
Étude comparative entre le label européen « HRS4R » et les labels nationaux « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « Diversité »

RAPPORT N° 2019-061
Juillet 2019

Rapport à

madame la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation



igaenr
Inspection générale
de l'administration
de l'Éducation nationale
et de la Recherche

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
ET DE LA JEUNESSE**

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

**Étude comparative entre le label européen « HRS4R » et les labels
nationaux « Égalité professionnelle entre les femmes et les
hommes » et « Diversité »**

Juillet 2019

Sacha KALLENBACH

Édouard LEROY

Inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

SOMMAIRE

Synthèse	1
Introduction	2
1. Les politiques publiques que l'État et la Commission promeuvent avec les labels sont différentes	3
1.1. Des objectifs politiques distincts.....	3
1.1.1. La « stratégie de ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R), un label centré sur les chercheurs pour promouvoir l'espace européen de la recherche.....	3
1.1.2. Les labels État égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et diversité, centrés sur le monde du travail pour faire évoluer l'ensemble de la société.....	8
1.2. Des notions et principes communs contribuant aux objectifs des labels.....	11
1.2.1. L'égalité professionnelle femmes – hommes	11
1.2.2. La non-discrimination.....	11
1.2.3. La diversité dans le monde du travail.....	12
1.2.4. L'excellence de la fonction ressources humaines	12
1.3. D'importantes différences dans leur mise en œuvre.....	13
1.3.1. Les labels État, pilotés par des comités distincts rassemblant les partenaires sociaux, s'appuyant sur l'AFNOR comme organisme de labellisation	13
1.3.2. Le label HRS4R, piloté par la Commission européenne avec un processus d'évaluation conduit par des pairs	13
2. Les labels s'appuient sur l'observation d'outils et de processus définis avec précision au sein de périmètres spécifiques	14
2.1. Trois labels, tous construits autour des processus relevant des politiques de ressources humaines... ..	14
2.2. ...Avec des spécificités en termes de périmètre et de critères	17
2.2.1. HRS4R, centré sur le métier de chercheur et la construction de l'espace européen de la recherche .	17
2.2.2. Les labels d'État avec un objectif sociétal plus général et s'appliquant à tous les personnels	17
2.3. Des modalités de mises en œuvre et des calendriers très différents	18
2.3.1. Un accompagnement fondé sur une politique d'incitation (HRS4R) qui diffère d'une exigence de se conformer à des obligations (labels État)	18
2.3.2. Des calendriers très différents.....	19
2.3.3. Des modalités de mise en œuvre différentes	20
3. La problématique des labels pour le ministère et ses opérateurs.....	21
3.1. La promotion de la connaissance des politiques promues par les labels et leur appropriation par chaque opérateur.....	21
3.1.1. Une exigence de stratégie à établir pour les quatre domaines touchés par les labels.....	21
3.1.2. Une implication au plus haut niveau requise pour l'adaptation de ces stratégies à chaque contexte et leurs déclinaisons en plans d'action.....	22
3.1.3. La nécessité de pouvoir démontrer la conduite d'actions impliquant l'ensemble des agents	22

3.2.	La recherche d'un label, une démarche lourde et complexe, mais aussi un levier et un outil de conduite du changement puissant.....	23
3.3.	La perception différenciée des avantages attendus de la détention des labels.....	23
4.	Les actions proposées pour réussir à promouvoir les politiques visées en s'appuyant sur les labels	24
4.1.	Des prérequis indispensables.....	24
4.1.1.	<i>Une politique d'accompagnement ministériel visible et efficace.....</i>	<i>24</i>
4.1.2.	<i>Une politique de chaque opérateur dans le domaine des ressources humaines, de l'égalité femmes-hommes, de la diversité et lutte contre les discriminations, de l'action en faveur des chercheurs.....</i>	<i>24</i>
4.2.	Un scénario central qui peut se nourrir de la proximité de certaines démarches et définitions communes aux trois labels.....	24
4.2.1.	<i>Un échelonnement dans le temps de la mise en œuvre des labels déclinée dans un document de stratégie de ressources humaines propre à chaque opérateur.....</i>	<i>24</i>
	Conclusion	26
	Annexes	29

SYNTHÈSE

Le présent rapport a été établi pour clarifier les conditions d'obtention des labels nationaux « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « Diversité » et européen « Stratégie de ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R¹) afin de permettre au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation d'affiner sa stratégie visant à la labellisation de ses actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la diversité et d'orienter les établissements publics dans le choix des outils les plus pertinents ou d'organiser la complémentarité de ces outils.

L'initiative des candidatures aux trois labels est volontaire, mais il a été constaté que les incitations et les contraintes ne sont pas appréciées de la même manière dans les différents périmètres. Les autorités politiques ou les commissions partenariales représentatives du monde du travail portant les labels ont des positions très différentes. Ces différences conduisent l'autorité européenne soit à faire évaluer par des pairs une démarche de progrès continue au regard d'un agenda partagé là où les commissions de labellisations françaises font auditer l'atteinte de résultats par des experts-certificateurs au regard d'un cahier des charges se référant notamment à des dispositions législatives.

Ainsi, les gouvernances, les calendriers, les modalités de mise en œuvre de ces démarches de labellisations sont très différentes. En revanche, l'amélioration des processus de ressources humaines comme les critères de discriminations retenus dans les différents corpus sont des forts points de convergences entre ces labels.

Les labels HRS4R, Égalité, Diversité ont, chacun dans leur environnement, toute leur place et apparaissent pertinents en rapport avec les politiques visées : développement de l'espace européen de la recherche, égalité professionnelle femmes-hommes, diversité et lutte contre les discriminations. Aucun de ces labels ne peut être écarté.

La mission propose que les établissements développent ou confirment des stratégies et des plans d'action dans les cinq domaines où trouvent à s'appliquer les labels :

- ressources humaines ;
- égalité femmes-hommes ;
- diversité et lutte contre les discriminations ;
- principes et conditions de base propres à la recherche².

Le principe de recherche d'une triple labellisation doit être adopté. Il paraît nécessaire, qu'avec l'appui du ministère, chaque établissement, en s'appuyant sur les actions mises en place dans les quatre domaines précités, établisse une stratégie de labellisation, échelonnée dans le temps, qui soit adaptée à son contexte et à ses capacités.

La mission attire l'attention sur le fait que ces labels ne couvrent pas tous les champs très proches comme la lutte contre les violences sexuelles ou sexistes, les actions concernant les usagers dont la lutte contre les stéréotypes. De même, il n'existe pas de charte de l'enseignement supérieur définissant l'éthique de ses métiers propres et qui mériterait d'être développée.

¹ Human resources strategy for research.

² Cf. *infra* 1.1.1.2.

Introduction

Le présent rapport vise à clarifier l'accompagnement des établissements publics sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), en termes de choix, d'organisation et d'animation des labels « Stratégie de ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R), « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes³ » et « Diversité ».

Ces trois labels qui trouvent à s'appliquer notamment dans le domaine de compétence du ministère chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur, ont été créés au cours des années 2000, le premier par la Commission européenne, les deux autres par l'État avec une déclinaison spécifique pour la fonction publique et une démarche de rapprochement des candidatures identifiée sous le terme « Alliance » depuis 2016.

Dans le cadre d'une politique générale visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et en faveur de la diversité, lors du comité interministériel « Égalité et citoyenneté » du 6 mars 2015, le gouvernement a décidé que l'ensemble des ministères évalueraient leurs procédures en matière de gestion des ressources humaines. Cela devait être concrétisé par des candidatures aux deux labels Diversité et Égalité avant fin 2016 soumis à AFNOR⁴ Certification suivi d'un audit sur place. Les ministères sociaux (sport, travail, des solidarités et de la santé), le ministère de la culture, les ministères financiers (action et comptes publics, économie et finances), ainsi que le ministère de l'intérieur détiennent la double labellisation Égalité, Diversité dite Alliance.

Le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (MENJ) et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation se sont engagés conjointement depuis 2017 dans une démarche de double labellisation « diversité » et « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Le projet est piloté par la direction générale des ressources humaines pour les deux ministères qui présenteront une candidature commune.

Le MESRI devra justifier pour sa propre labellisation, des choix retenus en termes de stratégie pour les établissements relevant de son autorité. En effet, les établissements publics sous sa tutelle ont vocation à présenter une candidature distincte, du fait de leur autonomie et de leur personnalité juridique.

Parallèlement, la Commission européenne a mis en place une labellisation qui vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements de recherche en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs (HRS4R). Cette démarche pourrait, dans l'avenir, conditionner l'obtention de financements européens.

Le comité stratégique Égalité, Diversité ministériel du 6 avril 2017 a défini un périmètre initial partiel de la labellisation des labels Égalité et Diversité. Ce dernier inclut deux opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. En effet, l'université Lyon 1 et l'Institut national de recherche agronomique (INRA) se sont portés volontaires pour expérimenter la démarche et poursuivent leurs travaux à cette fin, en vue de faire bénéficier l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche d'un retour d'expérience en temps utiles.

Le lancement de cette démarche intervient alors que, depuis plusieurs années, le ministère invite ses opérateurs à s'engager dans la labellisation HRS4R et pose la question de l'articulation avec une nouvelle demande pour les labels Égalité et Diversité⁵.

Le rapport de la mission présentera les politiques publiques poursuivies par chacun des labels dans leurs domaines respectifs, en distinguant les différences relatives à leurs gouvernances et leurs méthodes d'évaluation et en exposant les moyens et outils communs pour leur obtention. Dans un second temps le rapport proposera une démarche d'ensemble visant les politiques poursuivies afin de préparer et d'anticiper le déploiement de mesures permettant d'obtenir, potentiellement, une triple labellisation.

³ Désigné par la suite sous l'intitulé label Égalité

⁴ Association française de normalisation.

⁵ Comité stratégique égalité diversité du 6 juillet 2018.

1. Les politiques publiques que l'État et la Commission promeuvent avec les labels sont différentes

1.1. Des objectifs politiques distincts

1.1.1. La « stratégie de ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R), un label centré sur les chercheurs pour promouvoir l'espace européen de la recherche

1.1.1.1 Construction de l'espace européen de la recherche

Le label HRS4R a été créé par la recommandation de la Commission du 11 mars 2005. Il s'inscrit dans le cadre de l'établissement d'un espace européen de la recherche initié par la communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social et au comité des régions du 18 janvier 2000.

Cette politique européenne est coordonnée par l'ERAC (European research area and innovation committee) – un organe politique consultatif qui a pour fonction d'aider la Commission européenne et le Conseil de l'Union européenne (UE) – dans l'accomplissement et le suivi des tâches dont ils sont responsables pour la recherche et le développement technologique. L'ERAC se décline en six configurations spécifiques et notamment le S.G.R.H.M. (Groupe de pilotage sur les ressources humaines et la mobilité) et le Groupe d'Helsinki (Égalité Femmes-Hommes).

Un des objectifs de l'espace européen de la recherche est de créer un marché du travail ouvert au niveau européen pour les chercheurs qui s'appuie notamment sur un recrutement fondé sur le mérite, transparent et ouvert et qui garantit des conditions de recherche respectant des règles éthiques identifiées.

