

## Évaluations, audits, classements : comment faire ? qu'en faire ?

P. Marage, 28/01/2016

Physicien, ancien doyen de la Faculté des Sciences, ancien vice-recteur à la recherche de l'ULB

### 1. Le contexte

Des évaluations inéquitables, nocives, inefficaces, oppressives ? Guidées mécaniquement par des indicateurs quantitatifs (le trop fameux *h-index*) ?

La question de l'évaluation est devenue critique dans le monde universitaire, et un réel malaise se manifeste parmi les chercheurs, ainsi qu'en témoignent diverses interventions lors de la première journée consacrée à ce thème par « *Penser la Science* ».

Indépendamment des classements internationaux et de la compétition entre institutions, l'évaluation de la recherche affecte directement le vécu des chercheurs à deux niveaux :

- d'une part, l'attribution des financements, où se posent des problèmes d'équité et de répartition, mais aussi de pertinence, d'efficacité et, de manière générale, de réponse à la « demande sociale » ;
- d'autre part, l'évaluation individuelle des carrières des chercheurs, avec également de grandes difficultés d'équité et d'objectivisation, mais aussi de forts enjeux de culpabilisation, notamment pour les « laissés pour compte », et de mal-être au travail.

Cette focalisation du questionnement et du mal-être sur les questions d'évaluation me semble fondamentalement refléter – et aussi partiellement l'occulter en l'individualisant – la place de la recherche dans la société contemporaine et son organisation.

En effet, le savoir scientifique et technique est devenu un enjeu économique majeur, d'où l'importance des retours de financement pour les institutions et les équipes de recherche les plus performantes, et la concurrence exacerbée entre elles.

On assiste également à la marchandisation accélérée de l'enseignement et de la formation, avec une concurrence redoublée entre établissements, illustrée par les fameux classements internationaux.

Enfin, l'organisation de la recherche et le statut des chercheurs sont directement marqués par l'évolution libérale de la société :

- sous-financement du secteur public, dont relève l'essentiel de la recherche fondamentale (mais pas seulement celle-ci) ;
- idéologie libérale de défiance envers les services publics, se traduisant (paradoxalement ?) par des contrôles bureaucratiques redoublés, impliquant de lourdes charges administratives, le tout au nom de la sacro-sainte « transparence » ;
- dérégulation sociale des métiers de la recherche : multiplication des contrats à durée déterminée, mobilité internationale, flexibilité horaire ; le monde de la recherche constitue un secteur d'« avant-garde » de la dérégulation sociale, celle-ci étant facilitée par la conjugaison du culte de l'excellence des individus et de l'« idéalisme » des motivations.

La question est donc de savoir comment distribuer les ressources pour la recherche et sélectionner les chercheurs, efficacement et équitablement, en assurant

- la défense de la valeur humaniste de la production de savoirs, dans la reconnaissance de leur diversité ;
- la prise en compte de la « demande sociale », – tout en reconnaissant qu'elle émane de groupes sociaux variés, aux intérêts divers et souvent contradictoires ;
- le respect fondamental de l'évaluation par les pairs ;
- la nécessaire indépendance de la recherche publique, lieu de critique et de parole libre ;

- et un statut digne pour les enseignants-chercheurs, en tant que *travailleurs*.

Dans ce document, j'essaierai de dégager, comme me l'ont demandé les organisateurs, quelques propositions concernant l'évaluation, sur base de mon expérience.

Mais je dois encore souligner ici toute l'acuité de la problématique de la recherche contractuelle.

En raison du caractère compétitif, aléatoire et instable du financement de la recherche, et en raison de l'accroissement et de l'élargissement constants des missions des enseignants-chercheurs engagés au cadre, les chercheurs sur contrat, notamment les post-docs expérimentés, jouent dans les institutions un rôle croissant, tant pour la continuité de la recherche que pour leur contribution aux missions d'encadrement, d'enseignement et de soutien logistique.

