

Exclusif **[Think 2024] « Trop d'indicateurs tuent la performance » (Nathalie Drach Temam, Sorbonne Université)**

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Actualité n°314546 - Publié le 08/02/2024 à 18:14

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 09/02/2024 à 09:23



Nathalie Trach-Temam et Bruno Bonnell - © News Tank



Écoutez cet article

00:00

00:00  

« Trop d'indicateurs tuent la performance. C'est quelque chose que l'on devrait revoir : les indicateurs ne sont pas adaptés à la stratégie et ils ne parlent pas à la société », déclare Nathalie Drach Temam, présidente de Sorbonne Université lors de l'édition 2024 de Think Éducation & Recherche, le 08/02/2024.

Elle s'exprime lors de la conférence d'ouverture de cette journée, autour de la question « Performance dans le supérieur et la recherche : changer de paradigme ? », en duo aux côtés de [Bruno Bonnell](#), Secrétaire général pour l'investissement, chargé de France 2030.

« Le concept de performance, de réussite ou d'impact, existe déjà dans nos universités, c'est notre ADN. La performance des universités est liée au fait que les universités ont des stratégies et sont capables de faire des choix, en lien avec les politiques publiques, et en capacité de mesurer les effets, les impacts de cette réussite, de ces performances. »

Selon Bruno Bonnell, « au niveau de la recherche, le meilleur indicateur de performance, c'est amplificateur de signaux faibles. S'il y a un rôle que la recherche doit se donner, et là où elle est la plus performante, c'est dans l'anticipation de ce qu'il y a après. Il n'y a que des chercheurs qui peuvent commencer à anticiper de façon crédible, les technologies, les idées, les méthodes qu'on pourrait avoir. »

Le SGPI (Secrétariat général pour l'investissement) évoque aussi la nécessité d'indicateurs globaux. « Il faut trouver des indicateurs de performance plutôt macro. C'est donc plutôt la performance de l'ensemble des gens qui me font face qui va intéresser le Gouvernement, plutôt que de chercher à calibrer une performance individuelle en fonction de stratégies qui seront complètement différentes. »

« Dissocier le financement des projets d'innovation et le financement des universités » (N. Drach Temam)

Concernant les questions de financement, [Nathalie Drach Temam](#) indique :

« C'est important de bien dissocier le financement des projets d'innovation, et le financement des universités. Il y a eu, avec les Idex (Initiative(s) d'excellence), plutôt des financements d'infrastructures, d'écosystèmes. Nous avons peut-être une vision, une pensée différente de ce qu'étaient les PIA (Programme d'investissements d'avenir) et France 2030. Nous sommes sur France 2030, sur des projets à long terme, engageants, et cela nous va très bien. »

Elle déclare également : « La question qui reste ouverte est celle de la question du financement récurrent des universités, il ne faut pas l'oublier, même si la composante innovation est importante. »

Bruno Bonnell indique : « Je rêve que l'on bascule, et c'est ce que nous faisons avec France 2030, d'une France sous perfusion à une France surperformante. Il faut surtout écouter le terrain et c'est toute la philosophie de France 2030, c'est-à-dire de choisir des projets d'excellence supportés notamment par les universités, mais également d'autres systèmes de formation supérieure qui creusent et recherchent dans de nouveaux champs de performance, cette fois-ci économiques. »

« Nos indicateurs ne sont pas adaptés à ce que sont nos jeunes »

Sur la mesure de la performance, la présidente de Sorbonne Université déclare : « Cette génération dans nos universités, et celle qui arrive, est vraiment différente. Nos indicateurs, et comment la formation est vue du point de vue de l'État, ne sont pas adaptés à ce que sont nos jeunes. Il faut intégrer le droit à l'erreur, de se tromper, de prendre un peu de temps pour choisir son orientation. »

« Toutes nos performances, c'est la réussite à tout prix. Je pense qu'à terme, cela coûtera beaucoup plus si nous n'avons pas de jeunes engagés dans leur formation. Nous travaillons sur cette idée de différenciation, d'interdisciplinaire, de reconnaître l'engagement des jeunes au-delà de leur formation ».