1.1.1.2 Mise en place de principes et conditions de base propres à la recherche

Le label HRS4R est un mécanisme d'application et de certification des principes de la Charte européenne du chercheur et du Code de conduite pour le recrutement des chercheurs⁶.

La charte européenne du chercheur comprend douze articles applicables aux chercheurs. Il leur est demandé de connaître et d'appliquer les principes définis dans ces articles et aux organismes d'en faire la promotion.

⁶ https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/eur_21620_en-fr.pdf

Tableau 1 : Articles de la charte européenne des chercheurs applicables aux chercheurs

Articles	Description synthétique
Liberté de recherche	Inscription de la liberté intellectuelle et de recherche dans la limite du respect des règles éthiques et contraintes opérationnelles
Principes éthiques	Respect des principes éthiques fondamentaux de mise dans leur discipline, ainsi qu'aux normes éthiques étayées par les différents codes d'éthique nationaux, sectoriels ou institutionnels
Responsabilité professionnelle	Utilité des recherches vis-à-vis de la société, originalité des travaux et reproductibilité
Attitude professionnelle	Connaissance des objectifs stratégiques régissant leur environnement de recherche ainsi que des mécanismes de financement. Demande des autorisations nécessaires ex ante. Information des employeurs, bailleurs de fonds, etc. des évolutions de leur projet de recherche.
Obligations contractuelles et légales	Respect des réglementations nationales, sectorielles ou institutionnelles, y compris en matière de propriété intellectuelle
Responsabilité	Responsabilité vis-à-vis des employeurs, bailleurs de fonds ou d'autres organismes et plus largement vis-à-vis de la société. Responsabilité de l'utilisation efficace de l'argent des contribuables.
Bonnes pratiques dans le secteur de la recherche	Adoption de méthodes de travail sûres, conformes à la législation nationale, garantissant la santé et la sécurité. Respect des exigences légales nationales en vigueur concernant la protection des données et la protection de la confidentialité.
Diffusion et exploitation des résultats	Veiller à ce que la recherche porte ses fruits et que les résultats font l'objet d'une exploitation commerciale et/ou sont mis à la disposition du public chaque fois que l'occasion se présente
Engagement vis à vis de la société	Porter les activités de recherche à la connaissance de la société dans son ensemble de telle sorte qu'elles puissent être comprises par les non-spécialistes, améliorant ainsi la compréhension de la science par la société
Relation avec les directeurs de thèses et de stage	Consignation de tous les progrès réalisés et résultats de recherche obtenus, réception d'un retour d'information au moyen de rapports et de séminaires, respect des programmes convenus.
Supervision et tâches de gestion	Responsabilité et professionnalisme des chercheurs expérimentés en tant que directeurs de thèse / stage, mentors, conseillers de carrière, chefs, coordinateurs de projet, directeurs ou spécialistes de la communication scientifique.
Développement professionnel continu	À tous les étapes de leur carrière, les chercheurs devraient chercher à s'améliorer continuellement en actualisant et en développant régulièrement leurs capacités et compétences.

Source : Charte européenne du chercheur, retraitements mission

De même la charte européenne du chercheur identifie les principes généraux et conditions de base applicables aux employeurs et aux bailleurs de fonds décrits sous forme de dix-neuf articles dont la portée peut être spécifique à l'activité de recherche ou plus générale.

Tableau 2 : Articles de la charte européenne des chercheurs applicables aux employeurs et bailleurs de fonds

Articles	Description synthétique
Reconnaissance de la profession	Reconnaissance des chercheurs à tous les niveaux d'avancement de carrière dès le troisième cycle et indépendamment de leur statut.
Non-discrimination	Non-discrimination entre les chercheurs fondée sur le sexe, l'âge, l'origine ethnique, nationale ou sociale, la religion ou la croyance, l'orientation sexuelle, la langue, le handicap, l'opinion politique, la situation sociale ou économique.
Environnement de la recherche	Les employeurs et/ou bailleurs de fonds des chercheurs devraient veiller à créer l'environnement de recherche et fournir les moyens correspondant au programme de travail convenu. Ils veillent au respect des réglementations nationales ou sectorielles relatives à la santé et à la sécurité dans la recherche.
Conditions de travail	Fournir les conditions de travail pour les chercheurs, y compris les chercheurs handicapés, offrent le cas échéant la flexibilité jugée essentielle pour faire aboutir les travaux de recherche. Permettre de combiner la famille et le travail, les enfants et la carrière.
Stabilité et continuité d'emploi	Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient veiller à ce que le travail des chercheurs ne soit pas miné par l'instabilité des contrats de travail. Respectant des principes et conditions fixés dans la directive de l'UE concernant le travail à durée déterminée.
Financement et salaires	Fournir les conditions équitables et attrayantes sur le plan du financement et/ou des salaires, assorties de dispositions adéquates et équitables en matière de sécurité sociale (y compris l'assurance maladie et les allocations parentales, les droits à la retraite et les indemnités de chômage).
Équilibre entre les sexes	Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient viser l'instauration d'un équilibre représentatif entre hommes et femmes à tous les niveaux du personnel.
Développement de carrière	La gestion des ressources humaines, doit prévoir une stratégie spécifique de développement de carrière pour les chercheurs à toutes les étapes de leur carrière, quelle que soit leur situation contractuelle.
Valorisation de la mobilité	Les employeurs et/ou bailleurs de fonds doivent reconnaître la valeur de toutes les formes de mobilité comme étant un important moyen d'accroître le savoir scientifique et le développement professionnel à toutes les étapes de la carrière d'un chercheur et mettre en place les outils administratifs nécessaires pour la transférabilité des bourses et droits sociaux.
Accès à la formation à la recherche et au développement continu	Offrir à tous les stades de la carrière des opportunités de développement professionnel et d'amélioration de la capacité d'insertion professionnelle des chercheurs. Ces mesures devraient faire l'objet d'une évaluation régulière.
Accès aux services d'orientation de carrière	Offrir à tous les stades de la carrière des conseils et une aide pour trouver un emploi.
Droits de propriété intellectuelle	Veiller à ce que les chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière, retirent les bénéfices de l'exploitation de leurs résultats de R&D.
Co-auteur	Accueil favorable et reconnaissance de la collaboration entre auteurs, créer les conditions pour permettre aux chercheurs de publier indépendamment de leurs directeurs

Supervision	Veiller à ce que soit clairement indiquée une personne de référence que les chercheurs en début de carrière peuvent consulter et que ceux-ci ont le temps, la connaissance, l'expérience, l'expertise et l'engagement nécessaires, qu'ils prévoient des procédures en matière d'avancement et d'examen, ainsi que les mécanismes de feedback.
Enseignement	L'enseignement est un moyen essentiel pour structurer et diffuser les connaissances et devrait être donc considéré comme une option de grande valeur dans le parcours professionnel des chercheurs. Néanmoins, les responsabilités en tant qu'enseignant ne devraient pas être excessives et ne devraient pas empêcher les chercheurs, surtout en début de carrière, de mener leurs activités de recherche.
Systèmes d'évaluation	Introduire pour tous les chercheurs, y compris les chercheurs expérimentés, des systèmes d'évaluation afin que leurs performances professionnelles soient évaluées de façon régulière et transparente par un comité indépendant (et de préférence international dans le cas des chercheurs expérimentés).
Plaintes et recours	Établir des procédures appropriées conformément aux règles et aux réglementations nationales, éventuellement sous la forme d'une personne impartiale afin de traiter les plaintes / recours des chercheurs y compris des chercheurs en début de carrière.
Participation aux organes de décision	Reconnaître la légitimité de la représentations des chercheurs dans les organes d'information, de consultation et de décision des institutions pour lesquelles ils travaillent afin de protéger et promouvoir leurs intérêts et de contribuer au fonctionnement de l'institution.
Recrutement	Veiller à ce que soient clairement spécifiées les normes d'entrée et d'admission pour les chercheurs, particulièrement en début de carrière, et devraient également faciliter l'accès aux groupes désavantagés ou aux chercheurs qui reviennent à une carrière de chercheur.

Source : Charte européenne du chercheur, retraitement mission

Enfin le code de conduite de recrutement des chercheurs relève certains points d'attention particulièrement prégnants pour les métiers de la recherche.

Tableau 3 : Articles du code de conduite pour le recrutement des chercheurs

Articles	Description synthétique
Recrutement	Établir des procédures de recrutement ouvertes 14, efficaces, transparentes, favorables, comparables à l'échelle internationale, et adaptées aux types de postes publiés.
Sélection	Composition et formation des comités de sélection, éventail large des pratiques de sélection
Transparence	Les candidats doivent être informés, avant la sélection, du processus de recrutement et des critères de sélection, du nombre de postes disponibles et des perspectives de développement de carrière. À l'issue du processus de sélection, ils doivent être informés des points forts et des points faibles de leur candidature.
Jugement du mérite	Le processus de sélection devrait prendre en considération la totalité de l'expérience acquise par les candidats. Tout en se concentrant sur leur

	potentiel global en tant que chercheurs, il doit aussi prendre en compte leur créativité et leur degré d'indépendance.
Variations dans la chronologie des curriculum vitae	Les interruptions de carrière ou les variations dans l'ordre chronologique des curriculum vitae ne devraient pas être pénalisées mais être considérées comme le développement d'une carrière.
Reconnaissance de l'expérience de mobilité	Toute expérience de mobilité ou un changement de discipline ou de secteur, devrait être considérée comme une précieuse contribution au développement professionnel du chercheur.
Reconnaissance des qualifications	Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient prévoir l'évaluation appropriée des qualifications universitaires et professionnelles de tous les chercheurs, y compris les qualifications non formelles.
Ancienneté	Les niveaux de qualifications requis devraient correspondre aux nécessités du poste et ne pas être définis comme un obstacle à l'entrée. La reconnaissance et l'évaluation des qualifications devraient avoir pour axe central de juger les réalisations de la personne plutôt que sa situation ou la réputation de l'institution au sein de laquelle elle a acquis ses qualifications.
Nominations post-doctorat	Les institutions qui nomment des chercheurs titulaires d'un doctorat devraient établir des règles claires et des orientations explicites pour le recrutement et la nomination des chercheurs post-doctorat.

Source : Code de conduite pour le recrutement des chercheurs, retraitement mission

1.1.1.3 Promotion de l'excellence au sein des laboratoires financés par l'Union européenne

La qualité et l'excellence scientifique constituent des objectifs principaux de l'espace européen de la recherche. Ces objectifs figuraient dès l'origine en 2000 et demeurent au cœur de la stratégie H2020.

Dans ce cadre il est reconnu que la gestion des ressources humaines constitue un des leviers pour atteindre cet objectif. Ce volet ressources humaines se décline de deux manières. La première se base sur l'application des principes de la politique de l'Union européenne OTM-R (open, transparent, merit based recruitment) d'un recrutement ouvert, transparent et fondé sur le mérite associé à une gestion et une progression de carrière respectant les mêmes principes. La deuxième concerne la qualité des conditions de travail fondées sur une politique de ressources humaines de haut-niveau sur l'engagement d'employeurs responsables et adaptées à l'environnement de la recherche.

Dans le cadre des principes devant guider les ressources humaines, la Charte et le Code retiennent la priorité relative à l'égalité femmes-hommes. Par ailleurs, ils présentent l'ensemble des critères de non-discrimination qui ne doivent pas entacher les processus RH.