Or la carrière de chercheur sur contrat est particulièrement dérégulée : très grande mobilité internationale, contrats temporaires de courte durée et à répétition, peu de perspectives de stabilisation, peu de perspectives de promotion, problème lancinant du financement et de la fin de carrière des chercheurs de plus 40-50 ans, etc.

Aucun doute que la situation particulièrement précaire des chercheurs sur contrat est un facteur majeur de malaise au sein des institutions, qui s'en trouvent affaiblies et déstabilisées dans l'ensemble de leurs composantes. Je n'y reviendrai cependant pas ici, car elle ne relève pas directement de la question de l'évaluation qui est l'objet de ces journées de « *Penser la science* ».

## **2. Le financement de la recherche : en amont de l'évaluation**

### **La complexité du système de financement**

Comme le soulignent dans leurs interventions J.-P. Bourguignon et V. Halloin, le financement de la recherche constitue un « système » aux composantes multiples, qui varient largement dans leur ampleur et dans leurs objectifs (du reste souvent insuffisamment explicités, voir-ci-dessous) : pour nos universités de la FWB, on relève les financements universitaires, dont les Actions de Recherche concertées (ARC), les divers types de financement par le FNRS, les Pôles d'Attraction Interuniversitaires (PAI), les fonds européens dont les financements de l'ERC, les financements régionaux, etc.

L'existence de ce « système » est une source utile de diversification. Cependant, elle conduit à une complexité parfois mal exploitée et souvent mal vécue par les chercheurs. D'où leur recours fréquent à des sources « routinières », qu'ils ont déjà pratiquées, ou à celles qui leur apparaissent comme les plus proches (particulièrement les ressources universitaires ou facultaires), même si celles-ci ne sont pas les plus adaptées, en raison de leur exigüité et de l'hyper-compétitivité qui y règne.

C'est la responsabilité des autorités universitaires d'informer les chercheurs quant à la calibration de leurs demandes selon les sources et de les orienter de façon à optimiser l'exploitation des ressources extra-universitaires, tout particulièrement européennes et régionales, et à optimiser l'énergie dépensée à déposer des projets, en évitant une hyper-concurrence interne improductive et source éminente de frustrations.

Pour les sources de financement les plus importantes, en particulier internationales (ERC etc.), nos universités devraient sans doute bien davantage aider les promoteurs à monter les projets et à répondre aux appels. Et, pourquoi pas ?, collaborer à cet effet...

### **Contre l'opacité, l'explicitation des objectifs stratégiques**

Aux yeux de nombreux chercheurs, une réelle opacité affecte souvent les priorités institutionnelles dans l'attribution des crédits.

Or l'explicitation des objectifs stratégiques visés par le financement est indispensable, tant pour les candidats que pour les évaluateurs.

Pour prendre un cas simple : au FNRS, les Crédits de Recherche visent le soutien à une recherche de base de qualité, alors que les Projets de Recherche se veulent nettement plus sélectifs. Les choses devraient être claires pour tous à ce propos.

Mais, dans le cas des ARC, quel poids faut-il donner à la dimension « concertée », et dans quel contexte faut-il l'interpréter ?

Il est donc indispensable que les instances de financement définissent clairement leurs priorités. Par exemple, s'agit-il de soutenir en priorité des jeunes chercheurs, des projets interdisciplinaires, des équipes confirmées ? Attend-on de financements issus de l'institution un effet d'entraînement pour d'autres financements, notamment régionaux ou européens, ou plutôt le soutien à la recherche de base ? Vise-t-on à favoriser la création de plateformes, ou chaque projet doit-il être évalué en soi ? Convient-il de procéder à un certain équilibrage entre disciplines ?

De tels choix stratégiques ne peuvent être laissés à l'appréciation et à la responsabilité des évaluateurs. En l'absence d'indications claires, ceux-ci sont extrêmement embarrassés, et les décisions peuvent prendre un aspect aléatoire. Quant aux chercheurs, l'absence ou l'insuffisante précision de la définition des objectifs peut entraîner méfiances, aigreurs, et stratégies défensives.

