



# Conseil scientifique de l'INSIS

Contribution à la réflexion  
sur la politique de site

Résultats de l'enquête

« La politique de site au prisme des unités INSIS »



COMITÉ NATIONAL DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE





## Édito

L'une des missions du Conseil scientifique de l'INSIS est d'apporter sa vision sur le rôle du CNRS dans les sciences de l'ingénierie et des systèmes et sur la stratégie scientifique de l'Institut. C'est dans ce cadre que depuis janvier 2015, date du début de notre mandat et en accord avec la direction, nous avons recensé puis travaillé sur plusieurs sujets d'importance pour notre communauté.

La question de la politique de site a ainsi été abordée, en s'appuyant à la fois sur l'analyse de textes relatifs à ce sujet, sur l'audition d'acteurs internes et externes au CNRS (via des séminaires lors de nos réunions plénières ou d'interviews informelles de directeurs d'unités, de présidents de Comue ou d'universités), mais aussi grâce à une enquête auprès de l'ensemble des directeurs d'unités CNRS relevant des trois sections principales de l'INSIS (sections 8, 9 et 10)\*.

Comme nous nous y étions engagés, vous trouverez dans ce premier document un bilan non exhaustif de ces réflexions et l'ensemble des résultats de l'enquête « La politique de site au prisme des unités INSIS » réalisée en 2017. Des recommandations issues de cette analyse seront très prochainement rédigées à destination de la direction de l'Institut.

Le Conseil scientifique de l'Institut des sciences de l'ingénierie et des systèmes du CNRS siégeant maintenant dans sa dernière année, la finalisation de l'ensemble de ses travaux conduira à plusieurs autres documents qui vous seront également transmis avant la fin de l'année 2018.

**Dany Escudié**

Présidente du conseil scientifique de l'INSIS

\* 8. Micro- et nanotechnologies, micro- et nanosystèmes, photonique, électronique, électromagnétisme, énergie électrique

9. Mécanique des solides. Matériaux et structures. Biomécanique. Acoustique

10. Milieux fluides et réactifs : transports, transferts, procédés de transformation





## Table des matières

<b>Politique de site et INSIS</b>	<b>7</b>
1. L'Enseignement supérieur et la recherche en forte évolution	7
2. Une avalanche de réformes	9
3. Des présupposés et un bilan mitigé	10
4. La place du CNRS dans la politique de site	12
5. La politique de site vue par le prisme des laboratoires de l'INSIS	13
6. Les attentes des acteurs locaux	15
Bibliographie	17
<b>Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS</b>	<b>19</b>
1. Les unités INSIS participant-elles à la politique de site ?	21
2. Quels sont les acteurs majeurs de la politique de site ?	22
3. La politique de site impacte-t-elle la stratégie scientifique des unités INSIS ?	24
4. La stratégie scientifique des unités INSIS impacte-t-elle la politique de site ?	25
5. Les affichages thématiques des unités sont-ils modifiés par la politique de site ?	27
6. La politique de site induit-elle une modification des thématiques scientifiques des unités INSIS ?	27





## Politique de site et INSIS

### 1. L'Enseignement supérieur et la recherche en forte évolution

Depuis la fin des années 1990, le système d'Enseignement supérieur et de recherche (ESR) français a considérablement évolué. Cette évolution a été favorisée par l'importance grandissante accordée à la connaissance dans les économies modernes. Cette « économie de la connaissance » a été promue au travers de divers rapports de l'OCDE, du FMI, ... [1, 2], puis déclinée au niveau européen par la stratégie de Lisbonne [3] et enfin au niveau français [4, 5]. Selon ces différents rapports, le système d'ESR doit apprendre à concilier ses fonctions traditionnelles, former les étudiants et produire des connaissances nouvelles, avec son nouveau rôle de coopération avec l'industrie. Il y est également dit que les universités, jugées « peu flexibles », « peu efficaces », « trop lentes à s'adapter aux changements », doivent se réformer.

Concomitamment, le « nouveau management public » a pris de l'ampleur au niveau de la politique de l'ESR avec ses corolaires : le benchmarking et l'évaluation

systématique. L'un des résultats les plus spectaculaires de cette nouvelle politique a été une mise en compétition assumée de tous les acteurs de l'ESR [6]. Jusque dans les années 90, le discours égalitaire prévalait (égalité de valeurs des diplômes, de financement entre les unités de recherche et entre les universités, même si les pratiques effectives pouvaient différer des discours). Depuis les années 2000, l'identification des « meilleurs », leur reconnaissance et leur renforcement prévalent dans les discours et dans les pratiques dans l'ESR. L'égalité d'attribution de moyens est maintenant qualifiée péjorativement de « saupoudrage ».

### MISE EN COMPÉTITION

Les principaux outils de la mise en compétition généralisée concernent l'utilisation d'indicateurs individuels de performance (comme le h-factor), l'évaluation notée et publique de l'AERES, la mise en concurrence des moyens de recherche via l'ANR et des structures de recherche via les projets nationaux (plan campus, RTRA et PIA) [6].



## Politique de site et INSIS

Des voix s'élèvent aussi pour déplorer les particularités du système français en faisant état d'une double coupure, entre universités et grandes écoles, d'une part, entre établissements d'enseignement supérieur et grands organismes publics de recherche, d'autre part [7].

La politique de mise en compétition généralisée et de renforcement des « meilleurs », dite politique de l'excellence, a été appliquée aux universités après la publication du classement de Shanghai (suivi d'autres classements) dans lequel les universités françaises sont reléguées loin derrière les universités anglo-saxonnes. De nouveaux rapports [7, 8, 9] ont tenté de déterminer les caractéristiques des universités les mieux classées. Ils ont conclu qu'elles avaient des ressources financières importantes, une forte concentration de talents (enseignants et étudiants), une gouvernance forte et flexible et qu'elles étaient des universités pluridisciplinaires. Pour que certaines universités françaises montent dans ces classements, il a été décidé de les classer en

3 grandes catégories [10, 11] : une petite dizaine d'universités de rang mondial dites « universités de recherche », ensuite des « universités de rayonnement national » et enfin des universités dites « de proximité » (« dépositaires de la confiance des familles et des entreprises »).

D'un autre côté, en 2005, la commission européenne s'est inquiétée du constat d'échec de la stratégie de Lisbonne à mi-parcours et, pour pallier ce problème, un groupe « d'économistes de la connaissance » a recommandé de faire une spécialisation intelligente des régions européennes [12]. Ces « Smart Specialisation Strategies (S3) » ont, en France, des influences sur les politiques régionales d'innovation et sur les schémas régionaux de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Une stratégie territoriale s'ajoute donc à la stratégie « d'excellence » dans le domaine de l'ESR.