1.1.1.4 Dans le cadre de l'article 32 de la convention de subvention des actions (Annotated model grant agreement – AGA) relatifs aux financements H2020 il est prévu un dispositif de sanction en cas de non-conformité

L'article 32.1 de la convention vise une « obligation de prendre les mesures pour mettre en œuvre la charte européenne des chercheurs et le code de conduite pour le recrutement des chercheurs ». L'obligation visée à l'article 32 est une obligation de moyens et non de résultats.

Les sanctions mentionnées à l'article 32 de l'AGA pour l'UE sont celles du chapitre 6, elles prévoient des procédures de notifications et d'examen contradictoires et peuvent aller de la réduction du financement à l'exclusion de tout financement pour une durée pouvant aller jusqu'à cinq ans.

1.1.2. Les labels État égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et diversité, centrés sur le monde du travail pour faire évoluer l'ensemble de la société

Le label Égalité a été créé en 2004 par le ministère de la parité et de l'égalité professionnelle. Il est attribué par la commission de l'égalité professionnelle, créée par l'arrêté du 2 septembre 2004 relatif à la commission de labellisation de l'égalité professionnelle. Quelques années plus tard, suite aux travaux du ministère de l'intérieur, l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et les partenaires sociaux ont conduit au développement du label Diversité qui dispose de sa propre commission de labellisation.

Le label « Diversité » a ainsi été créé par le décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation.

Les labels diversité et égalité sont propriété de l'État, et disposent depuis 2016, disposent d'un cahier des charges commun et font l'objet d'un audit unique. Ce rapprochement est appelé : label Alliance.

Tableau 4 : Domaines et critères d'évaluation des labels égalité et diversité

	Égalité	Diversité
1. État des lieux, diagnostic et analyse de risque		
État des lieux (égalité et mixité professionnelle - lutte contre les discriminations, promotion de la diversité)	X	X
Diagnostic	X	X
Analyse de risque (à prendre en compte dans les plans d'action)	X	X
2. Définition et mise en œuvre de la politique égalité professionnelle et/ou diversité		
Formalisation de l'engagement de l'Autorité compétente et définition de la politique menée	X	X
Responsabilités, autorités et instances dédiées	X	X
Accord et implication des organisations syndicales et des agents	X	X
Élaboration des plans d'action	X	X
Mise à disposition des ressources nécessaires	X	X
Mise en œuvre et suivi des plans d'action par la direction	X	X
3. Cellule d'écoute (violences sexistes -soutien psychologique)	X	X
4. Communication interne, sensibilisation, formation		
Communication interne	X	X
Lutte contre les stéréotypes	X	X
Formation des personnes impliquées dans la mise en œuvre des politiques en matière d'égalité et de mixité professionnelle et/ou de diversité	X	X
5. Prise en compte de la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance de l'organisme	X	X
Recrutement		
Principes généraux	X	X
Offres d'emploi		

Présentation et sélection		
Entretiens		
Réponse		
Accueil et intégration	X	X
Gestion des carrières		
Principes généraux		
– en matière d'égalité salariale		
– en matière d'égalité salariale		
– en matière de mixité		
– concernant l'accès aux groupes de réflexion ou aux réseaux professionnels internes ou externes	X	
– concernant l'organisation du travail		
– concernant les congés de maternité et/ou parentaux		
– concernant les conditions de mobilité géographique ou professionnelle		
Formations dispensées à l'ensemble des personnels de l'organisme	X	X
6. Communication externe, ancrage territorial, relations avec les fournisseurs et les usagers de l'organisme		
Communication externe	X	X
Partenariat avec les acteurs territoriaux	X	X
Relations avec les fournisseurs	X	X
Relation usagers	X	X
7. Évaluation et axes d'amélioration de la politique		
Mesures	X	X
Analyse et évaluation des mesures	X	X
Bilan annuel	X	X
Suivi des actions d'amélioration	X	X

Source : cahier des charges de labellisation "label diversité" et "label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes"

En janvier 2019, trente-cinq collectivités publiques disposaient du label Diversité : quatre ensembles ministériels⁷, quinze établissements publics sous tutelle du ministère de la culture, le Conseil supérieur de l'audiovisuel, six collectivités territoriales⁸, deux établissements publics de santé, des Agences régionales de santé, l'École de management de Strasbourg, et des Chambres de commerce et d'industrie. Parallèlement seize collectivités publiques sont détentrices du label Égalité : cinq ministères⁹, cinq établissements publics sous tutelle du ministère de la culture, le Conseil supérieur de l'audiovisuel, six collectivités territoriales¹⁰ ainsi que le centre hospitalier de Thuir. En mai 2019, Sciences Po est devenue le premier établissement d'enseignement supérieur et de recherche à obtenir ce même label.

⁷ Les ministères économiques et financiers, les ministères sociaux, le ministère de la culture et le ministère de l'Intérieur.

⁸ Ville de Lyon, ville de Nantes, Nantes Métropole, ville de Dijon, son CCAS, Dijon Métropole et le conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

⁹ Les ministères économiques et financiers, le ministère de la culture, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, les ministères sociaux et le ministère de l'intérieur.

¹⁰ Conseil régional de Bretagne, Rennes Métropole, ville de Rennes et son CCAS, ville de Suresnes, ville de Dijon, son CCAS et Dijon Métropole.

Ces labels sont, à ce jour, des dispositifs que les entités administratives ou les organismes sont invités à rechercher de manière volontaire, sans régime d'obligation. Pour autant, et compte tenu de la légitimité des autorités qui les promeuvent, ces dernières invitent fortement les employeurs publics et privés à les obtenir. Pour chacune de ces démarches, il est fréquemment fait référence à un devoir d'exemplarité de la part du secteur public qui apparaît naturel.

Les ministères ont l'obligation d'évaluer leurs procédures en matière de gestion des ressources humaines et de candidater aux labels diversité¹¹ et égalité professionnelle¹². La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) est chargée de les accompagner dans ces démarches.

1.1.2.1 S'inscrire dans le cadre de la loi et prévenir les infractions au code pénal

La France dispose dans le code du travail – première partie livre 1^{er}, titre III article L. 1131-1 et suivants – et le code pénal – livre II Titre II Chapitre V, section 1 Article L. 225-1 et suivants – d'articles visant à interdire tout traitement qui ne respecterait pas l'égalité femmes-hommes ou opèrerait une discrimination sur le fondement de critères spécifiquement définis à l'article L. 225-1 du code pénal et L. 1132-1 du code du travail. En cas de discrimination sur le fondement de ces critères, l'article L. 225-2 du code pénal prévoit des sanctions pouvant aller jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amendes. Il est prévu un dispositif aggravé portant ces sanctions à cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende dans le cas d'un refus de biens ou de service commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès.

Les procédures d'embauche, de sanction, de licenciement, d'accueil en stage, la rédaction des offres d'emplois sont spécifiquement listés au 3°, 5° et 6° de l'article L. 225-2 du code pénal.

En outre, l'article 432-7 du même code dispose que la discrimination définie aux articles 225-1 et 225-1-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou de sa mission, est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende lorsqu'elle consiste à refuser le bénéfice d'un droit accordé par la loi ou à entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque.

Leurs objets s'imposent à tous, ils sont définis par la loi dans le code pénal et le code du travail. Les pratiques reposant sur une discrimination constituent des délits sanctionnés sévèrement par la loi.

1.1.2.2 Promouvoir une société avec une égalité réelle femmes hommes et sans discrimination

Le dispositif législatif et le dispositif de labellisation visent le monde du travail de manière spécifique ainsi que les services publics. Ils s'inscrivent toutefois dans une politique plus globale visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité. La recherche d'une égalité réelle, explique l'objectif de résultat fixé dans les processus d'évaluation des labels.

Les objectifs des labels sont particulièrement vastes et ambitieux. Le niveau de performance attendu est élevé. Pour autant les labels de l'État ne couvrent pas l'ensemble du champ que constitue la recherche d'une société avec une égalité réelle femmes-hommes dépourvue de discrimination.

En effet, certaines politiques sont portées par d'autres vecteurs. On peut notamment citer deux axes qui, bien que dans le même champ, ne s'inscrivent pas ou dépassent le périmètre suivi par les labels :

- la politique de lutte contre les violences sexistes et les violences faites aux femmes qui fait l'objet d'une politique distincte très forte ;
- la politique en faveur des usagers qui vise, par exemple, les publics étudiants et scolaires, dans le domaine de la lutte contre les stéréotypes de genre et qui constitue un champ d'action important pour les établissements d'enseignement supérieur.

¹¹ Décision du comité interministériel « Égalité et citoyenneté » de mars 2015.

¹² Décision du comité interministériel « Égalité entre les femmes et les hommes » du 8 mars 2018.

1.1.2.3 S'assurer de cet engagement dans le monde du travail avec une déclinaison dans la fonction publique

La charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique du 2 décembre 2008, le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013 et l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 marquent également des engagements forts entre la fonction publique et les partenaires sociaux. Ces engagements sont renforcés dans les dispositions du Titre V du projet de loi pour la transformation de la fonction publique qui prévoit notamment l'obligation de réaliser un plan d'action pour assurer l'égalité professionnelle pour l'État et ses établissements publics administratifs. Le principe de non-discrimination est rappelé dans l'exposé des motifs et l'article 33 du projet de loi traite spécifiquement des dispositions en faveur des agents publics en situation de handicap.

Au vu de ce contexte législatif, les labels de l'État permettent l'engagement des acteurs du monde du travail pour l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les discriminations. Cette démarche est promue par le Premier ministre avec un pilotage interministériel qui implique fortement la direction générale de l'emploi et de la formation (DGEFP) et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Dans une démarche d'exemplarité de la fonction publique constante, le Premier ministre et le ministre chargé de la fonction publique ont progressivement émis des injonctions qui demandent aux employeurs publics de rechercher la double labellisation. Cette invitation est notamment citée dans le compte-rendu du conseil des ministres du 6 mai 2015. Le comité interministériel « Égalité et citoyenneté » du 6 mars 2015, la circulaire de la fonction publique du 3 avril 2017, la décision du comité interministériel « Égalité entre les femmes et les hommes » du 8 mars 2018, la circulaire interministérielle du 9 mars 2018 citent tous les labels et les outils de ces derniers comme devant être utilisés pour permettre aux employeurs publics de s'engager et d'atteindre des objectifs en matière d'égalité et de diversité. Les deux labels bénéficient d'une déclinaison fonction publique, chaque ministre est chargé de réaliser la promotion de cette politique au sein du domaine de compétence de son département ministériel qui comprend ainsi son administration centrale, ses services déconcentrés, ses opérateurs et structures rattachées.

1.2. Des notions et principes communs contribuant aux objectifs des labels

1.2.1. L'égalité professionnelle femmes – hommes

L'égalité réelle entre les femmes et les hommes, laquelle a été déclarée, en 2017, « Grande cause du quinquennat » par le Président de la République. L'ambition du gouvernement sur ce point est de parvenir à des résultats concrets et mesurables avant 2022.