Dans un certain nombre de cas, des règles claires peuvent être prises (même si chaque procédure peut évidemment introduire des biais). Pour la répartition entre disciplines, par exemple, on observe différentes pratiques. Au FNRS, la répartition des financements entre commissions est proportionnelle aux montants des demandes. Pour les ARC, l'ULB a décidé par contre une répartition équivalente entre les trois grands secteurs de la recherche, visant délibérément à favoriser les sciences humaines. Pour l'attribution des PAI en cours, certaines universités ont suivi strictement les rapports d'évaluation scientifique, alors que d'autres ont fait des choix stratégiques – mais ceux-ci ont-ils été explicités auprès des chercheurs, et comment ont-ils été définis ? Quant aux financements régionaux, le soutien à des secteurs stratégiques est évidemment privilégié (Plan Marshal).

Une problématique sensible est celle des équipes et des personnalités « vedettes », risquant d'accaparer les financements. C'est ainsi que le FNRS a défini des règles de non cumul des financements, ou que l'ULB a décidé que les ARC ne peuvent être cumulés avec des bourses de l'ERC ni concerner deux appels successifs. Mais par ailleurs, pour le positionnement international des équipes les plus compétitives, il serait évidemment absurde de les écarter systématiquement des financements locaux...

L'explicitation des objectifs de la part des institutions devrait être la règle, même si elle requiert non seulement un réel effort intellectuel, mais aussi un certain courage politique...

### **3. Évaluation et classement des projets de recherche**

Disons d'abord que les procédures d'évaluation ne doivent bien entendu pas s'appliquer de manière identique à tous les types de financement. Il convient clairement de ménager des procédures de candidature et d'évaluation légères pour les financements de base, souvent relativement modestes, pour lesquels il est essentiel de privilégier la confiance aux chercheurs et d'éviter une compétition exagérée. Par contre, des procédures plus lourdes se justifient pour les programmes sélectifs dotés de financements importants.

Comme on le sait, les évaluations et les classements sont souvent opérés en deux étapes (au FNRS, pour les ARC, à l'ERC, etc.) :

- l'évaluation des projets individuels par des experts de la (sous)-discipline ;
- le classement opéré par des commissions interdisciplinaires (ou tout au moins chapeautant plusieurs sous-disciplines).

Le malaise de nombreux chercheurs face aux évaluations est souvent alimenté par un manque de confiance dans l'objectivité des évaluations de premier rang, et par des doutes concernant le fonctionnement des commissions de classement.

Il est donc important que règne la transparence à ces égards, et aussi que soit assuré *a posteriori* un retour adéquat des évaluations vers les chercheurs.

Mais, outre la confiance, se situe évidemment ici également un enjeu d'efficacité pour les institutions.

### **Les évaluations de premier rang**

Les experts de premier rang sont invités à remettre un avis sur chaque projet séparément, sans qu'ils aient connaissance des autres projets, et donc sans qu'ils puissent formuler leurs évaluations en termes relatifs.

Les experts doivent donc pouvoir situer leur travail en fonction des objectifs stratégiques du financement concerné, compte tenu du contexte institutionnel et de ses priorités (cf. ci-dessus).

Les avis sont demandés sous forme de réponses à des questionnaires portant en général sur l'évaluation du projet, le CV des promoteurs, l'environnement de recherche.

Pour être pertinents, ces questionnaires doivent à mon avis respecter les principes suivants :

- les questions doivent être en nombre suffisant pour couvrir de façon suffisamment fine l'ensemble des critères à prendre ultérieurement en considération par les commissions de classement ; des questions trop générales et en petit nombre sont souvent difficiles à interpréter, car recouvrant des dimensions différentes (exemple : « impact du projet » : à quel point de vue ? pour la recherche fondamentale ? pour le développement industriel ? pour le développement de collaborations nationales ou internationales ? pour le développement de l'équipe ? – de telles dimensions devraient être séparées dans le questionnaire) ;
- pour chaque question, il faut absolument demander aux experts des commentaires qualitatifs suffisamment détaillés, afin d'éclairer les discussions en commission ;
- afin de pondérer les différentes dimensions de l'évaluation, il est très utile de demander aux experts un jugement récapitulatif global sur le projet ;
- en tout cas, les évaluations quantitatives (notations chiffrées) devraient être évitées, et même tout simplement proscrites, car éminemment susceptibles d'une variabilité incontrôlée.