### 2. Une avalanche de réformes

Nous nous bornerons ici à examiner, sous l'angle de la politique de site, les réformes qui ont été conduites ces dernières années, pendant lesquelles trois lois et une dizaine de décrets et d'arrêtés ont bouleversé l'ESR.

La loi de 2006 a créé les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). Les PRES étaient des regroupements d'universités, et d'établissements qui devaient permettre la mise en cohérence, localement, des offres de recherche et de formation et la mutualisation de certaines activités et moyens. 27 PRES ont ainsi été créés entre 2007 et 2011.

En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) est votée. En insistant sur l'autonomie des établissements, et en les incitant à privilégier l'accès à des compétences et des responsabilités élargies, la LRU a relégué les PRES au second plan. Les présidents d'universités n'étaient pas prêts à déléguer aux PRES des compétences qu'ils venaient d'acquérir.

Les PRES sont relancés en 2010 et 2011 par les « initiatives d'excellences » du grand emprunt, qui favorisent les regroupements d'universités et d'écoles et qui doivent être déposées prioritairement par des PRES. Ces initiatives (IDEX, ISites) créent une nouvelle strate de regroupement qui est fondée sur « l'excellence » et qui vise à la concentration géographique.

En 2013, une nouvelle loi est votée qui contraint les universités à faire partie de regroupements qui peuvent prendre la forme soit d'une fusion d'établissements, soit de la participation à une Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE). L'objet des ComUE est de coordonner les offres de formation et les stratégies de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur sur un territoire donné. En tant qu'établissement à part entière (EPSCP), elles peuvent par exemple délivrer des diplômes et disposer d'une dotation budgétaire propre, ce que les PRES ne pouvaient pas.



## Politique de site et INSIS

### 3. Des présupposés et un bilan mitigé

Les politiques de site telles qu'elles se dessinent reposent sur trois idées partagées depuis quelques années par l'ensemble des décideurs et qui ne sont pourtant pas scientifiquement prouvées. Elles relèvent donc davantage des convictions d'un petit nombre de personnes qui occupent des fonctions de premier plan au niveau national (ministère, CGI, IGAENR, etc.), convictions qui perdurent au-delà des changements politiques. Mais il faut aussi noter que c'est la réappropriation par les décideurs locaux de ces visions et croyances développées au niveau national qui a rendu possible la mise en œuvre d'une politique de site [6].

#### BIG IS BEAUTIFUL

Il est assez paradoxal de voir qu'un des instruments dit d'excellence (Labex « Structurations des Mondes Sociaux ») a permis de montrer qu'il n'y a pas d'effet de la concentration des chercheurs sur leur activité de publication scientifique alors que c'est un des postulats qui a présidé à la création de ces instruments [13].

La première de ces idées concerne la taille des regroupements : les universités françaises seraient de trop petite taille pour être visibles au niveau mondial. Or la moyenne de la taille des 50 premiers établissements de Shanghai est de 28 000 étudiants (contre 115 à 160 000 pour les regroupements de Toulouse, Lille, Lyon, Bretagne-Loire ...) et aucune recherche ne permet d'établir un lien entre taille et performance.

La seconde croyance est que les universités de recherche doivent être pluridisciplinaires pour répondre aux grands enjeux sociétaux. Pourtant, dans les universités où toutes les disciplines sont présentes, l'interdisciplinarité ne se fait pas spontanément [18]. Il ne suffit pas de rapprocher des bureaux pour que les gens se parlent et il est souvent plus facile (et mieux considéré) de collaborer avec un chercheur étranger qu'avec un voisin de bureau avec qui le courant ne passe pas.

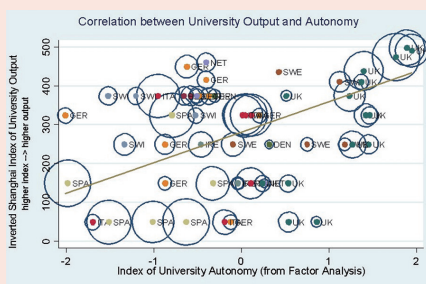
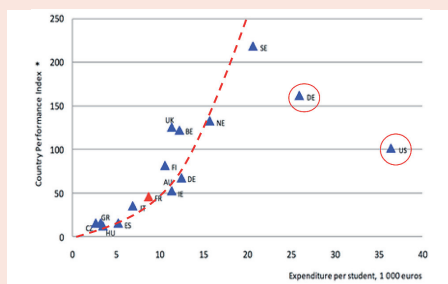
## Politique de site et INSIS

### BUDGET OU AUTONOMIE ?

Les courbes ci-dessous [14] montrent la corrélation assez

nette entre le budget et la « performance » et une corrélation moins nette avec l'autonomie. Pourtant, en 2007, il a été décidé d'accorder

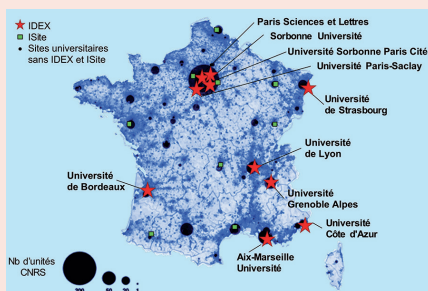
l'autonomie à budget constant pour accroître la « performance » des universités.



La troisième croyance concerne la gouvernance renforcée : le discours courant est qu'il faut mettre à la tête des universités un président fort et qui pilote de façon très directive. Mais de nouveau, rien ne permet de prouver que les présidents les plus directifs soient les meilleurs.

L'évaluation des IDEX à la fin de leur période probatoire a montré des situations très contrastées et la difficulté à atteindre les objectifs fixés. De même, un certain nombre de ComUE ont des difficultés à assurer la coopération territoriale qui était prévue entre établissements. La superposition de structures et d'objectifs parfois

opposés explique en partie ce constat. En effet, il est difficile d'être en même temps « agile » et de créer des structures de très grande taille, de participer à la compétition mondiale tout en assurant la coopération territoriale, de promouvoir l'« excellence » tout en participant à la massification de l'enseignement supérieur...





## Politique de site et INSIS

En dépit de la volonté réaffirmée de ne pas faire d'aménagement du territoire dans la politique de site et en particulier dans les outils du type IDEX/ISite, la situation telle qu'elle se présente aujourd'hui dessine une carte des gagnants de la mise en concurrence des universités. Cette carte semble maintenant figée pour de nombreuses années...