Cette recherche d'égalité est également présente dans le label HRS4R. Elle est développée dans un article à part entière intitulé « Équilibre entre les sexes » de la charte européenne du chercheur et il y est fait référence plusieurs fois au sein d'autres articles cette même charte et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

1.2.2. La non-discrimination

Les textes de références européens¹³, la charte et le code, reconnaissent, comme toute la législation française, l'importance de lutter contre toute forme de discrimination.

Les critères définis dans la charte et le code sont reconnus par la législation française hormis ceux relatifs à l'origine et à la condition sociale, qui figurent pourtant parmi les préoccupations de l'État et qui constituent un marqueur de la politique de développement des formations sélectives par exemple.

À l'inverse, les critères de non-discrimination reconnus par la législation française sont plus nombreux. Il convient de constater que la législation française définit ces critères de manière très précise avec une assez forte progression. Il y en a, à ce jour, plus de 23.

¹³ Charte européenne du chercheur et code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

Tableau 5 : Comparaison des critères de non-discrimination

Critères discrimination HRS4R	Critères légaux France (225-1 Code Pénal)
Genre	Sexe ou identité de genre
Age	Age
Ethnicité	Appartenance ou non-appartenance, réelle ou supposée, à une ethnie
Nation d'origine	Appartenance ou non-appartenance, réelle ou supposée, à une nation
Origine sociale	-O-
Religion, croyance	Religion
Orientation sexuelle	Orientation sexuelle ou mœurs
Langue	Langue parlée (autre que le français),
Handicap	Handicap, perte d'autonomie
Opinion politique	Convictions politiques
Condition sociale	-O-
Condition économique	Précarité de sa situation économique.
-O-	Situation de famille, grossesse ou maternité
-O-	Activités syndicales
-O-	Apparence physique
-O-	État de santé
-O-	Origine géographique, nom de famille, lieu de résidence
-O-	Caractéristiques génétiques

Sources : Cahier des charges de l'AFNOR du Label Alliance et les articles de la Charte européenne du chercheur et le Code de conduite pour le recrutement des chercheurs, retraitement mission

Certains critères de non-discrimination reconnus par la législation française ne figurent pas en tant que tels dans les textes européens toutefois il n'apparaît pas d'incompatibilité et certains sont implicitement inclus dans d'autres critères tels la situation de grossesse ou de maternité qui relève sans doute aucun d'une discrimination fondée sur le genre.

1.2.3. La diversité dans le monde du travail

Cet objectif est promu par l'État depuis 2008 au travers du label Diversité, il vise notamment à fonder l'ensemble des décisions sur une reconnaissance des mérites des salariés et des agents publics sans aucun autre filtre. Le label de la Commission européenne promeut également cet objectif de diversité qui est notamment garanti par l'absence de discriminations selon les critères définis.

1.2.4. L'excellence de la fonction ressources humaines

L'excellence de la fonction ressources humaines figure comme l'outil primordial dans le cadre du dispositif HRS4R comme dans celui des labels de l'État.

Cette convergence concerne d'une part, l'attention portée à tous les dispositifs de recrutement, d'avancement ou de sanction, qui est présente notamment dans le dispositif OTM-R de l'Union Européenne, et d'autre part sur la qualité, la professionnalisation et l'engagement de la fonction ressources humaines dans la poursuite de ces objectifs.

1.3. D'importantes différences dans leur mise en œuvre

Si l'initiative des candidatures aux trois labels est volontaire, les incitations et les contraintes ne sont pas appréciées de la même manière dans les différents périmètres. Les autorités politiques ou les commissions partenariales représentatives du monde du travail portant les labels ont des positions différentes. Ces différences les conduisent soit à faire évaluer par des pairs une démarche de progrès continue au regard d'un agenda partagé ou à faire auditer l'atteinte de résultats par des experts-certificateurs au regard d'obligations fixées par la loi.

1.3.1. Les labels État, pilotés par des comités distincts rassemblant les partenaires sociaux, s'appuyant sur l'AFNOR comme organisme de labellisation

Le pilotage des labels État repose sur deux commissions ad hoc qui sont composées de représentants de l'État, DGEFP et DGAFP notamment, de représentants des directeurs des ressources humaines, des employeurs, des organisations syndicales représentatives.

Ces labels ont une portée nationale et concernent tous les secteurs d'activité du monde du travail. Leur objet s'impose à tous, il est défini par la loi dans le code pénal et le code du travail.

L'évaluation permettant la labellisation est déléguée à un organisme qui décerne le label, l'AFNOR. La vérification de la bonne application du cahier des charges est ainsi déléguée à l'AFNOR, organisme de labellisation, qui applique une méthodologie proche de celle de la certification. Le coût de l'audit est supporté par l'établissement demandeur.

Les commissions émettent un avis après examen du rapport d'audit présenté par l'AFNOR. Cet organisme, sur le fondement de cet avis attribue ou n'attribue pas le label.

1.3.2. Le label HRS4R, piloté par la Commission européenne avec un processus d'évaluation conduit par des pairs

1.3.2.1 La Commission européenne et le directeur général de la recherche développent des arguments incitatifs en faveur de l'obtention du label

Le mécanisme de labellisation ne fait pas appel à une commission mais se base sur un système d'évaluation par les pairs réalisée selon un cahier des charges détaillé. Trois experts sont nommés pour réaliser une évaluation indépendante. Après la remise des rapports d'évaluation, les avis émis sont confrontés et les experts rédigent un rapport commun dit de consensus qui décidera de l'octroi ou non du label et des recommandations faites à l'établissement demandeur ce qui contribue à la diffusion de bonnes pratiques au sein de l'union européenne. Les canevas d'évaluation sont publics.

La première obtention du label récompense l'engagement dans le processus après évaluation d'un dossier remis par l'établissement candidat. Celui-ci comprend un état des lieux, une analyse des écarts et un plan d'action détaillé. L'évaluation est réalisée par trois experts-évaluateurs qui émettent un avis et des recommandations. Il s'agit d'une labellisation *ex-ante* au vu d'un dossier d'analyse des écarts et des engagements et d'un jugement sur la complétude et la cohérence des dispositifs proposés. Deux ans plus tard, la détention du label est confirmée par une évaluation intermédiaire réalisée sur dossier et avec notamment une évolution du plan d'action dont la mise en œuvre fera l'objet d'un audit sur place trois ans plus tard. Les experts-évaluateurs sont des pairs désignés par la Commission européenne, ils proviennent de trois états membres différents de celui du demandeur.

La détention du label HRS4R permet un gain de temps dans le cadre des procédures administratives liées à l'obtention de fonds européens pour la recherche, est également très visible sur les offres d'emplois publiées sur la plateforme Euraxess et contribue à l'attractivité des établissements détenteurs.

2. Les labels s'appuient sur l'observation d'outils et de processus définis avec précision au sein de périmètres spécifiques

2.1. Trois labels, tous construits autour des processus relevant des politiques de ressources humaines...

Les modalités de gestion des ressources humaines sont pour les trois labels le levier central permettant de conduire les politiques publiques poursuivies. De ce fait, les trois labels vérifient l'implication de la gouvernance dans l'impulsion de la politique de ressources humaines et les modalités de portage au sein de l'établissement.

De manière plus technique, la formalisation des procédures et leur respect par tous constituent un préalable à l'ensemble des plans d'action.

L'élaboration et la formalisation des procédures doivent s'accompagner de la sensibilisation et la formation aux principes et valeurs inclus dans les labels de l'ensemble des personnels impliqués dans la chaîne des ressources humaines. L'effort de formation à faire pour ces personnels se doit d'être exhaustif et régulier.

Les labels de l'État et le label HRS4R définissent précisément les attentes en matière de gestion des ressources humaines. L'outil qui constitue le cahier des charges des labels de l'État dans la version adaptée à la fonction publique qui regroupe les exigences des deux labels dans une même démarche (Alliance) permet de présenter le niveau d'exigence attendu. Le tableau suivant expose ces attentes et présente la convergence avec les items, issus de la charte et du code, qui guident le processus du label HRS4R.

Tableau 6 : Critères de gestion des ressources humaines des labels nationaux et articles correspondants de HRS4R

Labels nationaux	HRS4R
Recrutement	
Les objectifs de la politique en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelles et/ou de la politique en faveur de la diversité sont appliqués dans toutes les activités liées au recrutement.	5. Obligations contractuelles et légales 12. Recrutement 27. Équilibre entre les sexes
Pour le Label Égalité, l'organisme mène une politique de recrutement et de gestion de carrière visant à atteindre une plus grande mixité professionnelle entre les femmes et les hommes.	10. Non-discrimination 12. Recrutement 27. Équilibre entre les sexes
L'organisme doit mener également une politique de recrutement tendant à la mixité de ses différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique, conseil d'administration...).	14. Sélection (code) [Pas d'injonction avec ce niveau de détail dans HRS4R toutefois]
> offres d'emploi	
L'organisme diversifie ses canaux de recherche de candidats afin de rendre les offres accessibles au plus grand nombre et d'élargir son éventail de candidatures.	Au niveau européen, la publication des offres d'emploi dans Euraxess permet d'atteindre cet objectif
L'organisme formalise ses exigences par métier ainsi que les processus de recrutement associés.	13. Recrutement (code) 22. Reconnaissance de la profession
Les offres sont rédigées uniquement à l'aide de critères objectifs, en adéquation avec le poste à pourvoir.	13. Recrutement (code) 16. Jugement du mérite (code)

La rédaction et la diffusion des offres doivent être réalisées en tenant compte des règles de féminisation des intitulés et du principe de non-discrimination. Ainsi, les fiches de postes à pourvoir doivent-elles faire apparaître la féminisation de l'intitulé de cet emploi (exemples : « conseiller- conseillère », « chargé-chargée », « inspecteur-inspectrice », etc.).	13. Recrutement (code)
Quand la rédaction et/ou la diffusion des offres sont externalisées, l'organisme doit s'assurer que ses propres exigences en matière d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité sont appliquées par le prestataire et que ce dernier garantit bien l'application du principe d'égalité femmes / hommes et du principe de non-discrimination.	14. Sélection (code)
> présentation et sélection	
L'organisme opère un suivi quantitatif et qualitatif des candidatures reçues dans le respect du principe de non-discrimination, qui permet de justifier l'objectivité des choix opérés.	10. Non-discrimination
Le tri des candidatures s'appuie uniquement sur les compétences identifiées dans le profil de poste.	13. Recrutement (code) 16. Jugement du mérite (code)
Quand les processus de présélection et/ou de sélection sont externalisés, l'organisme s'assure que ses propres exigences en matière de recrutement sont appliquées par le prestataire et que ce dernier garantit bien l'application du principe d'égalité entre les femmes et les hommes et du principe de non-discrimination.	14. Sélection (code)
L'organisme communique le processus de recrutement aux candidat-e-s présélectionné-e-s.	15. Transparence (code)
> entretiens	
L'organisme met en œuvre des méthodes, lors des entretiens, garantissant un choix non discriminant.	10. Non-discrimination 14. Sélection (code)
L'adéquation entre les compétences des candidats et les compétences attendues, doit être vérifié et faire l'objet d'un suivi.	10. Non-discrimination 13. Recrutement (code) 15. Transparence (code) 16. Jugement du mérite (code) 17. Variations dans la chronologie des curriculums vitae (code) 20. Ancienneté (code)
Quand les entretiens sont externalisés, l'organisme s'assure que ses propres exigences en matière d'égalité et de mixité professionnelle et/ou de diversité sont appliquées par le prestataire et que ce dernier garantit bien l'application du principe d'égalité entre les femmes et les hommes et du principe de non-discrimination.	14. Sélection (code)
L'organisme communique le processus de recrutement aux candidat-e-s présélectionné-e-s.	15. Transparence (code)
> réponse	
Toutes les candidatures non retenues font systématiquement l'objet d'une réponse, dans un délai raisonnable.	15. Transparence (code)

Des explications adaptées sont apportées par l'organisme à tout candidat qui en fait la demande	15. Transparence (code)
Accueil et intégration	
L'organisme s'assure que les processus d'accueil et d'intégration sont en cohérence avec sa politique égalité et mixité professionnelles et/ou diversité.	10. Non-discrimination
Tous les nouveaux agents bénéficient de la même qualité d'accueil et suivent un même parcours d'intégration adapté au poste occupé.	10. Non-discrimination
Gestion des carrières	
L'organisme s'assure que la gestion des carrières est définie et appliquée en cohérence avec la politique d'égalité et de mixité professionnelles et/ou de diversité et qu'elle répond aux principes d'égalité professionnelle et de non-discrimination.	10. non-discrimination 27. Équilibre entre les sexes
L'organisme garantit que son système en matière de mobilité (géographique, fonctionnelle), de promotion et de rémunération (grille de salaire, augmentations, primes, indemnités) permet l'application du principe d'égalité de traitement et notamment l'égalité de traitement en matière de rémunération entre les femmes et les hommes.	18. Reconnaissance de l'expérience de mobilité (code) 19. Reconnaissance des qualifications (code) 26. Financements et salaires 29. Valorisation de la mobilité
La gestion des carrières permet à tous les collaborateurs/toutes les collaboratrices des possibilités identiques de traitement et d'évolution en matière de mobilité (géographique, fonctionnelle), de promotion et de rémunération (grille de salaire, augmentations, primes, indemnités).	idem
Elle repose exclusivement sur des critères objectifs prenant en compte les compétences mises en œuvre, la performance professionnelle et la motivation.	16. Jugement du mérite (code)
L'organisme s'assure que le dispositif d'évaluation de ses agents respecte le principe de non-discrimination directe ou indirecte.	17. Variations dans la chronologie des curriculum vitae
L'organisme doit prendre toutes mesures appropriées pour s'assurer du respect des dispositifs concernant les nominations équilibrées dans les emplois à la décision du Gouvernement et les emplois de direction.	27. Équilibre entre les sexes [HRS4R ne porte pas de politique de quotas]
> en matière d'égalité salariale (spécifique label Égalité)	
L'organisme mène une politique visant à l'égalité salariale.	26. Financements et salaires
> en matière de mixité	
L'organisme met en place un système de parrainage/tutorat qui favorise la mixité à tous les niveaux hiérarchiques et au sein de ses organes de décision et/ou de pilotage	28. Développement de carrière 30. Accès aux services d'orientation de carrière 40. Supervision
> concernant l'accès aux groupes de réflexion ou aux réseaux professionnels internes ou externes	
L'organisme favorise un égal accès des femmes et des hommes aux groupes de réflexion ou aux réseaux professionnels internes et externes.	27. Équilibre entre les sexes 35. Participation aux organes de décision
> concernant l'organisation du travail	

L'organisme doit aménager des horaires, instaurer des méthodes et une organisation du travail qui favorisent la compatibilité des vies professionnelle, d'une part, et personnelle d'autre part.	24. Conditions de travail
> concernant les congés de maternité et/ou parentaux	
L'organisme prépare, avec les agents concernés, les conditions de départ, d'absence et de retour de congés de maternité, de congés parentaux, de congés paternité et d'accueil de l'enfant, de congés d'adoption ou liés à la parentalité afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière.	24. Conditions de travail
> concernant les conditions de mobilité géographique ou professionnelle	
L'organisme prépare, avec les agents concernés, les conditions de mobilité géographique ou fonctionnelle afin de prendre en compte les contraintes de vie privée.	29. Valorisation de la mobilité
> concernant la mise en place de services	
L'organisme participe à la mise en place de services qui facilitent l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle (par exemple, réservations de places en crèche, services de conciergerie, etc.).	24. Conditions de travail
Formations dispensées à l'ensemble des personnels de l'organisme	
Tous les ans, l'organisme s'assure, par une analyse adaptée, de l'accès non discriminant aux formations professionnelles dispensées à l'ensemble de son personnel.	38. Développement professionnel continu 39. Accès à la recherche et au développement professionnel continu

Source : Cahier des charges label Alliance AFNOR et critères de Gap analysis de HRS4R, retraitement mission

2.2. ...Avec des spécificités en termes de périmètre et de critères

2.2.1. HRS4R, centré sur le métier de chercheur et la construction de l'espace européen de la recherche

Le métier de chercheur auquel se réfère la Commission européenne embrasse un périmètre large incluant notamment les personnels de soutien à la recherche. C'est à cet ensemble large que s'applique l'analyse de conformité aux exigences du label. Les procédures de ressources humaines, l'éthique, la déontologie des autres personnels n'entrent pas dans le périmètre du label HRS4R. Le label se concentre en effet, exclusivement, sur le personnel de recherche dans un contexte de mobilité et d'excellence scientifique portée notamment par des financements européens.

Le périmètre initial du label HRS4R n'empêche pas d'élargir sa portée aux autres personnels. Plusieurs organismes ont ainsi fait des annonces d'applications des mêmes critères du label en matière de ressources humaines (RH) à l'ensemble des personnels de la structure. C'est la volonté d'un des organismes que la mission a rencontré, ce dernier s'appuyant pour cet élargissement sur les labels de l'État.

Le label HRS4R vise à promouvoir la mobilité des chercheurs. Il en découle une obligation d'utilisation de la langue anglaise comme gage d'ouverture internationale, ainsi qu'une demande d'engagement très fort de l'employeur sur des aspects ressources humaines en faveur du développement professionnel et de la protection sociale.

2.2.2. Les labels d'État avec un objectif sociétal plus général et s'appliquant à tous les personnels

Les labels de l'État visent l'ensemble du monde du travail avec une déclinaison spécifique pour la fonction publique et un accompagnement de la DGAFP qui s'est traduit notamment par la construction d'un cahier des charges regroupant les exigences des deux labels sous la dénomination Alliance. Ce regroupement, qui

ne supprime pas les spécificités des deux labels ni les examens disjoints les commissions compétentes permet à l'AFNOR de réaliser un audit unique dans le cadre de la démarche de labellisation.

Les labels de l'État concernent tous les employés de la structure et s'intéressent aussi à la relation avec les fournisseurs.

Les démarches de labellisation impliquent les partenaires sociaux au sein des commissions de labellisation. Du côté des établissements candidats, il est également demandé que les partenaires sociaux soient associés à l'élaboration des candidatures et aux groupes de suivi.

Le champ des labels État est extrêmement large, pour autant il n'est pas complet. En effet il ne comprend pas de volet usager particulièrement important pour les établissements d'enseignement supérieur. Ainsi les actions entreprises en ce domaine, qui sont essentielles et nombreuses, dans le cadre de la lutte contre les stéréotypes et contre les violences sexistes ou sexuelles, sont mises au crédit des établissements sans toutefois pouvoir être valorisés dans le cadre des labels.

2.3. Des modalités de mises en œuvre et des calendriers très différents

2.3.1. Un accompagnement fondé sur une politique d'incitation (HRS4R) qui diffère d'une exigence de se conformer à des obligations (labels État)

2.3.1.1 HRS4R, un label progressif fondé sur l'engagement de la communauté et accompagné par de fortes incitations

La recherche de labellisation est une démarche volontaire. Elle est initiée par la reconnaissance des principes de la charte et du code. Toutefois l'absence d'entrée dans la démarche de labellisation n'exonère pas de respecter leurs principes comme en dispose l'article 32 de l'Annotated model grant agreement (AMGA / Convention de subvention des actions) qui impose à tous une obligation de moyens.

Il existe une forte récompense de l'engagement dans le processus qui permet à lui seul, s'il est jugé complet et suffisamment ambitieux par les experts de la commission, d'obtenir le label. Cet engagement se traduit par :

- l'implication de la gouvernance de l'établissement ;
- les votes des différents conseils existant au sein de l'établissement ;
- l'établissement d'une analyse d'écart (gap analysis) ;
- la construction d'un plan d'action ;
- l'organisation de comités de suivi visant à valider un processus d'amélioration permanent.

Cet engagement est fort et puissant car il est public, sera opposable à l'établissement, et fera l'objet d'un jugement par des pairs.

Le processus de labellisation d'HRS4R permet l'identification d'avantages clairs : simplification de procédures administratives, pérennisation des financements sollicités (cf. article 32), promotion sur les pages d'offres d'emplois d'Euraxess, valorisation auprès des pairs, attestation d'un engagement en faveur de l'excellence scientifique.

2.3.1.2 Une grande exigence des labels État dès la première candidature

La démarche d'engagement dans le label est volontaire. Dans la sphère publique, elle répond à une injonction des pouvoirs publics portée par les ministres en charge de la fonction publique et parfois dans le cadre interministériel par le Premier ministre ou le Président de la République.

La recherche de labellisation est conduite par une ambition en termes de ressources humaines et d'idéal de société avec une dimension obligatoire en référence au code pénal et au code du travail qui prévoient de fortes sanctions en cas d'application de critères discriminants dans un certain nombre de processus, dont les processus de ressources humaines. Le code pénal prévoit des facteurs aggravants dans la sphère publique.

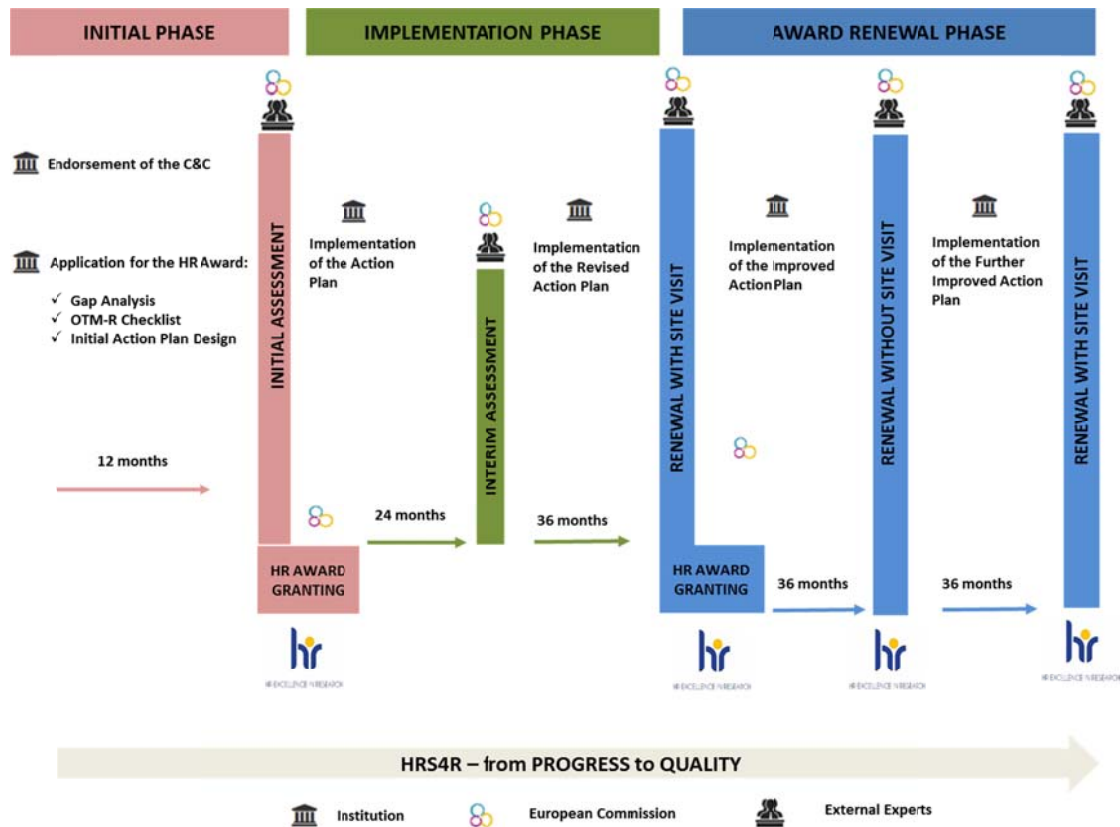
Pour les labels d'État, Égalité et Diversité l'attribution des labels est faite au regard de réalisations concrètes et effectives couvrant la totalité du champ de chacun des labels. La labellisation initiale peut

porter sur une sélection de services mais c'est bien dans l'ensemble de l'établissement qui est évalué et doit être mobilisé. Le niveau initial permettant la labellisation est un niveau élevé à partir duquel un processus d'amélioration continu doit ensuite être poursuivi.

2.3.2. Des calendriers très différents

Les calendriers propres à chacune des démarches de labellisation sont différents avec une grande progressivité pour HRS4R là où le calendrier des labels nationaux est d'entrée de jeu très exigeant sur l'atteinte de résultats.

Graphique 1 : Calendrier de labellisation HRS4R



Le label HRS4R est constitué de paliers dont le premier, la labellisation initiale, se fonde sur un dossier résumant la stratégie et son implémentation présentée sous forme de tableaux normés appelés « templates ». Obtenue en principe un an après l'engagement initial, elle marque l'entrée dans la phase de mise en œuvre de la stratégie exposée. Un nouveau dossier exposant les jalons atteints et fixant de nouveaux objectifs doit être soumis à une évaluation intermédiaire deux ans plus tard. Ce n'est qu'au bout de six ans que des experts se déplacent au sein de l'établissement et réalisent un véritable audit externe qui sera ensuite renouvelé tous les trois ans.

Graphique 2 : Calendrier des labels nationaux

Cartographie/ diagnostic des risques /mise en place de plan d'action	Dépôt du dossier de candidature, puis Audit AFNOR Certification	Présentation du dossier au bureau du Label Diversité et/ ou du Label Egalité	Passage du candidat en commission(s) et obtention ou non du Label Diversité et/ ou du Label Egalité	Si obtention du/ des label(s), audit de suivi à 2 ans	Audit 4 ans après la labellisation et nouveau passage en commission	Renouvellement du/ des labels pour 4 ans avec audit à 2 ans [ou retrait du/ des label(s)]
en fonction de l'organisme	5 mois	3 mois	1 mois	24 mois	24 mois après l'audit à mi-parcours (48 mois après l'audit initial)	24 mois + 24 mois

Les labels de l'État décernés par l'AFNOR sont attribués à l'issue d'une période d'environ neuf mois qui succède au dépôt de candidature. Ce dernier intervient à l'issue d'une période qui n'est pas encadrée dans le temps au cours de laquelle l'organisme met en place les mesures requises par le cahier des charges et se met en situation de démontrer les effets de son plan d'action lors des visites sur site par l'organisme évaluateur et lors de son passage en commission. Les labels sont attribués pour une durée de quatre ans avec des audits à mi-parcours au bout de vingt-quatre mois.

2.3.3. Des modalités de mise en œuvre différentes

Il découle des éléments précédents des modalités de mise en œuvre et de pilotage très différents.

En dépit de l'éloignement supposé de la gouvernance européenne, le pilotage de la politique HRS4R par la direction générale de la recherche et de l'innovation (DG-RTD) est clair et direct. Il s'appuie notamment sur le pilotage unifié de l'ensemble de la politique sectorielle, qui embarque la politique HRS4R comme l'attribution de financements.

La politique de labels État repose sur un nombre plus important d'acteurs avec des autorités instruisant, validant et décernant le label, distinctes des autorités politiques et des autorités de tutelles qui allouent les financements. Dans ce contexte plus complexe et plus partenarial, la priorisation de même niveau par toutes les autorités concernées de la politique promue par les labels se révèle plus difficile.

Les labellisations interviennent dans des contextes très différents. Plusieurs points peuvent être distingués :

Un contrôle de conformité à des normes (labels État) versus engagement dans une progression (HRS4R) :

- une « évaluation sanction » d'un organisme certificateur (Labels État) versus une « évaluation conseil » effectuée par des experts choisis parmi des pairs (HRS4R) ;
- une obligation de moyens (HRS4R) versus une obligation de résultats (Label État) ;
- la gratuité du label HRS4R alors que l'audit par AFNOR est payant.

Le tableau ci-dessous synthétise les responsabilités politiques et opérationnelles dans le cadre des dispositifs de labellisations européens et français.

Tableau 7 : Comparaison des principales références et responsabilités des labels nationaux et européen

Rôle	HRS4R	Labels État (Alliance)
Texte de référence	charte européenne du chercheur et code du recruteur	Les chartes et éléments définis par les deux commissions en charge des labels lesquels pointent notamment sur des éléments de nature législative ou réglementaire du code du travail ou du code pénal. (exemples : Article D. 2323-12 du code du travail, Article 225-1 du code pénal)
Responsable de l'impulsion politique	Président de la Commission européenne	Premier ministre
Organe d'impulsion politique	Commission européenne	gouvernement
Autorité politique chargé de la politique	Commissaire en charge de la recherche et de l'innovation	Ministres chargés du travail, du droit des femmes, de la fonction publique
Autorité chargé de la mise en œuvre	DG-RTD, recherche et Innovation	Chaque ministre

Entités, services, organisme devant rechercher la labellisation	Organisme de recherche en Europe et en dehors de l'Europe	Entreprises, collectivités locales, Services de l'État, opérateurs de l'État, etc...
Autorité évaluant la conformité au corpus de référence	Un panel de trois experts indépendants nommés par la Commission européenne.	La filiale de l'AFNOR, AFNOR Certification
Experts	Experts issus des pairs désignés par la commission	Experts d'AFNOR certification
Autorité accordant le label	Commission européenne	L'AFNOR, l'organisme décernant le label, au vu des avis des deux commissions des labels
Composition de la commission des labels	Une Commission de trois experts indépendants	Représentants des organisations syndicales, des organisations patronales, des services de l'État, des experts en ressources humaines (diversité) définis de manière réglementaire.

Source : mission

Il convient enfin de noter qu'en dépit de ce qui a été fait jusqu'à ce jour les candidats à la labellisation ont le sentiment d'être peu accompagnés pour les labels Alliance. Conseillés par la DGAFP, par l'AFNOR, par leurs administrations de tutelles ces candidats doivent faire émerger leur propres solutions ad hoc d'accompagnement, le cas échéant, recourir à des cabinets de conseils alors que la procédure HRS4R est explicite, plus progressive avec des exigences de transparence et de publication qui confèrent aux candidats un sentiment d'accompagnement plus grand.

Enfin, l'évaluation par des pairs (HRS4R) au nom de l'autorité décernant le label, plutôt que l'évaluation par l'autorité décernant de label par délégation de l'État au vu de l'avis de commissions spécialisées, porte de manière intrinsèque de nombreuses différences. Celles-ci ont essentiellement trait à la nature de l'évaluation et de manière plus marginale mais symbolique sur son coût. Elle est en effet gratuite pour HRS4R car financée par la commission dans le cadre d'une évaluation par les pairs désignés par cette dernière tandis qu'elle est payante dans le cadre d'une évaluation par un organisme décernant le label, avec au moment de l'engagement de la procédure une visibilité réduite des coûts qui dépendent du périmètre de labellisation et de la taille de l'établissement.

3. La problématique des labels pour le ministère et ses opérateurs

Les valeurs et principes portés par les labels justifient pleinement la nécessité de leur application à l'ensemble des acteurs de la sphère publique de l'enseignement supérieur et de la recherche. La quête simultanée des trois labels est cependant lourde et nécessite une réflexion sur la stratégie d'incitation et de mise en œuvre, avec une priorité donnée à l'implémentation des politiques sous-jacentes.

3.1. La promotion de la connaissance des politiques promues par les labels et leur appropriation par chaque opérateur

3.1.1. Une exigence de stratégie à établir pour les quatre domaines touchés par les labels

S'agissant du champ couvert par les trois labels étudiés, il apparaît nécessaire que chaque entité dispose d'une stratégie adaptée à ses caractéristiques et à sa situation dans les quatre domaines suivants :

- ressources humaines ;
- égalité femmes-hommes ;
- diversité et lutte contre les discriminations ;

- chercheurs (liberté de recherche, responsabilité et attitude professionnelles, engagement vis-à-vis de la société, recrutement, attractivité, développement professionnel).

Les stratégies pour ces quatre domaines doivent être articulées les unes aux autres.

La définition d'une stratégie dans ces différents champs constituerait à la fois une mesure préparant les plans d'action et une mesure de prévention des risques. Il convient de noter d'une part que le projet de loi relatif à la transformation de la fonction publique prévoit une obligation de plan d'action dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes et d'autre part, que pour les EPIC employant des personnels de droit privé, l'obligation de publier des indicateurs relatifs au écarts de rémunération entre les hommes et les femmes est entrée en vigueur en janvier 2019¹⁴.

3.1.2. Une implication au plus haut niveau requise pour l'adaptation de ces stratégies à chaque contexte et leurs déclinaisons en plans d'action

La définition de ces stratégies nécessite un portage politique au plus haut niveau avec une animation, une déclinaison de chacune en plan d'action dans un cadrage temporel précis.

3.1.2.1 Niveau ministre

La stratégie portée au niveau ministre permettrait, en s'appuyant sur les orientations du Président de la République et du Gouvernement, de définir un cadre unique facilement identifiable pour l'ensemble des autorités sous tutelle. Elle mettrait en avant les objectifs politiques qui apparaissent indiscutables. Elle participerait pour l'ensemble du système de la mise en œuvre d'une prise en charge et de prévention des risques.

3.1.2.2 Niveau des directions générales d'administration centrale

En tant qu'autorité représentant la ministre dans l'exercice de tutelle des opérateurs du ministère et, le cas échéant, en tant que responsable des programmes budgétaires attribuant les financements des différentes entités, il appartient aux directeurs généraux de définir ces stratégies dans leurs champs de compétences respectifs et de faire émerger des processus de valorisation, d'incitation, à même de clarifier les stratégies des établissements publics du ministère. Les établissements pourraient même être exposés à des sanctions comme c'est le cas pour les entreprises¹⁵. Les compétences des directions générales pourraient nécessiter dans un certain nombre de cas des stratégies portées de manière conjointes par plusieurs d'entre elles, ou un portage conjoint avec le secrétariat général.

3.1.2.3 Niveau des directions et présidences d'établissements publics

Chaque autorité à la tête de la gouvernance d'un établissement public doit, de par sa proximité et son rôle de management, être en mesure de définir des stratégies adaptées aux caractéristiques et au contexte de son établissement. Elle doit porter la déclinaison de cette stratégie en plan d'action et réussir à associer l'ensemble des personnels et structures de son établissement pour sa réalisation.

3.1.3. La nécessité de pouvoir démontrer la conduite d'actions impliquant l'ensemble des agents

Les risques politiques, le besoin de s'assurer de la bonne progression des politiques poursuivies nécessitent de mettre en place des outils de recensement des actions réalisées aux bénéfiques des quatre domaines précédemment évoqués. Il paraît souhaitable, pour garantir une effectivité des politiques concernées et prévenir les risques, de recenser ce qui est réalisé dans ces quatre domaines pour les différents niveaux de gouvernance. Une bonne pratique pourrait être, notamment pour éviter toute bureaucratie, de promouvoir la publication de ces éléments sur les sites intranet et internet des établissements en s'assurant de leur visibilité et de la capacité des moteurs de recherche internes ou externes de les présenter dans leurs résultats comme l'exige le processus de labellisation de la commission européenne.

Les trois axes suivants apparaissent devoir être recensés :

¹⁴ Décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail.

¹⁵ Idem.

- actions de communication ;
- programme de formation exhaustif ;
- publication de comptes rendus réguliers.

3.2. La recherche d'un label, une démarche lourde et complexe, mais aussi un levier et un outil de conduite du changement puissant

Les interlocuteurs que la mission a rencontrés ont tous mis en valeur la dynamisation des chantiers que permet la candidature à un label. En fixant un cadre théorique et temporel et en fournissant une grille d'analyse, la recherche de label permet une mise en mouvement des personnels et un processus d'appropriation des sujets concernés qui permet de faire émerger, vivre ou évoluer l'identité de l'établissement.

La recherche de labellisation permet ainsi, grâce à l'apport extérieur des principes et des normes que véhiculent les labels, de mettre à plat et de reconstruire un certain nombre de processus, de ressources humaines notamment. Ces démarches permettent également de valoriser les initiatives existantes.

Cela suppose d'une part un investissement important dans des procédures internes d'échanges et de dialogue et d'autre part un important travail de formalisation permettant de valoriser cet acquis au format demandé par le processus de labellisation concerné.

De manière générale la démarche de labellisation implique :

- la mise en place de comitologies ad'hoc ;
- l'implication de tous les agents ;
- la mise à plat des processus (RH notamment).

Elle permet :

- l'appropriation de cahiers des charges fondés sur des textes à valeur normative, construits et définis de manière extérieurs aux services ;
- la conduite des chantiers de fond relatifs à la labellisation en mode projet ;
- l'appropriation et la mise en œuvre des chantiers par les acteurs ;
- la valorisation des initiatives ;
- la construction et le développement de l'identité des entités et services et de la totalité de la structure.

3.3. La perception différenciée des avantages attendus de la détention des labels

Du point de vue des établissements les avantages liés à l'obtention des labels sont très différents :

- le label européen contribue à l'attractivité des établissements qui peuvent communiquer sur son obtention pour attirer des chercheurs. On se situe au cœur de l'activité de l'établissement. L'attractivité du label HRS4R est renforcé par le fait que la commission européenne est à la fois l'entité qui attribue le label et aussi celle qui alloue des financements ;
- les labels de l'État ne donnent pas véritablement d'avantages directs dans le cœur d'activité de l'établissement. Ils confèrent une bonne image à l'extérieur de l'établissement outre la mise en conformité vis-à-vis d'objectifs politiques nationaux. L'attractivité pour les personnels est, à ce jour, peu ressentie, car plus diffuse et moins ciblée.

4. Les actions proposées pour réussir à promouvoir les politiques visées en s'appuyant sur les labels

4.1. Des prérequis indispensables

4.1.1. Une politique d'accompagnement ministériel visible et efficace

Quelle que soit la position arrêtée au regard des labels il est nécessaire que le ministère poursuive l'accompagnement des établissements dans leur démarche par :

- la rédaction de guides explicites ;
- la mise à disposition d'une plateforme ressource ;
- des réunions d'information et de partage de bonnes pratiques ;
- la diffusion d'une offre de formation type, au travers d'un cahier des charges et le cas échéant sous la forme d'un accord-cadre avec un prestataire ;
- la production de support de communication pouvant être, le cas échéant, repris et déclinés par les établissements pour leur propre communication ;
- un soutien aux gouvernances des établissements, notamment dans le cadre d'interventions devant les instances dirigeantes de représentants de haut-niveau du ministère pour porter et présenter ces sujets.

La mission souhaite indiquer que les instances d'accompagnement et d'impulsion de ces politiques peuvent être conduites par des personnels de haut-niveau en effectif réduit. Ainsi à la Commission européenne et au ministère de la culture les effectifs dédiés ne vont pas au-delà de trois ETP. S'il convient de noter que le nombre d'opérateurs est moindre au sein du ministère de la culture, il faut retenir que cette modération des effectifs dédiés repose sur trois éléments :

- le portage de la politique publique par l'autorité supérieure du secteur considéré ;
- la conduite des opérations dans un environnement transparent avec notamment une publicité sur les sites intranet et les sites internet ;
- le recours aux possibilités de diffusion, de transmission et d'échanges de dossiers dématérialisés normalisés.

4.1.2. Une politique de chaque opérateur dans le domaine des ressources humaines, de l'égalité femmes-hommes, de la diversité et lutte contre les discriminations, de l'action en faveur des chercheurs

La politique conduite par les opérateurs dans les domaines visées par les labels doit être explicite, affichée et connue de tous. La connaissance par l'ensemble des personnels des principes, des valeurs et critères des labels doit être promue par des plans de formation et appuyés par une politique de communication promouvant l'action de l'établissement, de l'État et de la commission européenne dans ces différents domaines.

4.2. Un scénario central qui peut se nourrir de la proximité de certaines démarches et définitions communes aux trois labels

4.2.1. Un échelonnement dans le temps de la mise en œuvre des labels déclinée dans un document de stratégie de ressources humaines propre à chaque opérateur

Ce scénario repose sur la recherche d'une triple labellisation raisonnée. En effet, la multiplication des demandes de recherche de labellisation auprès des opérateurs n'est pas soutenable à courte échéance. Ces démarches imposent, en plus de la charge liée à la poursuite des objectifs dans les différents domaines – excellence de la fonction ressources humaines, égalité femmes-hommes, diversité et non-discrimination, politique en faveur des chercheurs – une charge de travail spécifique à la labellisation. Elles supposent par ailleurs que l'établissement soit doté d'une fonction support robuste à même de valoriser l'action de l'établissement dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation au-delà des performances premières attendues des fonctions support.

Il convient alors de déterminer dans quelles conditions et avec quels appuis, le ministère et ses opérateurs vont pouvoir atteindre les objectifs poursuivis par les labels et aller vers une triple labellisation à laquelle il conviendrait de donner un sens concret pour les établissements.

4.2.1.1 Définition pour chaque opérateur d'une programmation des travaux conduisant à l'obtention des labels

La programmation de cette recherche de labellisation devrait figurer dans un document de stratégie de ressources humaines et correspondre à une analyse des risques pour l'établissement, à sa capacité à faire et l'adéquation avec son projet stratégique et aux ambitions qu'il s'est fixé.

À titre d'exemple on peut imaginer qu'un établissement qui se serait fortement engagé en faveur de l'égalité femmes-hommes souhaite valoriser ses actions au travers de l'obtention de ce label et qu'il engage le déploiement de plan d'action dans les autres domaines lui permettant ainsi rapidement de candidater à HRS4R puis au label Diversité.

A *contrario* un établissement qui n'aurait à ce jour pas formalisé de politiques dans les quatre domaines identifiés aurait sans doute intérêt à le faire en s'engageant dans une procédure progressive telle que HRS4R qui permet de valoriser les premiers progrès réalisés et de poursuivre ensuite par la recherche du label Alliance.

Comme le présentent les calendriers respectifs des différents labels ces démarches de labellisation engagent les établissements pour des cycles de six à huit ans, il s'agit donc d'un engagement durable qui peut s'échelonner dans le temps et doit être décliné dans le contrat d'objectif pour les EPST et dans le contrat quinquennal pour les EPSCP.

4.2.1.2 Poursuite d'une politique d'accompagnement des opérateurs par l'autorité de tutelle

Indépendamment des stratégies de labellisation adoptées par les établissements, des outils d'accompagnement devraient être élaborés par le ministère et mis à disposition des établissements via un espace numérique partagé. À cela peut s'ajouter la mutualisation d'outils développés par les acteurs Elle pourrait concerner notamment :

- les plans de formation ;
- les plans de communication ;
- les guides pour le recours à des sociétés de conseils pour des procédures d'accompagnement.

Diffusion de supports et de bonnes pratiques

Un certain travail de préparation d'outils a déjà été réalisé par différents acteurs : DGRH, DGESIP¹⁶, DGRI¹⁷, AMUE¹⁸, CPU¹⁹. Il convient de le poursuivre et sans doute de mettre en place un portail commun multi référencé permettant de n'avoir qu'une seule « vitrine » présentant les documents à jour. À cet égard il convient de noter que le modèle européen se révèle assez performant.

L'objectif serait d'accompagner au niveau central chaque structure dans son projet et poursuivre la mise en réseau des bonnes pratiques au sein d'une communauté des référents locaux, animateurs des stratégies et des plans d'action mis en œuvre.

4.2.1.3 La nécessité de définir une politique incitative fondée sur une promotion des avantages liés à la détention de chacun des labels

S'inspirer des pratiques européennes pour identifier et matérialiser l'engagement dans les politiques de labellisations.

Le dispositif d'une labellisation au vu d'un acquis important et de résultats obtenus sur l'ensemble du champ de labellisation retenu par les labels de l'État est très exigeant. Le ministère pourrait valoriser la

¹⁶ Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

¹⁷ Direction générale de la recherche et de l'innovation.

¹⁸ Agence de mutualisation des universités et des établissements.

¹⁹ Conférence des présidents d'universités.

démarche d'amélioration continue en identifiant les établissements dès leur phase d'engagement dans les dispositifs de mise en œuvre de stratégies, de déploiement de plans d'action et de candidature aux différents labels.

La mise à disposition des outils permettant à chaque structure de marquer son engagement dans les différents processus pourrait être un levier d'action en ce sens.

Identifier très clairement et valoriser cet engagement

La valorisation des engagements pourrait être réalisée au moyen d'une identification visuelle, d'un logo, matérialisant les engagements et les réalisations dans chacun des domaines concernés. Le ministère pourrait développer, en partenariat avec la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche cette identité visuelle.