Ce dernier point est important. En effet, les experts n'examinant qu'un seul projet et l'échelle relative ne leur étant pas connue, ils ont tendance à attribuer beaucoup de notes élevées, avec parfois l'une ou l'autre note plus basse, visant selon eux à assurer la « crédibilité » de leur évaluation. Il en résulte une faible dispersion des notes, se jouant sur des fractions de point, mais aussi une part d'aléatoire dépendant de la psychologie de l'un ou l'autre expert. Dès lors, même si la quantification offre une méthodologie commode (et paresseuse...) pour les organes de décision, on peut douter de la comparabilité des évaluations et de la stabilité des résultats.

Enfin, même si l'identification et le recrutement d'experts premier rang sont souvent ardues, et sont compliquées encore par des règles de « conflit d'intérêt » souvent beaucoup trop contraignantes (et d'ailleurs illusoire !), il devrait être de règle que, pour chaque projet évalué, trois évaluations au moins soient recueillies, et si possible quatre : ceci doit permettre de limiter les fluctuations aléatoires, mais aussi de permettre à la commission de classement d'identifier les avis marginaux éventuellement à écarter (voir ci-dessous).

Comme cette exigence en particulier implique un effort administratif important pour assurer le suivi du collationnement des réponses, il faut réserver ces procédures assez lourdes aux financements les plus sélectifs – et il convient que les institutions osent affronter d'éventuelles critiques superficielles des médias ou du monde politique concernant la soi-disant « transparence ».

### **Commissions de classement**

Avant toute chose, il faut insister encore sur le fait que c'est le devoir des institutions que de dégager clairement les objectifs stratégiques du financement et la finalité de la sélection, et d'en informer les membres des commissions de classement.

La présence lors de la réunion de personnalités représentant l'institution, pouvant ou non prendre part aux débats, est importante à cet effet. Ces personnes doivent également pouvoir, le cas échéant, fournir aux membres de la commission (notamment étrangers) des informations factuelles concernant le fonctionnement de la recherche en Belgique ou dans l'institution visée.

Le travail des commissions est de procéder au classement de projets émanant de disciplines (ou sous-disciplines) parfois fort variées.

Pour cela, il n'est pas nécessaire (ni possible !) que tous les domaines (sous-)disciplinaires soient représentés au sein des commissions. Mais il est indispensable que les commissions soient composées de personnalités ayant une bonne expérience de l'évaluation, car il leur revient d'interpréter les évaluations et les commentaires des experts de premier rang à la lumière des objectifs stratégiques du financement.

En effet, quelle que soit leur appartenance disciplinaire, les membres des commissions de classement n'ont pas pour tâche principale d'examiner directement chaque projet de recherche, ce qui serait d'ailleurs inévitablement la source de biais disciplinaires, mais de traiter les rapports des experts de premier rang. Cependant, il faut certainement veiller à ce qu'existe au sein de la commission une expertise suffisante concernant les différentes « cultures » qui peuvent exister entre (sous-)disciplines, lesquelles peuvent affecter non seulement les projets et les CV des promoteurs, mais aussi marquer la méthodologie d'évaluation des experts.

En vue de l'établissement d'un classement, les membres des commissions doivent procéder à la discussion critique des rapports des experts – et notamment prendre éventuellement une distance critique particulière à l'égard d'avis extrêmes. Pour cela, ils doivent s'appuyer sur les commentaires qualitatifs des experts.

En tout état de cause, si des indicateurs quantitatifs sont produits (notamment concernant les CV des promoteurs), ils ne peuvent constituer qu'un élément d'information secondaire et ne doivent en aucun cas être utilisés mécaniquement.