### 4. La place du CNRS dans la politique de site

On pouvait encore lire dans le contrat d'action pluriannuel CNRS-État 2002-2005 [15] : « Le CNRS occupe une place tout à fait particulière au sein du dispositif de recherche national qui le conduit tout naturellement à jouer un rôle déterminant dans la structuration de celui-ci. Ainsi la politique que le Centre mettra en œuvre influera-t-elle fortement sur le paysage de la recherche française pour les années futures », « le CNRS participera au développement du potentiel de recherche sur le territoire national en direction des régions à dynamique universitaire forte où les organismes de recherche

sont encore peu présents, le Nord et l'Ouest en particulier ». Depuis cette époque, la nouvelle norme de discours sur l'ESR a beaucoup changé. Le rôle déterminant du CNRS dans la structuration de l'ESR a été abandonné au profit des pôles universitaires locaux et l'ambition de rattrapage des inégalités géographiques a laissé la place à un discours de renforcement des pôles déjà forts. En suivant l'air du temps et les consignes ministérielles, le CNRS a donc affiché une volonté de contribuer à l'émergence de grandes universités de recherche sur un nombre réduit de sites de rang mondial. De fait, le CNRS concentre déjà 85% de ses ressources sur une quinzaine de sites universitaires.

Toutefois, le rôle que les responsables des politiques de site souhaitent voir jouer au CNRS est plus celui d'un pourvoyeur de moyens que d'un stratège. On peut en voir pour preuve que, dans les IDEX, le CNRS s'engage à « n'agir qu'au travers de l'université de recherche » et que les projets doivent tendre à rapprocher les statuts « des



## Politique de site et INSIS

enseignants-chercheurs et des chercheurs-enseignants [sic] » [16] notamment au travers des Ecoles Universitaires de Recherche. Ainsi se met doucement en place ce qui a été décrit dans la revue Esprit en 2007 par H. Guillaume et E. Macron [17] : « Si la logique de l'autonomie est conduite à son terme, les unités mixtes de recherche devraient relever entièrement de l'université. Ceci devrait progressivement conduire à revoir le statut des personnels travaillant dans ces unités, plus rien ne justifiant la dualité d'aujourd'hui. En d'autres termes, des laboratoires propres à chaque organisme de recherche demeurent parfaitement légitimes mais les unités mixtes de recherche devraient avoir vocation à intégrer l'université tandis que les chercheurs qui y travaillent seraient associés aux charges d'enseignement de l'établissement ».

### 5. La politique de site vue par le prisme des laboratoires de l'INSIS

Dans cet environnement en complète mutation, il est donc tout à fait légitime de se poser

la question du rôle particulier de l'INSIS qui, du fait de sa présence sur quasiment tout le territoire, semble occuper une place de choix dans les politiques de site en train d'émerger.

Les sites choisis pour devenir des IDEX sont des sites où le CNRS, et en particulier l'INSIS, est implanté fortement et depuis longtemps [19]. On peut donc penser que le CNRS a joué un rôle de stratège et que l'INSIS a été un acteur clé. Toutefois, son rôle réel dans ces succès se pose : l'INSIS est-il un acteur actif ou un témoin passif de ces politiques ?

Pour répondre à cette question au niveau des laboratoires de l'INSIS, le CSI a réalisé un sondage auprès des directeurs d'unités (DU) des sections principales de l'INSIS (sections 8, 9 et 10) dont les résultats détaillés sont présentés dans la suite du document. Il s'agissait d'obtenir leur point de vue sur la place de l'INSIS - et plus généralement du CNRS - dans la construction de la politique de site, mais aussi d'évaluer le lien entre les activités de recherche réalisées au sein des



## Politique de site et INSIS

laboratoires INSIS et la politique de site. Au total, ce sont 93 UMR/UPR sur 107 qui ont répondu à cette enquête, soit un taux de réponses particulièrement élevé (près de 87%) qui a permis d'avoir non seulement une vision globale mais aussi détaillée par section et par site.

De manière générale, les réponses montrent que le CNRS (et donc l'INSIS) est jugé comme très peu influent sur la politique de site. Ce sont principalement les universités (ou les ComUE) et l'État, regroupant à eux deux près de 80% des réponses, qui sont reconnus comme les acteurs majeurs alors que seulement 3% des DU désignent le CNRS. Une large majorité (78%) des UMR/UPR CNRS, considère pourtant participer à la politique de site, mais ce résultat cache des disparités significatives au regard des thématiques (et/ou des sections) mais aussi des sites. Il existe en France des lieux dans lesquels les unités de l'INSIS ne semblent pas avoir été associées à ces réflexions.

En ce qui concerne l'impact de la politique de site sur la stratégie

scientifique des unités, les réponses des DU sont partagées (55% des DU considèrent que la politique de site a eu un impact sur leur stratégie contre 45% qui pensent le contraire). De même, l'avis des DU est mitigé sur l'impact de la stratégie scientifique des unités sur la politique de site (52% des DU considèrent que leur stratégie scientifique a pu impacter la politique de site). Sur ce point, on note une dispersion des résultats en fonction des sections, mais surtout en fonction des sites où trois grands types de situation sont rencontrés :

- **Dépendance** : la politique de site impacte les unités sans que celles-ci aient le sentiment d'agir en retour sur la stratégie du site,
- **Indépendance de leadership** : les unités se sentent complètement indépendantes de la politique de site et non impactées par sa stratégie, probablement parce que cette stratégie repose principalement sur elles (les sites de plus petite taille, regroupant un petit nombre de laboratoires s'inscrivent davantage dans ce modèle),



## Politique de site et INSIS

- Indépendance d'échelle : lorsque la dimension du système local est très grande, la plupart des unités ne semble pas être véritablement concernée par la politique de site, elles ne sont ni impactées dans leur stratégie scientifique, ni n'ont d'impact sur la stratégie du site.

Enfin, le sondage montre que les DU de l'INSIS considèrent très majoritairement (81%) que les unités ont préservé leur propre politique d'affichage, même s'ils sont nombreux à penser (près de 40% des unités des sections 9 et 10) que la politique de site a un impact sur le développement, principalement l'élargissement, de leurs thématiques scientifiques. Ceci correspond vraisemblablement à une orientation de l'affichage général des sites vers des défis sociétaux interdisciplinaires.

