureuses et attentionnées (voir **Big-two*** et **Dimensions communales***) ; et que les hommes sont agentiques, et que ceci est corrélé à leur capacités à être affirmés, agressifs, ambitieux, compétiteurs, indépendants et faisant preuve de franc-parler (voir **Dimensions agentiques*** et **Big two***).¹ La composante prescriptive du stéréotype consiste en des croyances –qui peuvent être consciemment assumées ou non– sur les caractéristiques que les hommes et les femmes devraient et ne devraient pas posséder (c'est-à-dire que les femmes devraient être communales et ne devraient pas être agentiques).² Il a été montré que les femmes perçues comme transgressant ces stéréotypes prescriptifs –par exemple en réussissant dans un domaine ou des fonctions dominées par les hommes– suscitent des réactions négatives chez leur·e·s collègues, telles que le dénigrement personnel et l'aversion.³ »

Références :

1. A. H. Eagly, S. J. Karau, "Role congruity theory of prejudice toward female leaders", *Psychol. Rev.* 109(3):573-98 (2002).
2. Burgess D, Borgida E "Who women are, who women should be: descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination" *Psychology, Public Policy, & Law.* 1999;5:665–692
3. M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs, M. M. Tamkins, « Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. », *J. Appl. Psychol.* 89(3):416-27 (2004).

Stéréotypes de genre implicites au Comité National.

« Des chercheuses et chercheurs en psychologie sociale et cognitive ont étudié pendant deux ans 40 jurys chargés d'évaluer les candidatures aux postes de directeur ou directrice de recherche du CNRS. [...] Cette étude montre que, de la physique des particules aux sciences sociales, les scientifiques, hommes et femmes, associent pour la plupart « science » et « masculin » dans leur mémoire sémantique (la mémoire des concepts et des mots). [voir aussi **biais cognitif***] Ce stéréotype est implicite, c'est-à-dire que, le plus souvent, il n'est pas détectable au niveau du discours. Et il est équivalent à celui observé dans la population générale. Ce stéréotype implicite a-t-il pour autant des conséquences sur les décisions prises par les jurys ? Oui, pour les jurys qui nient ou minimisent l'existence de biais en défaveur des femmes (les disparités de genre en science sont alors attribués aux choix faits par les femmes ou à des différences de compétences plus souvent qu'à l'existence de discriminations ou aux contraintes familiales) : c'est ici le cas d'un jury sur deux environ. Dans ces jurys, plus les stéréotypes implicites sont forts, moins les femmes sont promues. En revanche, lorsque les jurys admettent la possibilité d'un **biais***, les stéréotypes implicites, quelle que soit leur force, n'ont plus aucune influence.¹ »

Référence :

1. I. Régner, C. Thinus-Blanc, A. Netter, T. Schmader et P. Huguet. "Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists" *Nature Human Behaviour* 3 (2019) pp. 1171–1179. DOI : [10.1038/s41562-019-0686-3](https://doi.org/10.1038/s41562-019-0686-3)

Transidentité.

La transidentité est le fait, pour une personne (dite transgenre), d'avoir une identité de genre (homme/femme/autre) différente de son sexe biologique ou assigné à sa naissance (masculin/féminin) et représente, selon les études, de 0.2 à 2% de la population générale. Aucune étude à notre connaissance n'a abordé la situation des salarié·e·s transgenres dans les organismes de recherche ou l'enseignement supérieur.

Annexes

Annexe 1 : Proposition de motion « Recommandations de la CPCN pour favoriser la parité, la diversité, et une évaluation non-discriminatoire »

Les sections 3, 4, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 26, 27, 30, 36, 38 et les CID 52 et 53 ont proposé le texte suivant à la réunion de la Conférence des Présidents du Comité National (CPCN) du 2 juillet 2021. Le texte amendé adopté en séance par la CPCN est retranscrit en quatrième de couverture.

Proposition de motion pour la CPCN « Constats, outils et pistes de réflexion autour de l'évolution des critères d'évaluation pour favoriser la parité, la diversité, et l'évaluation non-discriminatoire »

Le Comité National porte une attention toute particulière à la ségrégation hiérarchique H/F présente au CNRS. L'enjeu de la parité, salariale et professionnelle, n'est pas seulement moral pour le CNRS : il est de permettre à l'organisme de reconnaître et d'exploiter au mieux tous les talents résidant en son sein et d'en sélectionner de nouveaux.

L'évaluation a pour but d'accompagner les personnes au cours de leur carrière et d'identifier les compétences les plus remarquables. Elle s'appuie sur des critères affichés et sur des pratiques de mise en œuvre. L'amélioration de ces critères et pratiques permet de mieux identifier les qualités des personnes évaluées, assurant la meilleure performance de l'établissement tout en contribuant à réduire la ségrégation hiérarchique. En effet, une évaluation juste n'induit pas de biais, dont les biais de genre : en améliorant la qualité de l'évaluation, de tels biais sont réduits. Pour atteindre cet objectif, la CPCN recommande de favoriser les actions découlant des trois lignes de forces suivantes et invitent la direction à les soutenir :

1. Reconnaître la diversité des profils : il existe plusieurs façons d'effectuer des travaux de qualité, tant pour l'avancement des connaissances scientifiques que pour les tâches d'intérêt collectif.
2. Tenir compte d'éléments de contexte pertinents (scientifique, matériel, humain) pour apprécier les réalisations et le parcours de la personne, et des opportunités dont celle-ci a bénéficié : omettre ces éléments conduit à des biais implicites.
3. Sensibiliser les personnes en charge de l'évaluation à l'existence de biais : travailler explicitement sur les préjugés individuels et collectifs est une façon efficace de les limiter.

Une action de formation pourrait être proposée aux membres du Comité National en début de mandat pour promouvoir ces pratiques.

La CPCN recommande également d'améliorer l'accompagnement systématique de la carrière des chercheuses et chercheurs, en lien avec leur évaluation périodique.

Suit une proposition d'annexe, dont la présence semble pertinente à plusieurs sections signataires du texte principal précédent, mais qui ne fait pas l'unanimité à ce stade, car certains considèrent que le contenu de l'annexe relève du travail de la prochaine mandature ou n'est pas nécessairement généralisable à toutes les sections.

Annexe : Quelques pistes de réflexion associées aux lignes de force identifiées pour améliorer l'évaluation

1. Reconnaître la diversité des profils en s'attachant à la qualité de réalisation :
 - 1.a La formulation des critères d'évaluation pourra avantageusement insister sur le souci de l'évaluation d'apprécier comment les avancées scientifiques et les tâches effectuées ont été réalisées, le rôle effectif de la personne évaluée dans ces réalisations et les impacts de ses activités, notamment sur son entourage (exemples dans tableau ci-dessus)

Version que « comptable »	Version possible plus explicitement attentive à une évaluation qualitative
<p>– Production scientifique : publications dans des revues à comité de lectures, brevets</p>	<p>– Qualité de la production scientifique (publications dans des revues à comité de lecture, brevets, chapitres de livre, monographies, codes de calculs, développement et mise à disposition d'outils innovants, développement méthodologique ou instrumental, ...), en explicitant le rôle de la chercheuse ou du chercheur., ¹</p> <p>¹ Exemples associés : Impact des travaux et des contributions les plus significatives par rapport à l'état l'art, efforts entrepris dans la démarche de science ouverte, originalité des travaux menés, ...</p>
<p>– Conférences dans des congrès, communications orales, affiches, séminaires</p>	<p>– Qualité des activités de dissémination auprès de la communauté scientifique (mise à disposition des données ou de logiciels, participation à des conférences reconnues, congrès ou séminaires...)²</p> <p>² Exemples associés : Type de mise à disposition (archives ouvertes, banques de données...), type d'interventions (communications orales, affiches), capacité à favoriser l'implication de membres de son entourage scientifique, importance du congrès dans le domaine de compétence pour les interventions les plus significatives...</p>
<p>– Participation aux tâches d'intérêt collectif</p>	<p>– Investissement dans des tâches d'intérêt collectif³ dont participation aux activités de sa communauté scientifique³</p> <p>³ Exemples associés : <i>Description des activités (participation simple, expertise, animation, direction, pilotage.) et de la manière dont elles sont exercées, volume et niveau de complexité des activités les plus</i></p>

	<i>importantes, capacité à se former pour ces activités, impact de ses actions, Leadership au bénéfice de la communauté...</i>
--	--

- 1.b Les recommandations pour la rédaction des dossiers pourront explicitement demander aux personnes évaluées de présenter leur dossier d'une manière plus descriptive (tout en restant concise) qu'énumérative pour expliquer leur contribution individuelle aux réalisations décrites et le contexte dans lesquelles elles ont été obtenues, tant pour le développement des connaissances que pour les autres missions de la recherche (transfert et diffusion des connaissances, participation à la formation et à l'administration de la recherche)
 - 1c. L'utilisation d'un langage inclusif peut aider à matérialiser la variété de profils et maintenir l'attention du comité ou du jury sur ces questions.
 - 1d. Rappeler que les critères ne sont ni exclusifs ni discriminants, la diversité des profils individuels jouant un rôle important pour une recherche collective de qualité. Une carrière peut être marquée par des phases d'activités variées ou au contraire être homogène sur la durée.
2. Mieux prendre en considération les éléments de contexte pertinents :
- 2a. Essayer d'identifier et de désamorcer l'effet discriminatoire implicite de conditions personnelles sur l'évaluation.
Ex. Certains critères, comme celui de la mobilité géographique, par exemple, ne sont pas vécus de la même façon selon les charges familiales, ce qui pénalise actuellement en moyenne plus les femmes que les hommes. Il est possible, dans l'exemple donné, d'élargir les critères d'évaluation liés à la diffusion des connaissances à d'autres formes de diffusion des connaissances qui désamorcent cette disparité d'accès à la mobilité. En effet, la mobilité n'est pas en soi un gage d'excellence scientifique et ne devrait donc pas peser de façon disproportionnée sur l'évaluation. Peuvent donc être mentionnés explicitement en plus à la participation aux congrès, des exemples de contributions à la diffusion qui ne s'appuient pas sur une mobilité intense : ex. capacité à favoriser la participation de personnes dans son entourage direct (étudiants, collègues...), la création d'archives ou de moments collectifs d'échanges, qui n'impliquent pas ces déplacements (v. ligne 2 du tableau).
 - 2b. Profiter des auditions, quand elles sont pertinentes et qu'il est possible de les mettre en place, pour faciliter une mise en perspective du parcours de la personne évaluée dans son contexte.
 - 2c. Des formulations juridiquement acceptables permettent aux personnes en charge de l'évaluation de tenir compte d'éléments de contexte personnels en respectant le principe d'égalité entre personnes évaluées.
Dans les recommandations aux candidates et candidats, des formulations du type : « l'évaluation pourra, le cas échéant, apprécier l'impact des circonstances personnelles particulières pertinentes portées à la connaissance des évaluateurs et évaluatrices (par exemple, les responsabilités familiales, les circonstances motivant des périodes de travail à temps partiel, l'exercice du travail en situation de handicap ou toute autre situation identifiée par la personne qui rédige le dossier) » ménagent le principe de la liberté d'appréciation du jury tout en encourageant les candidats à effectuer une mise en perspective de leur parcours.

3. Travailler à la réduction de l'impact des biais pendant l'évaluation :
 - 3a. Se former.
Par exemple le module d'auto-formation CNRS sur les biais de genre.
 - 3b. Réfléchir aux critères et à leur modification éventuelle.
Ce point, à l'ordre du jour de la première session d'automne de la mandature, serait avantageusement éclairé par une formation spécifique préalable.
 - 3c. Se donner le temps nécessaire à une étude en profondeur et la plus collégiale possible des dossiers, les échanges dans un groupe élargi permettant de gommer des biais issus de sensibilités différentes.
Dans l'organisation de leur travail, les sections peuvent envisager l'élargissement du nombre de rapporteurs, leur renouvellement d'une année sur l'autre, le ménagement de temps de concertation entre sous-jurys avant la délibération, etc.

Annexe 2 : Critères d'évaluation adoptés en 2020 par la section 14.

La section 14, en s'appuyant sur le travail effectué par le comité parité qui s'est constitué en son sein (voir préambule), a travaillé à une mise à jour des critères d'évaluation qu'elle avait adoptés en novembre 2016, lors de sa première session. Ces critères initiaux sont consultables à :

https://www.cnrs.fr/comitenational/evaluation/criteresdevaluation/PDF/14_criteres_2018.pdf

Le texte final des critères mis à jour en 2020 est disponible sur le site du comité national :

https://www.cnrs.fr/comitenational/evaluation/criteresdevaluation/PDF/14_criteres_2020.pdf

Ci-dessous est reproduit le même texte où LES PARTIES TYPOGRAPHIQUES EN MAJUSCULE mettent en avant les nouveautés les plus saillantes de cette version par rapport à la précédente.



COMITE NATIONAL DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

SECTION 14

Chimie de coordination, catalyse, interfaces et procédés

Remarques générales sur le métier de chercheur et de chercheuse et son évaluation

Le métier de chercheur et de chercheuse se décline dans de multiples activités. La qualité de l'investissement peut revêtir différentes formes. Dans le cadre de leur travail d'évaluation, les membres de la section sont particulièrement attachés à la primauté des contributions scientifiques, sans oublier l'implication et l'insertion des chercheurs et des chercheuses dans leur environnement professionnel.

POUR TOUS CES ASPECTS, L'ÉVALUATION SE FERA sur la nature, l'étendue, la qualité et l'impact de la réalisation de ces activités, évaluées dans leur contexte (scientifique, matériel, humain) et les opportunités dont la personne a disposé. *L'évaluation ne se contentera pas d'un simple examen d'indicateurs quantitatifs.*

L'évaluation considèrera la qualité et l'impact des résultats obtenus par le chercheur ou la chercheuse EN TENANT COMPTE DU STADE DE SA CARRIERE ET DE SA TRAJECTOIRE ET DES ELEMENTS DE CONTEXTE DISPONIBLES.

Recommandations pour la rédaction de dossiers

Puisqu'il existe plusieurs façons d'effectuer des travaux de qualité ^{tant} pour les contributions scientifiques que pour les tâches d'intérêt collectif^{],} il est conseillé pour les deux aspects, et en adéquation avec son parcours, de *FAIRE RESSORTIR LES LIGNES DE FORCE ET LES FAITS MARQUANTS DE SON ACTIVITE DANS LEUR CONTEXTE.*

Les critères communs et spécifiques donnés ci-dessous ne sont pas présentés dans un ordre d'importance. Pour certains critères, des exemples d'éléments qui pourraient être recherchés dans le rapport sont donnés en note de bas de page à titre indicatif et de façon non exhaustive.

IL NE S'AGIT PAS DE REpondre A LA TOTALITE DE CES CRITERES ; c'est l'ensemble du PARCOURS QUI SERA CONSIDERE DANS SON CONTEXTE ET SA DYNAMIQUE. La présentation claire et synthétique du dossier devra mettre en avant les points forts et les évolutions importantes, en s'appuyant sur une sélection judicieuse des points saillants. La description des actions (menées ou envisagées) et L'APPRECIATION SUR LA QUALITE DE L'EXECUTION DES ACTIONS MENEES SONT ATTENDUES, AVEC LA PRESENCE DE DONNEES FACTUELLES, DE DONNEES RELEVANT DE L'AUTO-EVALUATION AINSI QUE D'INFORMATIONS SUR LE CONTEXTE (SCIENTIFIQUE, MATERIEL, HUMAIN).

Évaluation des chercheuses et chercheurs

Critères communs

- QUALITE DE L'**ACTIVITE** et (pour évaluation à vague) du **projet** scientifique.²⁶
- QUALITE DE la **production** scientifique (publications dans des revues à comité de lecture, brevets, chapitres de livre, monographies, codes de calculs...), EN EXPLICITANT LE ROLE DE LA CHERCHEUSE OU DU CHERCHEUR.²⁷
- QUALITE DES activités de **dissémination** auprès de la communauté scientifique (MISE A DISPOSITION DES DONNEES OU DE LOGICIELS, participation à des CONFERENCES RECONNUES, congrès ou séminaires...).²⁸
- **Valorisation** et contrats, lien avec les acteurs socio-économiques.²⁹

²⁶ COHERENCE, ORIGINALITE ET PRISE DE RISQUE (PERTINENCE VIS-A-VIS DE L'ETAT DE L'ART, positionnement local, national et/ou international...), avancement et évolution du projet avec CAPACITE A SE FORMER le cas échéant, mobilité thématique et/ou ouverture interdisciplinaire...

²⁷ Impact des contributions les plus significatives par rapport à l'état l'art, efforts entrepris dans la démarche de science ouverte...

²⁸ TYPE DE MISE A DISPOSITION (archives ouvertes, banques de données...), type d'interventions (communications orales, affiches), CAPACITE A FAVORISER L'IMPLICATION DE MEMBRES DE SON ENTOURAGE SCIENTIFIQUE, IMPORTANCE DU CONGRES dans le domaine de compétence POUR LES INTERVENTIONS LES PLUS SIGNIFICATIVES...

²⁹ Rédaction de projets, capacité à trouver des financements, ROLE ET POSITION DANS LES PARTENARIATS, description des actions de valorisation post-recherche s'il y a lieu...

- Qualité du **tissu collaboratif** (interne, local, national, international).³⁰
- QUALITE DE l'**encadrement** (étudiantes, étudiants, personnels non permanents, EQUIPES PROJET, personnels permanents...)³¹
- **Enseignement, formation, transfert de connaissance, DIFFUSION** DES PRATIQUES ETHIQUES, de la culture scientifique et autres actions de **médiation** vers la société civile ou vers le grand public.³²
- Investissement dans des **tâches d'intérêt collectif**³³ dont participation aux activités de sa communauté scientifique.³⁴

Critères spécifiques selon les grades

- Grade CRCN

Critères communs listés plus haut.

- Grade CRHC

S'ajoutent aux critères communs listés plus haut les critères suivants :

- **Expertise** reconnue dans un domaine.³⁵

³⁰ Pertinence des collaborations pour le projet, gestion de la collaboration sur la durée (formalisation, co-encadrements, séjours croisés), qualité des résultats issus des collaborations...

³¹ Description de ses fonctions et de la manière de les exercer, efforts entrepris pour favoriser la progression des personnes encadrées et la garantie du respect des personnes et de l'intégrité scientifique, efforts entrepris pour améliorer ses propres pratiques (modes de recrutement, encadrement, suivi...), devenir des personnels non-permanents et permanents...

³² Nature, impact et volume des activités...

³³ Description des activités (participation simple, expertise, animation, direction, pilotage...) et de la manière dont elles sont exercées, volume et niveau de complexité des activités les plus importantes, capacité à se former pour ces activités, impact de ses actions...

³⁴ Au sens large, c'est-à-dire la communauté interne à la structure d'accueil, la communauté locale, nationale et internationale, les réseaux professionnels, les groupes de travail, comités, sociétés savantes, grandes (infra)structures...

³⁵ Spécialiste dans l'élaboration de composés, de matériaux ou de systèmes particuliers, spécialiste d'une caractérisation avancée, de simulations élaborées ou de l'interprétation de données complexes...

- Investissement dans la **transmission** (pour le laboratoire, pour la communauté...) **de savoirs scientifiques ou techniques** issus d'une expertise et capacité à les faire évoluer, si nécessaire.³⁶

- Grade DR2

Pour les DR, une implication dans l'environnement professionnel est attendue, la primauté des contributions scientifiques restant de mise.

S'ajoutent aux critères communs listés plus haut les critères suivants :

- **Expertise** reconnue dans un domaine.³⁵

- **Rayonnement** (national ou international), personnel OU COLLECTIF.³⁷

- Capacité à concevoir et porter des projets.³⁸

- Investissement dans la **transmission** (pour le laboratoire, pour la communauté...) **de savoirs scientifiques ou techniques** issus d'une expertise et capacité à les faire évoluer, si nécessaire.³⁶

- QUALITE DANS **L'EXERCICE DE L'ANIMATION ET DANS L'EXERCICE DE RESPONSABILITES D'INTERET GENERAL** (animation d'équipe, responsabilités administratives, participation active à des comités d'évaluation ou de gestion de la recherche, fonctions de direction, animation de projets collectifs...)³⁹

- Grade DR1

S'ajoutent aux critères communs et aux critères spécifiques au grade de DR2 listés plus haut les critères suivants :

- Capacité à développer une **vision** prospective, créative et innovante de son domaine.

³⁶ DESCRIPTION DES ACTIONS et de la manière dont les savoirs sont transmis, des évolutions suscitées...

³⁷ Impact des contributions LES PLUS SIGNIFICATIVES, distinctions ou invitations obtenues ou honorées à titre personnel OU PAR DES COLLABORATEURS OU DES PERSONNES ENCADREES (conférences, articles, chapitres de livre, séminaires...), organisation de manifestations scientifiques RECONNUES de son domaine, activité éditoriale (ouvrages, revues RECONNUES de son domaine) ...

³⁸ Projets financés, établissement de réseaux collaboratifs (PERENNITE, IMPACT DES RESULTATS...), contrats industriels...

³⁹ Description de son rôle dans le contexte, étendue et impact de son action, niveau de responsabilité, valorisation des travaux collectifs, capacité à favoriser la progression des personnes encadrées...

- Capacité à favoriser des **interactions de qualité avec son environnement** et à définir et mettre en œuvre une **stratégie utile** à son environnement de travail.⁴⁰

- Grades DRCE

S'ajoutent aux critères communs et aux critères spécifiques aux grades de DR2 et DR1 listés plus haut les critères suivants :

- Percée, contribution majeure, **envergure** exceptionnelle dans un domaine scientifique.⁴¹
- **Reconnaissance** exceptionnelle, à titre personnel OU COLLECTIF.⁴²
- Rôle moteur dans la structuration de la recherche.⁴³

Évaluation périodique des chercheuses et chercheurs

Les critères communs ci-dessus seront utilisés pour évaluer les contributions produites pendant la période d'évaluation, à 30 mois (« à mi-vague ») et à 60 mois (« à vague »). Pour l'évaluation à mi-vague la présentation du projet scientifique n'est pas demandée. LE RAPPORT PEUT ETRE AUSSI UNE OCCASION D'EXPLICITER LES DIFFICULTES RENCONTREES (PAR EXEMPLE LA BAISSSE DE PRODUCTION SCIENTIFIQUE SUITE A UNE PRISE DE RISQUE...).

⁴⁰ Description de son rôle dans le contexte, étendue et impact de son action, capacité à relier son activité aux besoins de sa structure et à mobiliser les instruments disponibles, réalisation d'une bonne gouvernance (c'est-à-dire capacité de gérer les interdépendances de manière utile pour la structure dans son ensemble : bon fonctionnement des instances internes, capacité à doter ou à faire fonctionner des moyens d'(auto)-évaluation) ...

⁴¹ Capacité à créer une école de pensée, vision et trajectoire scientifique de rupture...

⁴² Prix prestigieux, invitations de longue durée ou conférences plénières dans les grands congrès de la discipline, obtenus ou honorés à titre personnel, PAR DES COLLABORATEURS, DES COLLABORATRICES OU DES PERSONNES ENCADREES...

⁴³ DESCRIPTION DU ROLE (dans les instances nationales et internationales d'orientation, conseils, comités de pilotage, comités en charge de la rédaction d'appels d'offres, participation structurante aux activités des sociétés savantes, etc.), impact...

Avancement de grade des chercheuses et chercheurs

Les critères retenus seront utilisés pour évaluer les contributions depuis la dernière promotion. La DYNAMIQUE DU PARCOURS sera aussi prise en considération dans l'évaluation. Comme expliqué plus haut, IL NE S'AGIT PAS DE REpondre A LA TOTALITE DE CES CRITERES.

Les critères communs et les critères spécifiques selon les grades (avancement aux grades CRHC, DR1 et DRCE) sont ceux donnés dans la section évaluation périodique.

Recrutement des chercheuses et chercheurs

Remarques générales sur le recrutement

Les critères ci-dessous seront utilisés pour évaluer l'ensemble des contributions scientifiques antérieures au concours de recrutement et la qualité du projet proposé. Comme expliqué plus haut, il ne s'agit pas de répondre obligatoirement à la totalité de ces critères.

Critères spécifiques selon les grades

- Accès au grade CRCN

Le point essentiel concerne l'évaluation de la potentialité des candidates et des candidats à devenir d'excellentes chercheuses et d'excellents chercheurs du CNRS. Cette évaluation se fera en tenant compte du parcours scientifique (RAPPORTE A LA DUREE D'ACTIVITE PROFESSIONNELLE) et de la qualité du projet.

- QUALITE ET DIVERSITE (THEMATIQUE, GEOGRAPHIQUE) du **parcours de formation** et de l'expérience de recherche.

- Qualité du **projet de recherche** à court et moyen terme, en rapport avec les orientations de l'équipe d'accueil envisagée et en cohérence avec le parcours de formation.

- Qualité de la **présentation** et des **réponses** aux questions du jury.

- **Potentiel ou capacité déjà avérée** à répondre à une partie des critères d'évaluation communs aux chercheuses et aux chercheurs.

- Accès au grade DR2

Le point essentiel de l'évaluation est d'identifier l'originalité et l'impact du scientifique sur son domaine et son environnement. CETTE EVALUATION SE FERA EN RELATION AVEC LE CONTEXTE (SCIENTIFIQUE, MATERIEL, HUMAIN) ET LES OPPORTUNITES DONT IL OU ELLE A DISPOSE. *Comme expliqué plus haut, il ne s'agit pas de répondre à la totalité de ces critères, mais c'est l'ensemble de l'activité qui sera considérée, dans son contexte et dans sa dynamique globale.*

- **Potential ou capacité déjà avérée** à répondre à une partie substantielle des critères d'évaluation propres aux DR2.⁴⁴

- Qualité du **projet** de recherche proposé.⁴⁵

- En cas d'audition, qualité de la **présentation** et des **réponses** aux questions du jury.

- Développement d'une **trajectoire scientifique** originale.⁴⁶

- Accès au grade DR1

- **Potential ou capacité déjà avérée** à répondre à une grande partie des critères d'évaluation propres aux DR1.

Demande ou renouvellement d'éméritat

Les critères suivants seront utilisés :

- Qualité de l'**activité** scientifique.

- Insertion du projet et de l'activité scientifique dans la **stratégie collective** du laboratoire et de l'équipe d'accueil.

- Investissement pour **faire profiter le laboratoire et l'équipe d'accueil** de son réseau, de nouvelles collaborations, de la transmission de savoirs et de compétences.

⁴⁴ HDR (sans caractère exclusif) ...

⁴⁵ Capacité à EXPLIQUER L'INTERET DES DEFIS CHOISIS (scientifiques, sociétaux...) et l'articulation avec le projet...

⁴⁶ Vision stratégique pour son champ disciplinaire et originalité dans le contexte national et international...

Annexe 3 : pourquoi des critères qui panachent données quantifiables, auto-évaluation et évaluations externes ?

Des biais d'évaluation sont inévitables :

- Une évaluation qui n'utiliserait **que** les aspects qui sont **mesurables** (avec des indicateurs chiffrables par exemple : nombre, durée, ...) induit un biais d'évaluation, puisque des aspects délétères de l'encadrement pourraient être rendus invisibles.
- Une évaluation qui ne tient compte que des aspects qui relèvent du **déclaratif** (et donc de l'auto perception) ou qui sont difficiles à démontrer peut être manipulée et souffre des biais inconscients et conscients des candidat.e.s et des évaluateurs et évaluatrices.
- Il est difficile d'avoir accès à l'avis indépendants des parties prenantes sur la qualité de l'encadrement.

Exemple : encadrement (de post-docs et de doctorant.e.s) de qualité peut présenter plusieurs aspects, dont certains sont listés ci-dessous.

Liste non exhaustive d'aspects pouvant servir à décrire un encadrement de doctorantes ou de post-doc de qualité

-En **gras** des aspects factuels
 -En italique les déclaratifs
 -En souligné ceux qui relèvent d'un avis extérieur.

- **Titre officiel de l'encadrement** (encadrement, direction, co-encadrement, équipe encadrante)
- **Taux déclaré d'encadrement**
- **Formations suivies pendant la thèse par doctorant.e/post-doc**
- **Durée de la thèse**
- **Productivité** (publications, conférences, affiches, écoles, ...)
- **Devenir du doctorant.e/post-doc**
- **Activité envers d'autres doctorant.e.s** (CST)
- *Rôle effectif de l'encadrant pendant la thèse/stage post-doctorale*
- *Proximité/présence de l'encadrement*
- *Capacité à favoriser la prise d'autonomie, voir l'épanouissement de l'encadré.e*
- *Implication dans la construction du devenir* (gestion de la projection post-défense : ex. formations proposées, implication dans TIC)
- *Existence de liens durables*
- *Suivi du projet*
- *Rôle de l'encadrant.e dans la productivité*
- *Implication dans tâches d'encadrement hors ses propres étudiant.e.s*
- Reconnaissance /avis positifs de doctorants post-docs sur encadrement
- ...

L'analyse de cette liste appelle plusieurs remarques :

- Certaines « facettes » n'ont pas une en soi de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses prédéterminés. Il revient au/à la candidat.e d'expliquer de façon convaincante dans sa notice la qualité de sa façon de concevoir et d'exercer le rôle.
- Il y a plusieurs facettes à l'excellence dans ce domaine et il y a plusieurs façons différentes d'être un.e. excellent.e encadrant.e. Il n'est donc pas possible de « cocher toutes les cases ».
- Certains aspects d'un encadrement de qualité sont en partie **mesurables** et peuvent s'appuyer sur des **indicateurs objectifs (en gras dans la liste ci-dessus)**. D'autres aspects, qui restent importants, relèvent plus du déclaratif ou sont difficiles à démontrer factuellement (en italique ci-dessus). D'autres encore nécessitent l'avis indépendant de parties prenantes (soulignés dans la liste).