Parmi les « indicateurs qui ne vont plus », Nathalie Drach Temam évoque le taux de réussite de la licence en trois ans, qui ne doit plus être utilisé selon elle.

« Il faut parler de salaires en sortie des diplômés. Nous avons fait une étude avec Udice (Association réunissant les universités labellisées Idex) et une société de conseil britannique, et pour un 1€ investi dans les universités Udice, cela crée 4€ de valeur ajoutée. »

Pour Bruno Bonnell, l'heure est à la remise en question. « On est en train de basculer par petites touches dans une évolution du rapport à la formation, du rapport au travail, finalement, d'une nouvelle société. Nécessairement il y a une profonde remise en question, et vous le faites quotidiennement, mais il ne faut surtout pas baisser la garde, on est loin du compte. On l'a vu avec l'intrusion de l'IA dans notre monde ».

« Il y a une attente d'une réelle remise en question de chaque université, de chaque centre de formation, et c'est pour cela que nous avons le plan Compétences et métiers d'avenir. Il se fait au fil de l'eau, sans timing imposé. C'est une décision d'un centre de formation de proposer de nouvelles formations d'excellence. Il y a une souplesse que n'ont pas d'autres appels à projets. »

Performance dans la recherche : « Nous avons des stratégies, nous allons jusqu'au bout »

Concernant la performance dans la recherche, Nathalie Drach-Temam indique que « la performance en recherche va dépendre de la stratégie de l'université. La France est une nation performante aussi par ses universités - ce qui n'est absolument pas assez reconnu et que l'on a besoin de reconnaître davantage - et par les choix stratégiques qu'elle fait en matière de recherche et de formation. »

« Au moment de l'AAP (Appel à projets) 3IA (Institut interdisciplinaire d'intelligence artificielle) il y a trois ans, il nous a été dit au plus haut niveau : "Cela ne sert à rien de candidater à Paris, c'est PSL (Paris Sciences & Lettres) et Prairie (Paris artificial intelligence research institute), il n'y aura rien d'autre". Nous nous sommes dit que l'IA, c'est notre sujet et nous avons les forces pour cela, et nous a fait notre 3IA, nous avons fait notre centre d'intelligence artificielle. Nous avons mis du budget, nous avons pris sur notre Idex. Le dernier rapport de la Cour des comptes dit qu'il y a quatre 3IA et trois centres d'excellence en IA, dont Scai, qui est notre centre. C'est cela la performance en recherche, c'est être en capacité de faire des choix. »

« Nous avons des stratégies, nous allons jusqu'au bout. Bien sûr, nous allons chercher des financements, et c'est extrêmement important. Nous ne sommes pas opportunistes, nous sommes stratèges. »

Pour le SGPI, « il y a des métiers dans lesquels on a besoin de constance, donc il va falloir trouver des solutions pour que les gens s'engagent sur le long terme. L'université a une responsabilité vis-à-vis de ça. Il y a d'autres métiers qui au contraire ont nécessité que l'on forme à la performance sur l'agilité ».

« Sur certains sujets, passer du million au milliard »

Interrogée sur ses attentes, Nathalie Drach Temam appelle d'abord à « renforcer la cohérence entre la stratégie nationale et la stratégie européenne. Nous entendons trop un discours assez franco-français, il manque cette dynamique et cette inclusion dans ce que l'on va faire au niveau européen. Cela me manque dans nos débats et nos réflexions. »

« Il manque aussi de bien comprendre quels sont vraiment les sujets ciblés, pour la France pour l'Europe, il ne faut pas avoir peur de passer du million au milliard. Le milliard est nécessaire pour passer sur certains sujets, par exemple, dans la microélectronique que je connais. Quels vont être les deux ou trois sujets sur lesquels on va mettre le milliard. Il y a deux ou trois sujets dans lesquels on pourrait être leader en Europe sur notre sujet. »

« Nous en avons marre des AAP, nous sommes épuisés »