Pour terminer, il ressort que si les DU ont globalement l'impression de participer à l'établissement de la politique de leur site, l'articulation des stratégies entre la direction de l'institut et les laboratoires, reste encore majoritairement à construire.

### 6. Les attentes des acteurs locaux

Les attentes des responsables des politiques de site (quelques Présidents de ComUE interrogés par le CSI de l'INSIS) varient naturellement suivant le type de site considéré. Tous espèrent une co-construction de la politique scientifique mais tous voient surtout le CNRS comme un pourvoyeur de moyens (pour consolider l' « excellence » des grands sites ou pour rattraper le retard en focalisant sur quelques sujets pour les sites hors IDEX/ISite). Le rôle majeur du CNRS est affirmé tout en y posant des limites liées, par exemple, au « fonctionnement opérationnel (du site) » ou au fait qu'il y a des « thématiques indiscutables ». Ceci peut en partie s'expliquer, soit par l'absence d'une vraie « direction » en région (est-ce par jacobinisme ?) soit par une envie d'en finir avec une « dépendance » de la part de certaines universités.

Le CSI de l'INSIS a aussi interrogé quelques DU hors IDEX/ISite. Ces interviews, qui n'ont pas valeur de sondage, montrent une

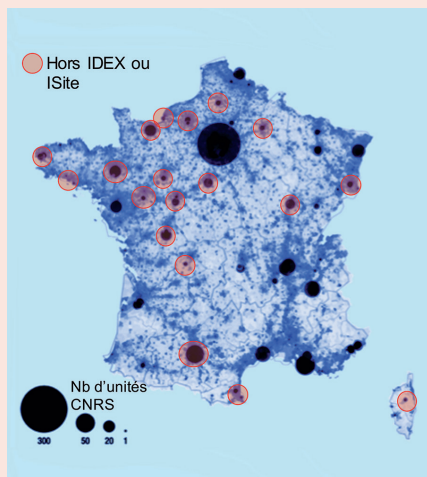


## Politique de site et INSIS

inquiétude des DU dans les sites qui, pour des raisons diverses, n'abritent ni IDEX, ni ISite. Porteur d'une vision, l'INSIS a, dans certains cas, fédéré des activités sur un territoire et les unités ainsi créées ont depuis acquis une reconnaissance nationale et internationale. Échappant à la manne des « Investissements d'avenir » IDEX, ISites et à la future manne des 700 M€ promis aux « grands » sites dans le cadre du PIA3, parviendront-ils à continuer à exister ? L'INSIS continuera-t-il à les considérer au même titre que ses autres laboratoires présents dans des sites dits « d'excellence » ? Leurs nombreux questionnements sont d'une âpre actualité. Seront-ils délaissés comme ils le craignent, serviront-ils de simple marchepied à des ambitions plus grandes mais loin de leur territoire ?

C'est à travers les réponses à ces questions que la politique de site et la stratégie de l'INSIS pourront et devront être évaluées. C'est aussi sur l'ensemble de ces points que porteront les recommandations du Conseil scientifique de l'INSIS.

Ronds rouges : sites où le CNRS est présent mais situés hors IDEX/ISite





### Bibliographie

- [1] L'économie fondée sur le savoir, rapport de l'OCDE/GD(96)102, (1996)
- [2] Le financement et la gestion de l'enseignement supérieur : l'état des reformes dans le monde, B. Johnstone, Banque mondiale (1998)
- [3] Conclusions de la présidence, conseil européen de Lisbonne, (2000) [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm)
- [4] La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective, P. Viginier et al., Commissariat général du plan, La Documentation française (2002)
- [5] Pour un modèle européen d'enseignement supérieur, J. Attali, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie (1998)
- [6] La grande course des universités, C. Musselin, Presses de Sciences Po (2017)
- [7] Why reform Europe's universities? P. Aghion, M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell & A. Sapir Bruegel Policy Brief, 2007/04 (2007)
- [8] Le défi d'établir des universités de rang mondial, J. Salmi, Banque mondiale (2009)
- [9] La prise en compte des classements internationaux dans les politiques de site, Rapport de l'I.G.A.E.N.R n° 2017-036 (2017)
- [10] Pôles de proximité et réseaux territoriaux d'enseignement supérieur, Rapport de l'I.G.A.E.N.R n°2011-123 (2011)
- [11] Contrat d'objectifs entre l'État et le Centre national de la recherche scientifique 2014 / 2018 (2014)
- [12] Knowledge for Growth, Prospects for science, technology and innovation, doi: 10.2777/47564, Publications Office of the European Union (2009)



## Politique de site et INSIS

[13] Four commonly held beliefs about the geography of scientific activities. Grossetti, M., Eckert, D., Maisonobe, M., & Tallec, J. Handbook on the Geographies of Innovation, 223 (2016)

[14] The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. Economic Policy, 25(61), 7-59 (2010)

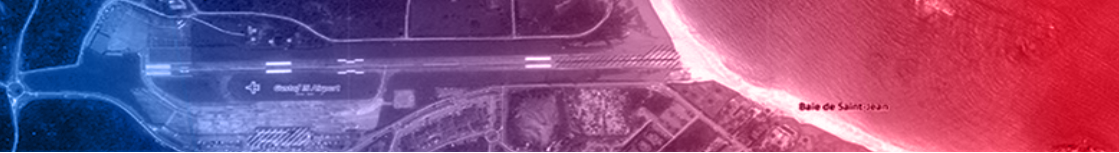
[15] Contrat d'action pluriannuel CNRS-État 2002-2005 n° 020001 DGAL du 21 mars 2002

[16] Préparer la France aux défis de demain, 3e programme d'investissements d'avenir, Commissariat Général à l'Investissement, Juin 2016

[17] Enseignement supérieur, recherche, innovation. Quels acteurs ? Henri Guillaume, Emmanuel Macron, Esprit 2007/12, p. 185 (2007)

[18] Rapport du groupe de travail sur l'Interdisciplinarité du CSI INSI (2018)

[19] Territoires éducatifs : état des lieux, perspective, Rapport annuel de l'I.G.E.N/I.G.A.E.N.R (2016)



Baie de Saint-Jean

## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

Afin d'engager une réflexion sur la politique de site (structuration géographique de l'enseignement supérieur et de la recherche) et son articulation avec les unités CNRS, le CSI a réalisé un sondage auprès des directeurs d'unités (DU) des sections principales de l'INSIS (sections 8, 9 et 10).