En ressortent quatre recommandations principales :

1. Il faut fournir aux candidat.e.s des recommandations plus cadrées par rapport à ce qui existe maintenant.

Il faut par exemple demander de :

 - décrire le rôle (expliquer le mérite de sa façon de concevoir l'encadrement, justifier ses méthodes et ses priorités) ;
 - éviter la liste exhaustive des tâches effectuées ;
 - fournir une autoévaluation : mettre en avant ses propres points forts dans l'exercice et les pistes d'amélioration envisagées ;
 - renforcer son propos, quand cela est possible, avec des éléments factuels.
2. Il faut sensibiliser les instances d'évaluation à :
 - la nécessité de se baser sur plusieurs aspects pour une évaluation de qualité (factuels, déclaratifs et externes) ;
 - l'existence des biais mentionnés plus haut que ce type d'évaluation entraîne, pour essayer de contenir ces derniers tout en améliorant la qualité de l'évaluation ;
 - l'importance d'échanger préalablement à l'évaluation au sein de l'instance, pour qu'elle s'approprie de lignes directrices communes dans la conception –et donc l'évaluation– des paramètres qui participent à un encadrement de qualité, puisque plusieurs modèles valables sont possibles et qu'a priori chacun.e. ne connaît (et donc n'a tendance à apprécier finement) que certains d'entre eux.
3. Il faut essayer de récolter les avis des subordonné.e.s et autre parties prenantes pouvant aider à forger un avis sur le sujet (écoles doctorales, association type ABG, ...)
4. L'étendue des changements proposés nécessitera des échanges substantiels avec de la communauté (explication de la démarche, partage des analyses en cours, écoutes de retours, interactivité)

Annexe 4 Exemples de grille d'évaluation par compétences

A titre d'exemple, sont donnés les documents relatifs à l'évaluation des magistrats qui relèvent des chefs de cour (premier président pour les magistrats du siège, procureur général pour les magistrats du parquet) sur proposition du chef de juridiction (qui renseigne une dès l'annexe des documents).

Le document principal [consultable dans son intégralité ainsi que ses deux annexes à <https://evalequit-cn.sciencesconf.org/data/EvalMagistrats.pdf>] compte 13 pages à renseigner divisées en 2 thèmes (« Compétences professionnelles générales, juridiques et techniques » et « Compétences professionnelles spécifiques » selon les fonctions en cours d'évaluation). Le premier thème engage l'évaluation de 39 compétences (les 22 premières sont reportées à titre d'exemple au Tableau A-1). La deuxième partie évalue entre 6 et 13 compétences supplémentaires selon les fonctions en cours d'analyse (v. tableau A-2 pour celles touchant à la fonction de de chef de juridiction, de chef de service ou de secrétaire général, prises comme exemple parmi les autres).

Pour chacun des thèmes, le tableau, qui reprend la totalité des items évalués selon une échelle de qualificatifs partagés en ouverture de document (v. tableau A-3), est accompagné d'une appréciation littérale de plusieurs lignes.

Les critères d'évaluation ne comportent aucun indicateur genré, en revanche l'annexe 1 (voir fiche A-1) remplie par le magistrat peut décrire les conditions d'exercice de la fonction et toute candidature présentée à la direction des services judiciaires peut être accompagnée de la description de la situation personnelle (situation familiale, emploi du conjoint, charges de famille etc...). Des entretiens de carrière sont encouragés pour favoriser la constitution de viviers de hauts potentiels.

Il ne s'agit évidemment pas d'imaginer que de telles grilles sont facilement transposables à l'évaluation des chercheur.se.s, mais de voir comment se met en place dans une autre administration une évaluation tentant d'être plus équitable.

Tableau A-1. Exemple d'évaluation par compétence

I-A – Compétences professionnelles générales	Exceptionnel	Excellent	Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Non renseigné
Bon sens et jugement						
Connaissances du contexte socio-économique dans lequel s'exerce l'activité						
Force de caractère, maîtrise de soi						
Capacité d'écoute et d'échange						
Sens des responsabilités						
Capacité à décider						
Capacité à s'organiser et à respecter les délais						
Capacité à gérer les situations dans l'urgence						
Puissance de travail et efficacité						
Capacité d'adaptation						
Esprit d'initiative						
Respect du justiciable						
Disponibilité et engagement professionnel						
Capacité à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs fixés						
Aptitude à exercer des fonctions d'encadrement						
Qualité des relations avec les autres magistrats						
Qualité des relations avec les agents de greffe						

Implication dans le fonctionnement des greffes						
Qualité des relations avec les autres professions et institutions						
Implication dans le fonctionnement de la juridiction						
Capacité à exercer l'autorité						
Capacité à représenter l'institution judiciaire						

Tableau A-2.

FONCTION DE CHEF DE JURIDICTION, DE CHEF DE SERVICE OU DE SECRETAIRE GENERAL	Exceptionnel	Excellent	Très bon	Satisfaisant	Insuffisant	Non renseigné
Capacité à mettre en oeuvre les politiques judiciaires						
Capacité à animer une juridiction ou un service et à exercer l'autorité						
Capacité à la gestion dyarchique						
Capacité d'anticipation et de proposition						
Capacité à élaborer et conduire un projet						
Capacité à fixer des objectifs et adapter des moyens						
Capacité à organiser et conduire des réunions						
Capacité à gérer les ressources humaines						
Capacité d'organisation et de planification						
Capacité de gestion (budgétaire, immobilier, équipement, hygiène et sécurité...)						
Capacité à communiquer						
Pour procureur de la République uniquement : Capacité à conduire des politiques pénales						
Capacité à s'inscrire dans la relation hiérarchique statutaire						

Tableau A-3. DEFINITION DES QUALIFICATIFS UTILISES

<p>Exceptionnel : cette qualification doit être attribuée aux magistrats qui maîtrisent avec un degré éminent de perfection leurs missions et dans lesquelles ils sont parvenus à un parfait niveau d'efficacité. Il est impératif de motiver cette appréciation qui doit rester d'un emploi particulièrement restreint.</p>
<p>Excellent : cette qualification est attribuée aux magistrats qui maîtrisent leurs missions avec un très haut niveau d'efficacité. Cette qualification doit rester d'un emploi restreint.</p>

<p>Très bon : cette qualification doit être attribuée aux magistrats qui maîtrisent et accomplissent remarquablement leurs missions.</p>
<p>Satisfaisant : cette qualification doit être attribuée aux magistrats qui remplissent leurs fonctions correctement.</p>
<p>Insuffisant : cette qualification doit être attribuée aux magistrats qui rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions. Elle traduit des manquements ou des insuffisances dans le travail fourni. Il est impératif de motiver cette appréciation.</p>

Fiche A-1. Description des conditions d'exercice de la fonction au sein des services judiciaires qui permet la description de la situation personnelle (situation familiale, emploi du conjoint, charges de famille etc

<p>COUR DE CASSATION COUR D'APPEL D INSTITUTION DE DETACHEMENT ADMINISTRATION CENTRALE :</p>	<p>ANNEES 2019 & 2020</p>
<p>ANNEXE 1</p>	
<p>DESCRIPTION PAR LE MAGISTRAT DE SES ACTIVITES (rédigé par le magistrat)</p>	
<p>Nom du magistrat renseignant le document : Nom de famille : Nom d'usage : Prénom(s) : Fonctions exercées : Juridiction :</p>	
<p>DESCRIPTION LITERALE DES ACTIVITES ACCOMPLIES DEPUIS LA PRECEDENTE EVALUATION ET DES CONDITIONS D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DU SERVICE DANS LEQUEL LE MAGISTRAT EXERCE</p>	
<p><i>Eléments chiffrés de l'activité</i></p>	
<p>FORMATIONS SUIVIES ET DESCRIPTION SOMMAIRE DU CONTENU</p>	
<p><i>Observations SUR LES FONCTIONS AUXQUELLES LE MAGISTRAT ASPIRE ET SES MOTIVATIONS</i></p>	
<p>Date</p>	<p>Signature du magistrat</p>

Recommandations de la CPCN pour favoriser la parité, la diversité, et une évaluation non-discriminatoire

Le Comité National porte une attention toute particulière aux biais de genre dans les recrutements et les carrières au CNRS. L'enjeu de la parité, salariale et professionnelle, n'est pas seulement moral pour le CNRS : il est de permettre à l'organisme de reconnaître et d'exploiter au mieux tous les talents résidant en son sein et d'en sélectionner de nouveaux.

L'évaluation a pour but d'accompagner les personnes au cours de leur carrière et d'identifier les compétences les plus remarquables. Elle s'appuie sur des critères affichés et sur des pratiques de mise en œuvre. L'amélioration de ces critères et pratiques permet de mieux identifier les qualités des personnes évaluées, assurant la meilleure performance de l'établissement tout en contribuant à réduire les biais de genre.

Pour atteindre cet objectif, la CPCN recommande de favoriser sur la durée les actions découlant des trois lignes de forces suivantes et invite la direction à les soutenir :

1. Reconnaître la diversité des profils : il existe plusieurs façons d'effectuer des travaux de qualité, tant pour l'avancement des connaissances scientifiques que pour les tâches d'intérêt collectif.
2. Tenir compte d'éléments de contexte pertinents (scientifique, matériel, humain) pour apprécier les réalisations et le parcours de la personne, et des opportunités dont celle-ci a bénéficié : omettre ces éléments conduit à des biais implicites.
3. Sensibiliser les personnes en charge de l'évaluation à l'existence de biais : travailler explicitement sur les préjugés individuels et collectifs est une façon efficace de les limiter.

Une action de formation pourrait être proposée aux membres du Comité National en début de mandat pour promouvoir ces pratiques.

La CPCN recommande également d'améliorer l'accompagnement systématique de la carrière des chercheuses et chercheurs, en lien avec leur évaluation périodique.

*Motion adoptée à l'unanimité des présents par la Conférence des
Présidents du Comité National (CPCN) en séance, le 2 juillet 2021.*