Développer un dispositif en faveur des structures qui s'engagent et réalisent des actions visant à la labellisation

Une politique incitative permettrait, concrètement, de donner un retour sur investissement rapide, aux établissements qui s'engagent dans cette voie. Les domaines concernés pourraient notamment être les suivants :

- la simplification administrative ;
- l'attribution de moyens pour soutenir la démarche de labellisation ;
- l'attribution de financement pour des projets portés par l'établissement ;
- à terme des sanctions pourraient être envisagées.

Conclusion

Le présent rapport confirme que les labels HRS4R, Égalité, Diversité ont chacun dans leur environnement toute leur place et apparaissent pertinents en rapport avec les politiques visées.

Ils reconnaissent tous trois les stratégies et plans d'action dans le domaine des ressources humaines comme le levier principal permettant d'atteindre leurs objectifs. Les principes, processus et points d'attention dans le domaine des ressources humaines sont, à cet égard, totalement compatibles et en grande partie convergents, comme le sont les critères de discriminations retenus par les labels de l'État et le label HRS4R. Cependant plusieurs spécificités propres à chacun des labels ne permettent pas d'envisager une reconnaissance croisée comme une solution simple. La mission a échangé avec les services en charge des deux labels nationaux qui n'ont pas souhaité envisager une reconnaissance partielle du label HRS4R sur les critères convergents. Du côté de la Commission européenne une modification des standards de labellisation pour couvrir la totalité des critères des labels français pourrait être proposée par l'État français mais cela serait une procédure longue et ne permettrait pas de déroger à l'obligation d'utiliser la langue anglaise gage d'ouverture internationale.

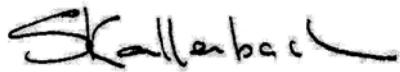
Compte tenu des fondements qui portent ces labels et des autorités qui les promeuvent, il n'apparaît pas possible de considérer que l'un ou l'autre puisse être écarté par le ministère ou ses opérateurs.

Dans ce contexte, la mission considère que les établissements doivent impérativement développer ou confirmer des stratégies et des plans d'action dans les quatre domaines où trouvent à s'appliquer les labels :

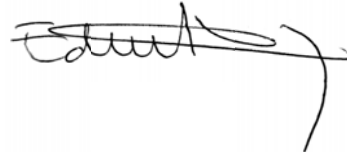
- ressources humaines ;
- égalité femmes-hommes ;
- diversité et lutte contre les discriminations ;
- principes et conditions de base propres à la recherche.

Il est proposé que le principe de recherche d'une triple labellisation soit validé. En ce cas il paraîtrait nécessaire, qu'avec l'appui du ministère, chaque établissement, en s'appuyant sur les actions mises en place dans les quatre domaines précités, établisse une stratégie de labellisation qui soit adaptée à son contexte et à ses capacités et échelonnée dans le temps.

Enfin, même si le champ couvert par ces trois labels est vaste et que la démarche est déjà très ambitieuse, il convient de noter qu'elle ne couvre pas l'ensemble de la politique en faveur de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, ni l'ensemble des politiques de ressources humaines spécifiques au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans le périmètre extérieur aux trois labels, certaines politiques très identifiées comme celles de lutte contre les violences sexuelles ou sexistes, et s'agissant des usagers, étudiants notamment, de lutte contre les stéréotypes, pourraient être développées. Enfin l'élaboration d'une charte de l'enseignant du supérieur qui pourraient recenser et définir l'éthique de cette profession à l'instar de ce que porte la charte européenne du chercheur mériterait d'être initiée.



Sacha KALLENBACH



Édouard LEROY

Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation	31
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées	34

Lettre de saisine et de désignation



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Le directeur de cabinet

Paris, 29 NOV. 2018

Note

A l'attention de

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN
Chef du service de l'inspection générale
de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche

Objet : étude comparative entre le label européen « HRS4R » et les labels nationaux « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « diversité »

Le ministère de l'éducation nationale et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation se sont engagés conjointement depuis plusieurs mois dans une démarche de labellisation « diversité » et « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

Cette initiative, impulsée dans un cadre interministériel et dans laquelle est désormais impliqué l'ensemble des ministères, vise à faire certifier par l'AFNOR les politiques en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et en faveur de la diversité, mises en œuvre dans le domaine de la gestion des ressources humaines et dans le cadre des relations avec les fournisseurs, les partenaires et les usagers.

Basée sur un cahier des charges, la labellisation est un outil qui vise à valoriser ces politiques, à les renforcer et à les inscrire dans la durée, dans le cadre d'un dialogue social régulier.

Le projet est piloté par la direction générale des ressources humaines pour les deux ministères, éducation nationale et jeunesse d'une part, enseignement supérieur, recherche et innovation d'autre part, qui présenteront une candidature commune.

Toutefois, les établissements publics sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ont vocation à présenter une candidature distincte, du fait de leur autonomie juridique.

.../...

L'université Lyon 1 et l'Institut national de recherche agronomique (INRA) se sont portés volontaires pour expérimenter la démarche et poursuivent leurs travaux à cette fin, en vue de faire bénéficier l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche d'un retour d'expérience en temps utiles.

Parallèlement, plusieurs établissements se sont engagés spontanément dans une démarche de candidature au label européen « Human Resources Strategy for Researchers » (HRS4R), qui vise à améliorer les pratiques des organismes et établissements de recherche en matière de recrutement et de cadre d'exercice des chercheurs. Cette démarche pourrait, dans l'avenir, conditionner l'obtention de financements européens.

Dès lors, il apparaît nécessaire de clarifier les conditions d'obtention de chacun de ces labels et d'établir leurs contraintes et avantages respectifs. L'enjeu est en effet de prévenir une « concurrence » entre deux démarches proches, d'orienter les établissements dans leur stratégie de ressources humaines, de les accompagner dans le choix des instruments les plus pertinents, ou d'organiser la complémentarité de ces outils.

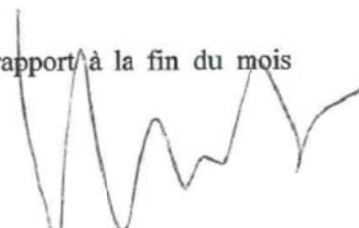
Aussi, je souhaite que vos services puissent établir un rapport comparatif de chacune de ces démarches de labellisation, faisant précisément apparaître les points de convergence et les points de divergence (objectifs, modalités de mise en œuvre, coûts...), leurs contraintes et leurs atouts respectifs.

Je souhaite que ce rapport formule des préconisations pour une stratégie harmonisée d'accompagnement portée auprès des établissements par le niveau national, en termes de choix, d'organisation et d'animation de ces projets de labellisation.

Je vous invite enfin à étudier avec les institutions ou partenaires compétents (notamment DGAFP, AFNOR, Commission européenne) les possibilités de reconnaissance réciproque, partielle ou totale, de ces différents labels (cf. lettre jointe à la Commission européenne en date du 4 mai 2017 qui initiait cette démarche), de façon à organiser l'articulation et la complémentarité de ces labels qui concourent à un objectif commun d'égalité de traitement des candidats ou des personnels et à la mise en place d'une gestion des ressources humaines plus qualitative et davantage professionnalisée.

Je précise que le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation devra justifier auprès de l'AFNOR, pour sa propre labellisation, des choix retenus en termes de stratégie pour les établissements relevant de son autorité.

Dans cette perspective, je vous remercie de me remettre votre rapport à la fin du mois d'avril 2019.



Philippe BAPTISTE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Paris le 20 DEC. 2018

Note

à l'attention de

Monsieur le directeur de cabinet
de la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation

Inspection générale
de l'administration
de l'éducation
nationale et de la
recherche

Le chef du service

n° 2018-432

Objet : Étude comparative label européen « HRS4R » et labels nationaux « diversité »
et « égalité professionnelle entre les hommes et les femmes »

Références : Votre note en date du 29 novembre 2018

Par lettre citée en référence, vous avez sollicité l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche pour réaliser une étude comparative entre le label européen « HRS4R » et les labels nationaux « diversité » et « égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ».

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné Mme Sacha Kallenbach, en qualité de pilote, ainsi que M. Édouard Leroy, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour effectuer cette mission.

Affaire suivie par
Manuèle Richard

Téléphone
01 55 55 12 49

Mél.
manuele.richard
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

Jean-Richard CYTERMANN

CPI : M. le directeur général des ressources humaines
M. Foucault, chef du groupe Ouest
Mme Kallenbach, groupe Ouest
Mme Szymankiewicz, cheffe du groupe Est
M. Leroy, groupe Est

Liste des personnes rencontrées

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation et ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse

- **Secrétariat général**

Mme Marie-Anne Lévêque, secrétaire générale

- **Secrétariat général / direction générale des ressources humaines**

– M. Édouard Geffray, directeur général des ressources humaines

– M. Pierre Coural, chef de service, adjoint au directeur général des ressources humaines

– Mme Agnès Varnat, directrice de projet pour la labellisation égalité professionnelle et diversité

- **Direction générale de la recherche et de l'innovation, direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et services communs**

– M. Alain Abécassis, chef de service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche

– Mme Béatrice Noël, cheffe du département des stratégies de ressources humaines, de la parité et lutte contre les discriminations

– Mme Leila Wuhl-Ebguy, adjointe à la cheffe du département des stratégies de ressources humaines, de la parité et lutte contre les discriminations

– Mme Marie-Hélène Prieur, département des stratégies de ressources humaines, de la parité et lutte contre les discriminations

Ministre de l'action et des comptes publics chargé de la fonction publique

- **Direction générale de l'administration et de la fonction publique**

– Mme Cécile Lombard, sous-directrice compétences et des parcours professionnels

– Mme Valérie Plomb, adjointe au chef du bureau du recrutement et des politiques d'égalité et de diversité

Ministère des solidarités et de la santé

- **Direction générale de la cohésion sociale, service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes**

– Mme Annaïck Morvan, cheffe de bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle

Ministère de la culture

- **Secrétariat général**

- Mme Agnès Saal, **Haut fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations**

Association française de normalisation (AFNOR)

- AFNOR Certification

- M. Thierry Geoffroy, responsable affaires publiques

Représentation permanente auprès de la Commission européenne

- M. Vincent Reillon, conseiller recherche et innovation - groupe recherche

Commission européenne

- Mme Mihaela-Elena Costache, responsable de communication à la DGRTD

- Mme Anca-Elena Tiba, coordinatrice HRS4R

- M. Philippe Martin, chef de l'unité RTD.B.7, Recherche académique et innovation

Institut national de la recherche agronomique (INRA)

- M. Benoit Malpaux, directeur des ressources humaines et du développement durable (DRHDD)

- M. Sylvain Grégoire, adjoint du DRHDD, pilote des travaux sur le label HR Excellence

- Mme Catherine Beaumont, déléguée à la parité et à la lutte contre les discriminations, pilote des travaux sur le label Alliance

- Mme Martine Dubois, DRHDD, chargée du suivi opérationnel sur les deux labels, ainsi que le lien avec les plans d'action de la fonction RH

Université Claude Bernard Lyon 1

- M. Damien Verhaeghe, directeur général des services

- M. Philippe Liotard, référent égalité et chef de projets labels égalité diversité

- Mme Coralie Perrin, chargée de labélisation