Il s'agissait d'estimer, à travers le prisme des DU, la place de l'INSIS et plus généralement du CNRS dans la construction de la politique de site, mais aussi d'évaluer le lien entre les activités de recherche réalisées au sein des laboratoires INSIS et la politique de site, en essayant de répondre à la question suivante : dans quelle mesure peut-on considérer que la recherche dans une unité CNRS INSIS impacte ou bien est impactée par la politique de site.

Au total, ce sont 93 UMR/UPR sur 107 qui ont répondu à cette enquête, soit un **taux de réponses particulièrement élevé, de près de 87%**.

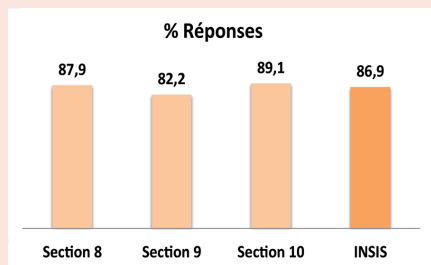
Nous avons aussi adressé ce sondage aux responsables UMS/UMI/FR/GDR dans le but de savoir si la politique de site pouvait aussi impacter les réseaux nationaux voire les réseaux internationaux

ou si à l'inverse ces réseaux pouvaient impacter la politique de site. Seules 23 entités sur 53 ont répondu, soit un taux de 45% ce qui indique un moindre intérêt pour la question. De plus, aucun des réseaux n'a le sentiment d'avoir été pris en compte dans la construction de la politique de site. C'est pourquoi, nous avons choisi de ne présenter, dans ce document, que les résultats relatifs aux UMR/UPR des 3 sections principales de l'INSIS.

Au-delà de l'analyse globale du résultat de cette enquête, le taux élevé de réponses permet d'étayer la réflexion par deux visions complémentaires s'appuyant sur les distinctions par section **1**, mais également par site **2**.

**1.** La différenciation des résultats par section apparaît en effet comme un élément intéressant d'analyse qu'il est possible de considérer grâce à l'importante mobilisation des directeurs d'unités (DU) relevant de chacune des sections : **88% pour la section 8, 82% pour la section 9, 89% pour la section 10**. Ce taux de réponse, comparable entre sections, préserve la représentativité des sections dans

## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

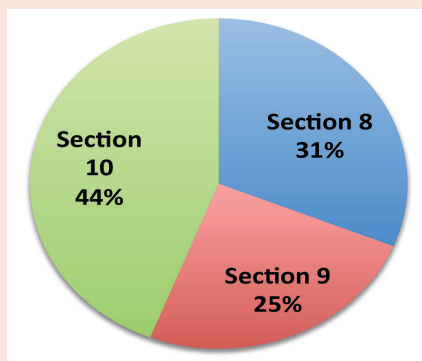


Taux de réponses au sondage INSIS

l'Institut (avec une très légère sous-estimation du poids de la section 9) soit : 31% pour la section 8, 25% pour la section 9 et 44% pour la section 10 qui est la plus importante en nombre d'unités.

**2.** S'agissant d'une étude portant sur les sites, la comparaison entre sites apporte également des éléments à ne pas négliger. Cependant, le faible nombre de laboratoires INSIS sur certains sites nous a conduit à limiter cette analyse à seulement 7 d'entre eux, réunissant à minima les réponses de 5 unités.

Répartis sur le territoire, ont ainsi été choisis deux sites d'une même région -Rhône Alpes Auvergne - **Lyon/St Etienne et Grenoble**-, deux dans le sud de la France -**Aix/Marseille, Toulouse**-, deux du centre et de l'ouest-**Bretagne/Loire, Centre/Limousin/Poitou**-et un site parisien

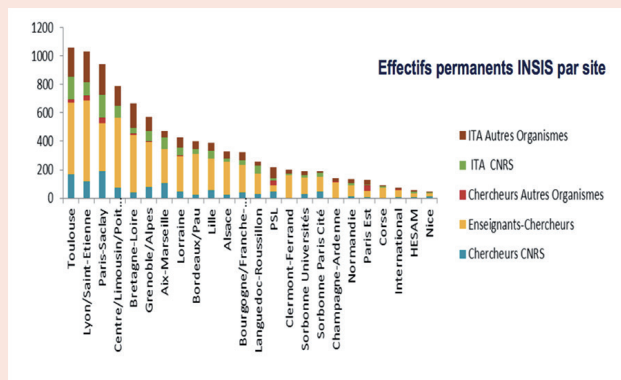


Poids relatif des sections dans la réponse au sondage

-Paris Saclay-. Trois d'entre eux correspondent aux sites réunissant les effectifs d'INSIS les plus importants - Paris Saclay, Lyon/St Etienne, Toulouse (cf. figure suivante).

Ce sondage était organisé autour de 6 questions auxquelles il suffisait de répondre par oui ou par non et qui constituent la trame de ce document. Les sections suivantes présentent donc l'ensemble des résultats obtenus pour chacune de ces questions.

# Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS



Répartition des effectifs permanents INSIS par site

## 1. Les unités INSIS participent-elles à la politique de site ?

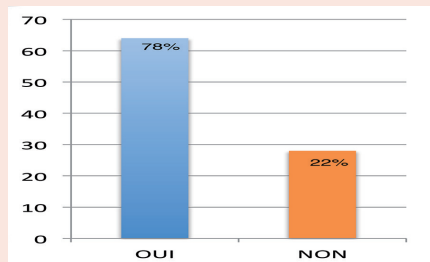
Avant de détailler l'impact que peut avoir la politique de site sur les unités, il est important de percevoir le sentiment global des acteurs présents sur un site : les directeurs d'unités se sont-ils sentis impliqués dans la construction et les premiers développements de la politique de site ? Les résultats à cette question montrent qu'une **large majorité, soit 78% des UMR/UPR, considère participer à la politique de site**. Ce taux baisse à 65% lorsque les réponses des UMS/UMI/FR/GDR sont intégrées, ce qui conforte les premières remarques

sur ce point, les acteurs de type laboratoire de recherche disposant d'une visibilité plus grande au sein d'un site.

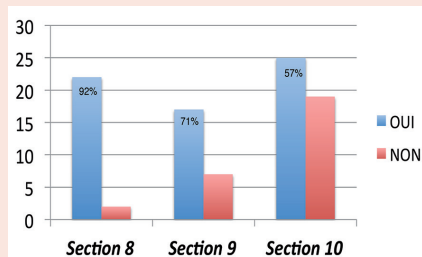
Cette seule réponse globale pour l'INSIS manque cependant de pertinence. Il **existe en effet des différences significatives au regard des thématiques (sections)** et si 92% des unités de la section 8 considèrent avoir participé à la politique de site, ce pourcentage n'est plus que de 71% en section 9 et il chute à 57% en section 10. Il est donc des thématiques pour lesquelles l'implication des UMR/UPR dans la politique de site a été moins importante et c'est aussi le cas selon les sites. **On note que dans l'un des sites analysés les unités semblent avoir été peu associées à la construction de la politique de site.**

# Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

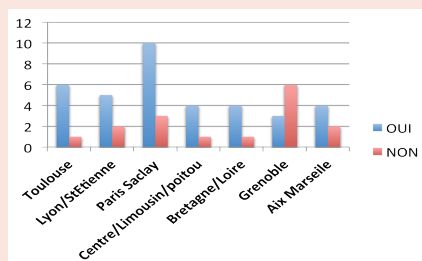
Q1- Participez-vous à la construction de la politique de site ?



Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections



Q1- Participez-vous à la construction de la politique de site ?  
Réponses en fonction des sites

## 2. Quels sont les acteurs majeurs de la politique de site ?

Même s'il est évident que chacun des sites a évolué différemment selon son contexte, il nous est apparu important de mieux connaître quel était le point de vue des unités sur les acteurs majeurs de la mise en œuvre de la politique de site. Plusieurs choix ont été proposés, la région, l'université ou la ComUE, l'état (principalement via les structurations en lien avec les investissements d'avenir), le CNRS ou bien d'autres acteurs qui correspondent le plus souvent à des instances locales regroupant universités et écoles, ou bien à un EPIC comme le CEA.

Que l'on s'en tienne, comme demandé, au premier choix, ou bien que l'on élargisse aux deux premiers lorsqu'un classement a été réalisé, il en ressort toujours le même constat : même si les unités CNRS se sentent impliquées, en revanche elles considèrent que le **CNRS/INSIS est très peu influent sur la politique de site**. Au total, l'université ou les ComUE (43%) et l'état (34%) regroupent près de 80% des résultats et se

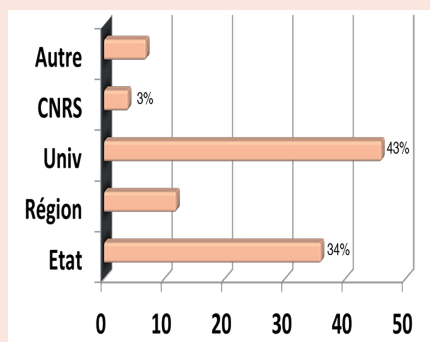
## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

positionnent comme les acteurs locaux les plus actifs sur les sites, alors que le CNRS n'est reconnu que par 3% des DU comme un acteur majeur.

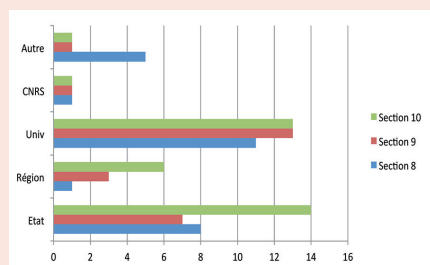
Cette perception des DU est partagée quelle que soit la section, même s'il semble que la construction de la politique de site pour les unités de la section 10 soit plus fortement impactée par

les structurations inhérentes aux instruments des investissements d'avenir et à un positionnement des régions. L'étude (hors de notre champ d'analyse) de l'engagement des unités par section dans les instruments de type Labex, Equipex, ITE ou IRT, plus spécifiques que les IDEX souvent portés par les ComUE donnerait probablement des éléments d'analyse complémentaires.

**Q2 - Quel est, selon vous, l'acteur majeur de la politique de site ?**

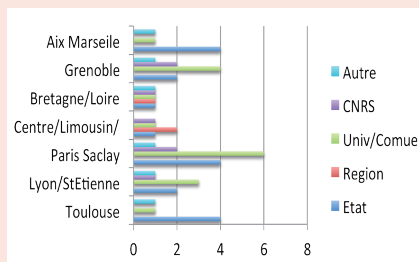


Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses d'UMR/UPR en fonction des sections

# Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS



**Q2 - Quel est, selon vous, l'acteur majeur de la politique de site ?**

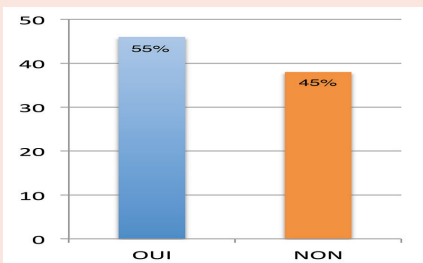
Réponses en fonction des sites

## 3. La politique de site impacte-t-elle la stratégie scientifique des unités INSIS ?

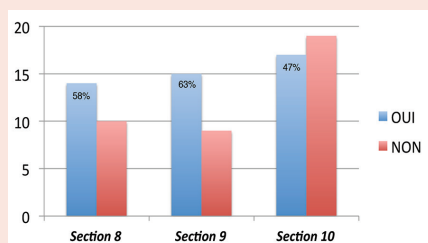
Dès lors qu'une politique de site est engagée, sa structuration repose le plus souvent sur des axes thématiques forts, qu'ils soient disciplinaires ou relevant d'enjeux sociétaux en lien avec les domaines retenus dans la Stratégie nationale de recherche. La question de leur influence sur la stratégie scientifique de l'unité peut alors être posée. Cette politique impacte-t-elle la stratégie scientifique de l'Unité ou bien, à l'inverse la stratégie de l'unité a-t-elle eu une influence sur le développement de la politique de site ?

Globalement, les avis sur cet impact sont partagés, le OUI l'emportant de peu (55%). Cependant cette moyenne cache, là encore, une différence d'appréciation. Si elle sous-estime les réponses positives des sections 8 et 9, en revanche les avis de la section 10 sont opposés, une majorité de DU considérant

**Q3 - Pensez-vous que la politique de site a impacté la stratégie scientifique de votre unité ?**



Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections



## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

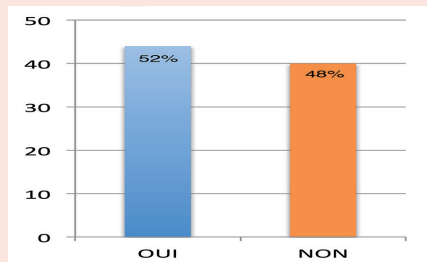
que la politique de site n'a pas eu d'influence sur la stratégie scientifique du laboratoire.

### 4. La stratégie scientifique des unités INSIS impacte-t-elle la politique de site ?

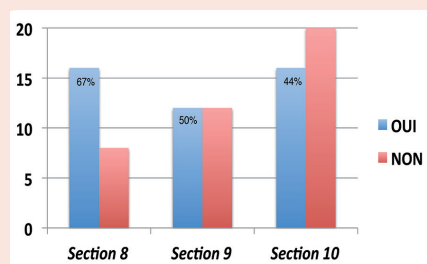
Les résultats sont relativement comparables lorsque l'on inverse la question. Si 52% des DU considèrent que leur stratégie scientifique a impacté la politique de site, en réalité c'est essentiellement la **section 8 qui reflète cette majorité de OUI**, les sections 9 et 10 se trouvant beaucoup plus partagées ou même considérant que **c'est plutôt NON dans le cas de la section 10**.

Il apparaît donc que, selon les sections, l'appréciation de l'impact de la politique de site sur la stratégie de l'unité, et en retour de l'impact de la stratégie de l'unité sur la politique de site, sont différents. Pour certaines sections on pourrait considérer qu'il y a eu un échange conduisant à un enrichissement mutuel, alors que pour d'autres la construction de la politique de site

Q4 - Pensez-vous que votre stratégie scientifique a impacté la politique de site ?



Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections

est indépendante des stratégies portées par les unités.

### Croisement des questions 3 et 4 par site

Cette dispersion des avis est davantage significative à la lecture des réponses par site. Il apparaît alors clairement que NON, pour trois d'entre eux il n'y a pas d'impact de la politique de site sur leur stratégie interne, alors que c'est l'inverse pour les

## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

autres. Et un rapprochement de ces résultats avec la question suivante qui traite du possible impact de la stratégie scientifique des unités sur la politique de site est très éclairant sur les différents modèles qui ont été adoptés pour cette mise en place.

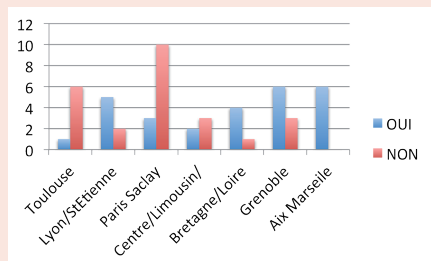
Plusieurs cas reflètent la **diversité des situations rencontrées selon les régions** :

- **Dépendance** : la politique de site impacte les unités sans

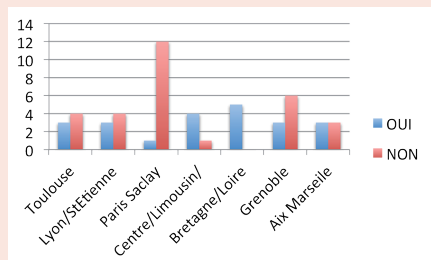
que celles-ci aient le sentiment d'agir en retour sur la stratégie du site,

- **Indépendance de leadership** : les unités se sentent complètement indépendantes de la politique de site et non impactées par sa stratégie, probablement parce que cette stratégie de site repose principalement sur elles - les sites de plus petite taille, regroupant un petit nombre de laboratoires s'inscrivent davantage dans ce modèle - ,

- **Indépendance d'échelle** : lorsque la dimension du système local est très grande, la plupart des unités ne semble pas être véritablement concernée par la politique de site, elles ne sont ni impactées dans leur stratégie scientifique, ni n'ont d'impact sur la stratégie du site.



Q3. Impact de la politique de site sur la stratégie des unités, en fonction des sites



Q4. Impact de la stratégie des unités sur la politique de site, en fonction des sites

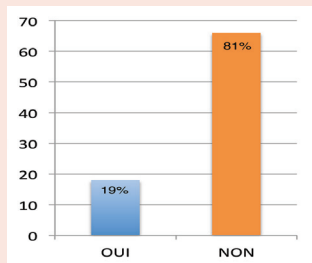
## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

### 5. Les affichages thématiques des unités INSIS sont-ils modifiés par la politique de site ?

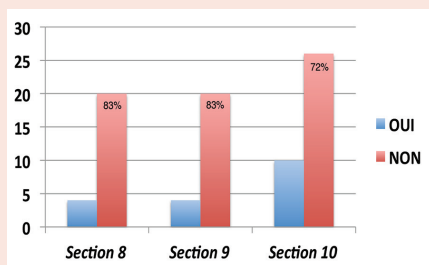
Pour compléter ces données, il est important de savoir si ces développements locaux ont modifié ou non les affichages thématiques des unités. On pourrait en effet supposer que la volonté de certaines universités/ComUE ou régions de mettre en avant des domaines prioritaires, pourrait infléchir à terme les affichages des unités, même si leurs compétences disciplinaires (thématiques scientifiques) sont préservées.

Les résultats sont dans ce domaine sans équivoque : **81% des unités ont préservé leur propre politique d'affichage**. De fait, si la politique de site s'est construite avec la participation des unités, elle s'appuie logiquement sur les forces locales et elle doit donc reprendre leurs affichages thématiques : les affichages ne sont donc que très peu affectés car ils constituent dans la majorité des cas les données de base de la structuration locale.

Q5 - Les affichages thématiques de votre unité ont-ils été modifiés par la politique de site ?



Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections

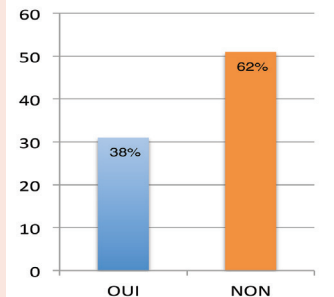
### 6. La politique de site induit-elle une modification des thématiques scientifiques des unités INSIS ?

Les résultats obtenus relatifs à l'influence de la politique de site sur les thématiques scientifiques des laboratoires conduit à un taux moins élevé que le précédent, attestant d'un

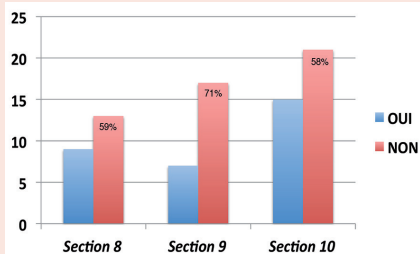
## Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

possible infléchissement de la science réalisée dans les unités INSIS. En effet, si 62% d'entre elles considèrent que la politique de site n'a pas modifié leurs thématiques scientifiques, on note que pour les sections 8 et 10, plus de 40% des unités considèrent que OUI, les thématiques scientifiques du laboratoire sont impactées par la politique de site.