« Nous en avons marre des AAP. Nous sommes épuisés, il y a trop d'AAP. Le président de la République a parlé de simplification, mais là, on n'y est pas du tout, aussi bien sur les enquêtes, les indicateurs, les AAP... Si nous utilisions les personnels d'appui de soutien dans les laboratoires pour appuyer la recherche, nous serions bien plus performants. »

Ce à quoi Bruno Bonnell répond : « S'il y a des projets d'exception qui méritent d'être partagés et développés, nous avons aussi cette souplesse. Donc je suis assez d'accord sur le fait qu'il y en ait eu beaucoup trop. Cela s'est beaucoup calmé. S'il y a des projets performants ou des projets qui méritent véritablement que vous les défendiez, les équipes de France 2030 sont à votre disposition pour essayer de les élaborer et trouver leur financement. Voilà ce que je dirais ».

Nathalie Drach-Temam fait une proposition : « Il faudrait un seul AAP pour les universités, et dedans, nous vous décrivons notre stratégie, où l'on se présente. Ce ne sera pas un AAP à 2 ou 3 M€, plutôt 100 M€. On parle de l'université cheffe de file, pourquoi nous n'aurions pas un contrat avec le SGPI (Secrétariat général pour l'investissement) et les universités qui déclinent leur stratégie, et en fonction de leur stratégie, un seul appel, un seul budget. Et la vie serait tellement plus facile ! ».

Une recherche comparée à l'international

« Nous ne sommes pas seuls dans notre bulle. La recherche française universitaire est confrontée à la recherche des pays européens, la recherche américaine et celle des pays asiatiques. Dans sa mesure de performance, elle est forcément à l'aune de ce qui se fait en moyenne dans le monde. »

« C'est assez complexe parce qu'à l'inverse, notre capacité de recherche est orientée d'une façon fondamentalement différente d'autres recherches, qui sont tournées vers l'applicatif. Nous avons une caractéristique : celle d'accepter l'idée, très humaniste et universaliste, d'avoir de la recherche pour véritablement découvrir des choses, élever l'humain », dit le SGPI.

La francophonie, un « handicap supplémentaire »

Un autre élément d'amélioration pour Bruno Bonnell concerne la langue. « Nous avons un handicap supplémentaire, c'est que nous défendons notre langue. Nous défendons la francophonie, alors que nous sommes dans un monde qui a choisi la langue anglaise comme langue avec laquelle tout le monde se comprend, avec des raccourcis, qui ne sont pas les nuances de notre langue. C'est encore pire. Nous jouons les règles qui ne sont pas vraiment les nôtres. »



Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)

Le Secrétariat général pour l'investissement est chargé du suivi du Grand plan d'investissement et de la mise en œuvre du PIA (Programme d'investissements d'avenir).

Catégorie : État / Agences d'État

Adresse du siège

Hôtel de Cassini
32, rue de Babylone
75007 Paris France

Général

Date de création	2018 (anciennement Commissariat général à l'investissement depuis 2010)
Statut	Service du Premier ministre (Matignon)
Tutelles	Matignon

Implantations, dont siège	Paris (siège)
Missions et objectifs	<p>Le SGPI est chargé d'assurer la cohérence et le suivi de la politique d'investissement de l'État à travers le déploiement du plan France 2030 doté de 54 Md€ (incluant les 20 Md€ du PIA 4). Cette somme est mobilisée pour transformer des secteurs clefs de notre économie (énergie, hydrogène, automobile, aéronautique ou encore espace) par l'innovation technologique et l'industrialisation.</p> <p>Le SGPI assure également l'évaluation socio-économique des grands projets d'investissement public.</p>
Composantes	<p>Six pôles thématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • santé • transition écologique, industrielle et agricole • connaissance • souveraineté numérique et électronique • nouvelles frontières (espace, grands fonds marins, quantique) • fonds propres <p>S'y ajoutent des équipes transverses en charge de l'évaluation, des finances, de la communication et de la relation avec les territoires.</p>
Secrétaire général(e)	Bruno Bonnell (à compter du 31/01/2022) Adjoint(e) : Géraldine Leveau
Chef(fe) de service	<p>Pôle Connaissance : François Germinet Pôle Transition écologique, industrielle et agricole : Patrick Olivier Pôle Souveraineté numérique : Georges Etienne-Faure Directrice de l'Agence innovation santé : Lise Alter</p>