### **Transparence de la procédure et retour des évaluations**

La transparence de la procédure et le retour vers les équipes constituent des dimensions très importantes devant accompagner l'évaluation des projets. Il en va d'une part de la confiance des équipes envers la procédure d'évaluation, d'autre part de leur permettre de tirer bénéfice au mieux des avis des évaluateurs.

Pour assurer la transparence, les objectifs du financement doivent évidemment avoir été bien définis et connus des chercheurs.

Les principes de fonctionnement des évaluations de premier rang, en particulier le contenu des questionnaires d'évaluation, et ceux des commissions d'évaluation devraient être connus des chercheurs, avant même le dépôt des candidatures. Ceci doit également permettre aux chercheurs de mieux comprendre les objectifs de l'évaluation, et de mettre en évidence dans les dossiers les aspects les plus pertinents (indépendamment de leurs mérites scientifiques, tous les chercheurs ne sont pas de grands stratèges ni de grands communicateurs...). La composition des commissions de classement devrait également être connue.

En ce qui concerne le retour vers les équipes, une règle évidente doit être la communication des rapports des experts de premier rang, qui constituent une ressource très importante pour les équipes.

Pour ce qui concerne le retour des commissions de classement, la question est plus compliquée. Il faut en effet, pour assurer le bon fonctionnement des commissions, que soit assurée la confidentialité des débats. D'autre part, s'agissant d'un classement, ce sont les mérites relatifs des différentes demandes qui interviennent. Idéalement, un rapport approuvé par les membres de la commission (ou le président et le secrétaire) devrait informer tous les candidats sur les principaux critères et leur hiérarchisation, sans pour autant entrer dans le détail des débats.

En outre, c'est la responsabilité des autorités académiques d'organiser une rencontre avec chaque promoteur, afin de discuter avec lui du dossier déposé, à la lumière des évaluations de premier rang mais aussi de certains traits généraux apparus lors des débats en commission.

#### **4. Évaluation individuelles**

Le milieu académique est le lieu d'une très grande compétition entre chercheurs pour les recrutements à titre définitif, mais aussi pour les promotions et le développement de la carrière.

Comme souligné par plusieurs intervenants, cette compétition est parfois vécue de façon fort douloureuse par les personnels. Outre les contraintes exercées par un milieu de travail socialement dérégulé, le moment de l'évaluation, en vue d'un recrutement ou d'une promotion, est un moment particulièrement aigu du « mal-vivre » des chercheurs et des enseignants-chercheurs.

C'est ce que souligne notamment B. Fuselier, en relevant chez les chercheurs mais aussi dans les documents académiques officiels les expressions fréquentes d'investissement « *total* » ou « *entier* », par opposition à ce que serait un « *travail normal* ». Et A. Eraly insiste sur le « *syndrome de l'imposteur* », et souligne que « *le système produit du sentiment d'infériorité en quantité industrielle* ».

On retrouvera, sur la question des évaluations individuelles, beaucoup des remarques formulées à propos de l'évaluation des projets de recherche.

Même si c'est certainement difficile, les institutions doivent impérativement définir leurs objectifs, faire connaître le fonctionnement du système d'évaluation et assurer le retour d'évaluation vers les chercheurs. En outre, se posent avec une particulière acuité les problématiques liées à la bibliométrie et à la question du genre.

#### **Recrutements à titre définitif**

Qu'il s'agisse de postes profilés (chaires d'enseignement et de recherche) ou non-profilés (notamment les postes permanents au FNRS), il faut que les institutions, comme pour le financement de la recherche, définissent clairement et fassent connaître leurs objectifs stratégiques.

Elles doivent en particulier préciser leurs attentes, de manière cohérente, en ce qui concerne les missions respectives d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité, et dire selon quels schémas, éventuellement variés, ces missions peuvent se combiner. Le manque de clarté à ce propos est source de beaucoup d'incompréhensions.

Les procédures de recrutement comportent plusieurs niveaux :

- dans le cas de concours (par exemple pour les postes de chercheur qualifié au FNRS ou pour d'autres postes non profilés), une évaluation par des experts extérieurs de premier rang ;
- souvent, une audition, sous forme d'une rencontre avec une commission de classement et/ou la présentation d'un séminaire et/ou d'une leçon ;
- la production d'un classement par une commission *ad hoc*.

Pour les évaluations par des experts extérieurs, les remarques formulées à propos de l'évaluation de la recherche restent d'application : questionnaires suffisamment détaillés pour couvrir tous les aspects du dossier ; importance décisive des commentaires qualitatifs ; jugement global ; éviter les notations chiffrées.

De même pour le fonctionnement des commissions et l'évaluation des CV : valoriser l'expérience des membres dans l'évaluation plutôt que viser la représentation des (sous-)disciplines, mais veiller cependant à une bonne connaissance des cultures de celles-ci ; rôle décisif des commentaires qualitatifs des experts ; en même temps, distance critique par rapport à ceux-ci ; et très grande prudence par rapport aux traductions quantitatives et à la bibliométrie (voir ci-dessous).

Pour ce qui est des auditions, elles fournissent souvent aux membres des commissions des informations importantes, notamment sur la personnalité des candidats, leur vision de leurs missions, l'ampleur de leur connaissance de leur domaine de recherche, et leurs perspectives stratégiques. Pour

sa part, le FNRS ne procède pas à des auditions pour les postes hautement compétitifs de Chercheur qualifié (au contraire, paradoxalement, des bourses de doctorat du FRIA et du FRESH), la raison avancée étant le grand nombre de candidats ; on pourrait pourtant sans doute trouver des modalités de présélection permettant de contourner cette difficulté. Il faut cependant noter que, généralement, les universités procèdent elles-mêmes à des auditions parmi les candidats CQ sélectionnés par le FNRS.

### **Promotions**

Bien que moins aigue et douloureuse que dans le cas des recrutements, la problématique des promotions est importante pour les individus et pour les institutions. Outre l'aspect matériel, la dimension symbolique est ici cruciale : il est question de reconnaissance par les pairs et par les autorités académiques, d'image de soi, d'insertion dans le milieu professionnel, et donc aussi, pour les institutions, de motivation des chercheurs.

Les problématiques générales sont semblables à celles liées au recrutement, avec une acuité particulière de la nécessaire clarification des attentes des institutions. Mon expérience est que, parmi les académiques, règne souvent une grande confusion concernant le poids relatif des différentes missions universitaires. Les institutions devraient dire le poids qu'elles accordent, en vue des promotions, à la qualité de l'activité dans chacune d'entre elles, et/ou à une excellence particulière dans l'une d'elles. Elles devraient aussi clarifier ce qu'elles entendent par un rôle de « direction » (en particulier pour les Directeurs de recherche du FNRS).

Une clarification hautement souhaitable de ces problématiques passe par l'affichage par les institutions (universités, FNRS) des perspectives de carrière : taux de promotions aux différents niveaux, perspectives en début de carrière, durées d'attente, distribution des niveaux atteints en fin de carrière.

La problématique de la transparence est ici cruciale, ainsi que celle du retour vers les candidats.

### **Du « bon usage » de la bibliométrie dans l'évaluation des CV**

Le bon usage / ou le meilleur usage possible / ou le mauvais usage supposé / ou encore le mauvais usage intrinsèque / de la bibliométrie dans l'évaluation des CV par les commissions de classement focalise beaucoup d'interrogations, de mal-vivre, de fantasmes, et d'espérances déçues de la part des chercheurs. Lors des journées de *Penser la Science*, cette problématique a été abordée par de nombreux intervenants, en particulier Y. Gingras, H. Bersini, V. Halloin.

Cette problématique est particulièrement sensible dans le cas des procédures de recrutement à titre définitif, mais aussi pour les promotions et pour l'attribution des crédits de recherche, où le CV des promoteurs est l'une des dimensions prises en compte.

La complexité de cette problématique réside dans la tension entre, d'une part, l'évidente utilité d'évaluer la productivité scientifique, basée sur l'évaluation par les pairs (*peer review*), et d'autre part la reconnaissance de l'existence des biais très réels qui peuvent affecter cette évaluation.

Pour résumer et pour mémoire (voir notamment les interventions mentionnées), ces biais peuvent notamment concerner les dimensions suivantes :

- biais affectant l'évaluation quantitative de l'activité : nombre d'articles publiés // stratégies de détournement : « saucissonnage » d'articles, multiplication de publications ne différant que sur des détails, etc. ;
- biais affectant les tentatives de quantification de la valeur des publications : nombre de citations, facteur d'impact des revues // biais dus aux stratégies commerciales des éditeurs, aux autoréférences et aux « renvois d'ascenseur », etc. ; il faut cependant insister sur le fait que, malgré des cas aberrants bien connus (articles erronés d'auteurs prestigieux), le nombre de citations constitue sans aucun doute une manière efficace d'estimer la valeur d'un article ;
- biais (indubitablement très forts) entre disciplines, notamment (mais pas seulement) au détriment des sciences humaines : indexation des publications et des citations dans des bases de données contrôlées par les principaux éditeurs, domination des revues anglo-saxonnes, biais liés à la langue de publication, etc. ;

- biais liés aux stratégies de publication des équipes.

Il n'existe évidemment pas de solution simple et universelle à cette problématique.

Mais, à mon avis, les autorités académiques et les institutions devraient donner des directives très claires aux commissions de classement, agissant à quelque niveau que ce soit : en aucun cas, la bibliométrie basée sur le recours aux bases de données de publications, de citations et de facteurs d'impact ne peut constituer le facteur unique ni déterminant d'un classement.

### **La question du genre**

L'un des biais principaux affectant le recrutement et les promotions dans le cadre académique est le biais de genre.

Combattre ce biais relève non seulement de l'équité entre individus, mais comporte aussi un enjeu majeur d'efficacité, pour les institutions et pour la société dans son ensemble, en termes de mobilisation des ressources et des capacités.

Une question complexe est la suivante. Il est bien connu que le biais dans la représentation des femmes dans la carrière académique intervient dès le niveau des candidatures (plus faible représentation des femmes parmi les candidats aux postes permanents ; plus faible taux de candidature pour les promotions). Cette observation ne peut cependant servir d'« excuse » aux biais de sélection, qui renverrait de fait à une culpabilisation des femmes. En effet, le biais de candidature reflète le biais dans les perspectives de carrière des femmes dans la société dans son ensemble (se traduisant notamment par l'inégale répartition des tâches au sein des couples), et au sein des institutions académiques en particulier.

Sur ce dernier point, il faut rappeler une fois de plus les biais puissants qui affectent les processus de promotion. Le milieu académique reste massivement dominé par une image masculine des fonctions dirigeantes et des personnalités prestigieuses (recteurs et présidents d'universités, prix Nobel, docteurs *honoris causa*, etc.). À moins d'une politique déterminée des autorités académiques, cette image domine les commissions de sélection, qui à leur tour reproduisent la hiérarchie de genre.

Les autorités académiques devraient donc mener une action systématique et de longue haleine, comportant notamment les axes suivants :

- assurer à tous les niveaux au sein des commissions d'évaluation une présence des femmes visant à la parité ;
- fournir / exiger, à tous les niveaux, des statistiques incluant la dimension de genre (effets pédagogique et vérificatif) ;
- évaluer systématiquement les biais de genre potentiels induits par toutes les mesures académiques, quelles que soient par ailleurs leurs motivations. Par exemple : biais de genre induits par l'exigence d'une mobilité post-doctorale à l'étranger ; biais de genre (liés aux maternités) affectant les nominations tardives ; biais de genre dans l'évaluation de la production scientifique (prise en compte des maternités/paternités), etc. ;
- l'expérience démontrant que la bonne volonté ne suffit pas, les institutions académiques doivent assurer la formation systématique d'experts dans les questions de genre, appelés à œuvrer au sein des commissions de classement ;
- de même, les institutions doivent assurer une formation de base sur les questions de genre des membres appelés à siéger au sein des commissions, et en particulier des présidents et secrétaires ;
- enfin, et surtout, l'enjeu essentiel est celui du développement au sein des institutions de contextes de travail satisfaisants pour les femmes ... et pour les hommes.

### **Le retour vers les candidats**

Plus encore que dans le cas du financement des projets de recherche, le retour vers les candidats est, dans le cas de l'évaluation des personnes, une question de respect, et aussi d'efficacité pour l'institution.

Les mêmes règles de base doivent s'appliquer que dans le cas des demandes de financement :

- communication automatique aux candidats de l'intégralité des rapports des experts de premier rang ;
- rédaction et communication aux candidats d'un rapport de la commission de classement ;
- proposition aux candidats d'une rencontre-entretien de débriefing.

Cette rencontre doit permettre d'analyser avec le candidat malheureux les critères qui ont guidé le choix de la commission, de discuter les forces et les faiblesses de son dossier, d'évaluer avec lui les chances d'une nouvelle candidature éventuelle. Elle doit donc l'aider à améliorer son dossier, ou à envisager en toute lucidité une réorientation de ses perspectives de carrière.

La proposition de rencontre est particulièrement importante pour les candidats internes, au moins ceux qui ont été présélectionnés. En outre, il devrait être entendu que tous les candidats peuvent en tout cas solliciter un entretien afin d'être éclairés sur l'évaluation de leur dossier.

L'organisation de telles rencontres de débriefing constitue évidemment une charge pour les institutions, mais c'est un facteur d'amélioration des dossiers des candidats et donc de la recherche institutionnelle, et c'est aussi un facteur d'amélioration de l'ambiance de travail et de cohésion de l'institution.

## **5. Audits et évaluations de la recherche**

Pour terminer cette note, quelques mots sur les expériences d'évaluation de la recherche et d'audit.

Les institutions académiques prennent des initiatives de divers ordres en vue d'évaluer, avec le soutien d'experts extérieurs, la qualité de leur recherche.

Ces initiatives peuvent sans aucun doute être utiles. Mais l'expérience montre qu'elles peuvent également être ressenties par les chercheurs comme agressives, répressives ou culpabilisantes – ou encore lourdes, contraignantes et peu utiles.

Ici encore, une partie du malaise peut être dû à un manque de clarté dans la définition des objectifs de l'exercice. En gros, deux options sont ouvertes :

- s'agit-il d'une aide à la décision des autorités ? Il s'agit alors à proprement parler d'« évaluations » ;
- s'agit-il principalement d'aider les équipes existantes à améliorer leurs performances ? Auquel cas il s'agit plutôt d'« audits ».

Dans le cas d'évaluations à proprement parler, il faut que soit clairement précisées les décisions des autorités visées par le processus, ainsi que leurs champs d'application concrets. Par exemple : attribution de financements tels que PAI, ARC ou autres financements relevant d'arbitrages internes ; recrutements ; soutiens spécifiques de la part de l'administration, etc. En outre, il faut que soit d'emblée énoncé l'impact attendu des décisions des autorités, et la manière d'évaluer leurs effets.

Dans le cas d'audits, la dynamique est toute autre. Il s'agit pour les équipes de formuler leurs objectifs, y compris les indicateurs qui leur semblent pertinents, et de définir leur stratégie en vue de les atteindre. L'institution leur offre alors une ressource extérieure, afin d'examiner avec elles la pertinence de ces objectifs et la stratégie proposée pour les atteindre, à la lumière des ressources disponibles et du contexte compétitif local et général.

En ce cas, la phase d'auto-évaluation constitue l'étape la plus importante du processus : comme le dit D. Pestre dans son intervention : « *Le but premier de l'évaluation est l'auto-évaluation* ».

Enfin, l'exercice demandé aux équipes de recherche n'est crédible qu'à la condition que l'institution en tant que telle s'y livre elle-même et accepte de jouer le jeu, car les audits locaux révèlent souvent des problèmes relevant de l'institution dans son ensemble.