### Q6. Les thématiques scientifiques de votre unité ont-elles été modifiées par la politique de site ?



Nombre total de réponses UMR/UPR



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections

Pour mieux comprendre les possibles évolutions, une question portait alors sur un éventuel élargissement des thématiques qui pourrait correspondre à une extension vers des domaines ou des défis interdisciplinaires, ou bien à une focalisation dans une spécialisation thématique revendiquée par une région.

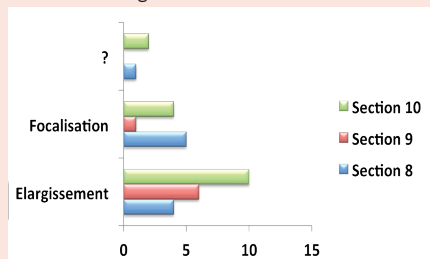
Dans la majorité de ces cas, les résultats semblent indiquer une tendance vers plus de transversalité, souvent annoncée et défendue lors de la constitution locale d'ensembles thématiques plus vastes. Même si ces derniers éléments portent sur un petit nombre total d'unités (une trentaine, soit quand même près de 30% des unités UMR/UPR INSIS), on note que pour 62% de ceux qui ont fait évoluer leur thématique, ceci conduit à un élargissement, principalement pour les acteurs des sections 9 et 10.

Cette évolution est pour l'instant majoritairement (68%) sans impact significatif sur la production scientifique, en cohérence avec l'histoire encore jeune de la politique de site qui rend cette indication très imprécise.

# Enquête - La politique de site au prisme des unités INSIS

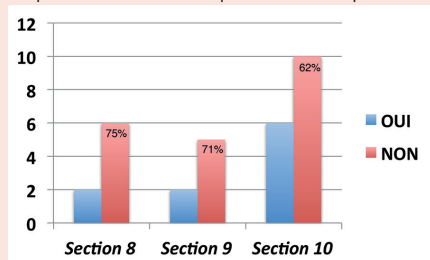
**Q6 - Lorsque les thématiques scientifiques de votre unité ont été modifiées par la politique de site**

Est-ce un élargissement ou une focalisation ?



Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections

La production scientifique est-elle impactée ?

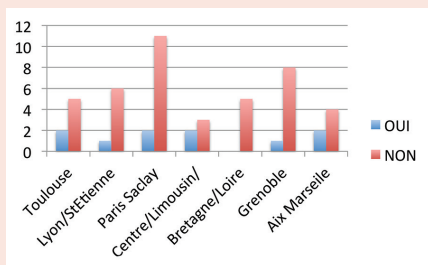


Nombre de réponses UMR/UPR en fonction des sections

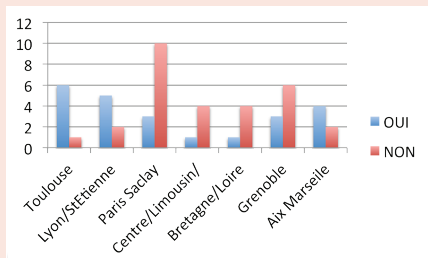
## Croisement des questions 5 et 6 par site

Comme pour les questions 3 et 4 précédentes, les réponses aux questions 5 et 6 peuvent être examinées avec un regard croisé selon les sites.

Il apparaît très clairement, en confirmation des données



Q5. Impact de la politique de site sur les affichages thématiques des unités, en fonction des sites

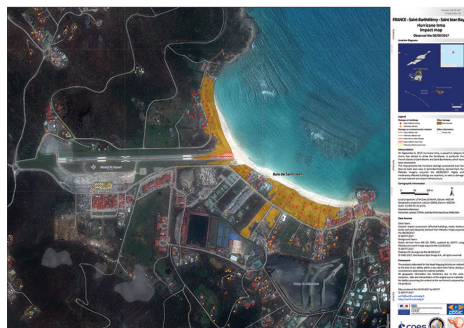


Q6. Impact de la politique de site sur les thématiques scientifiques des unités, en fonction des sites

générales et quel que soit le site considéré, que les **laboratoires dont les affichages thématiques sont impactés par la politique de site sont peu nombreux. En revanche l'impact sur les thématiques scientifiques est réel au sein de plusieurs unités dans des sites très visibles de l'INSIS qui affichent des spécialisations.**

## NOTES

## NOTES



### Photo de couverture :

© Sertit/CNRS Photothèque

**Légende :** carte présentant l'évaluation des dégâts de l'ouragan Irma, dans la région de la baie de Saint-Jean, à Saint-Barthélemy (Antilles françaises), dérivée de l'imagerie Pléiades acquise le 8 septembre 2017. Les bâtiments moyennement et fortement affectés sont représentés (points rouge et orange), ainsi que les dégâts sur le réseau routier et les infrastructures aéroportuaires. Le 6 septembre 2017, l'ouragan Irma, une puissante tempête de catégorie 5, a commencé à frapper les Caraïbes, en particulier les îles françaises de Saint-Martin et Saint-Barthélemy qui ont été dévastées. Cette image a été réalisée par le SERTIT (Service régional de traitement d'image et de télédétection), une plateforme du laboratoire ICube. Il fournit en temps restreint de la géoinformation dérivée de l'imagerie spatiale aux acteurs de la gestion des risques et des crises lors de catastrophes. Référence au niveau national, le SERTIT est un acteur majeur de la cartographie d'urgence auprès des services de sécurité civile, de la Commission Européenne, des organisations internationales et ouvre son activité au marché de l'assurance.

**Laboratoire :** laboratoire des Sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie - ICube (Illkirch-Graffenstaden)

## Travail du groupe thématique "Politique de site"

coordonné par T. Lebey, D. Escudie, Y. Auregan

### Contacts bureau du CS INSIS

Dany Escudie (présidente) : dany.escudie@insa-lyon.fr

Emilie Franceschini (secrétaire scientifique) : franceschini@lma.cnrs-mrs.fr

Béatrice Biscans : beatrice.biscans@ensiacet.fr

Pascal Pareige : pascal.pareige@univ-lehavre.fr

Christophe Vieu : cvieu@laas.fr

### INSIS

3, rue Michel-Ange - 75794 Paris cedex 16  
Contact

[www.cnrs.fr/insis](http://www.cnrs.fr/insis)

Impression : CNRS DR1 IFSeM, secteur de l'Imprimé

Avril 2018

Charte couverture : Sophie Rueter (DirCom)  
Réalisation : William Langlois (IFSeM)