Fiche n° 3946, créée le 04/03/2016 à 06:53 - Màj le 24/10/2019 à 10:59



Sorbonne Université

Catégorie : Universités

Entité(s) affiliée(s) : Institut Henri Poincaré / Maison des mathématiques (IHP)

Adresse du siège

15-21 Rue de l'École de Médecine
75006 Paris France

Général

Date de création	01/01/2018 de la fusion entre UPMC et Paris 4 Sorbonne
Statut	EPCSCP (Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)
Tutelles	Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche

Implantations (dont siège)	Paris (siège), 26 sites en France et Abu Dhabi (EAU)
Composantes	Les 31 UFR et écoles sont structurées en trois facultés : <ul style="list-style-type: none"> • Faculté des lettres • Faculté des sciences et ingénierie • Faculté de médecine
Regroupement d'appartenance	Alliance Sorbonne Université
PIA	I dex SUPER (confirmée en mars 2018)
Associés et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN) • L'Insead • L'université de technologie de Compiègne (UTC) • Le pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB) • Le Centre international d'études pédagogiques (CIEP)
Présidence	Présidente : Nathalie Drach-Temam (élue le 14/12/2021)

Effectifs étudiants

2006-07	49 227
2007-08	47 041
2008-09	50 815
2009-10	50 628
2010-11	49 244
2011-12	49 308
2012-13	49 484
2013-14	49 101
2014-15	48 134
2015-16	48 512
2016-17	49 310
2017-18	49 599
2018-19	48 188
2019-20	53 803
2020-21	54 418

Source(s) : Open Data Esri

Inscriptions principales et secondes (source : Open data du Mesri)

Effectifs de doctorants contractuels

2021-22	1 528
---------	-------

2020-21	1 294
2019-20	1 294
2018-19	1 327
2017-18	1 387
2016-17	1 366
2015-16	1 306
2014-15	1 360
2013-14	1 369
2012-13	1 079

Source(s) : Open Data Mesri

Effectifs E-C titulaires

2021-22	2 272
2020-21	2 254
2019-20	2 276
2018-19	2 306
2017-18	2 307
2016-17	2 344
2015-16	2 375
2014-15	2 403
2013-14	2 432
2012-13	2 416
2011-12	2 446
2010-11	2 439

Source(s) : Open Data Mesri

Maîtres de conférences et professeurs des universités exclusivement.

Produits encaissables (M€)

Budget initial 2023	777,0 M€
2022	674,7 M€
2021	656,0 M€
2020	629,7 M€

2019	634,8 M€
2018	621,2 M€

Source(s) : Open data MESR

Les produits encaissables correspondent aux produits de fonctionnement de l'exercice qui se traduisent par un encaissement (à différencier des produits sans flux de trésorerie). Ils comprennent essentiellement la subvention pour charges de service public et les ressources propres.

Dépenses de personnel (M€)

Budget initial 2023	576,0 M€
2022	519,1 M€
2021	503,8 M€
2020	495,1 M€
2019	492,0 M€
2018	501,0 M€

Source(s) : Open data MESR

Fonds de roulement (en jours)

Budget initial 2023	30,4
2022	50,9
2021	55,2
2020	56,9
2019	51,8
2018	46,9

Source(s) : Open data MESR

Fonds de roulement en jours de charges décaissables

Résultats PIA

Excellences	Vague 2 (2022) : 30,8M€
NCU	Projet NLSU (2017) : 13,05M€
EUR	Vague 1 (2017) : 8,1M€ pour 1 projet
AMI CMA	Vague 1 (2022) : 7M€ pour 1 projet Vague 2 (2022) : 4M€ pour 1 projet

© News Tank Éducation & Recherche - 2024 - **Code de la propriété intellectuelle** : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »