

Université de Lorraine : « Je suis opposée au fait de déconcentrer des arbitrages » (H. Boulanger)

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Actualité n°412978 - Publié le 26/09/2025 à 17:52

Imprimé par - abonné # - le 03/10/2025 à 08:27



« Je suis opposée au fait de déconcentrer des arbitrages à une échelle régionale. Ce qui ne veut pas dire que je ne m'entends pas très bien avec le recteur de région Grand Est et le recteur [Esri \(Enseignement supérieur, recherche et innovation\)](#) : je n'ai aucun souci pour travailler sur la politique d'établissement avec eux. Mais l'Université de Lorraine s'alimente à tous les niveaux pour construire sa stratégie », déclare [Hélène Boulanger](#), présidente de l'Université de Lorraine, à News Tank, le 24/09/2025.

Elle revient sur les mesures de déconcentration vers les rectorats de région académique annoncées par [Philippe Bap-](#)

[tiste](#), alors ministre chargé de l'[ESR \(Enseignement supérieur et recherche\)](#), fin août.

« Ce serait une erreur de considérer que les universités n'ont pas un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie nationale parce que c'est principalement à elles que revient la responsabilité de combiner la force de tous les acteurs pour la traduire dans la réalité concrète des laboratoires, en tenant compte de leur écosystème. L'instance d'arbitrage ou de pilotage doit donc rester à l'échelle du ministère », ajoute Hélène Boulanger.

Concernant la rentrée, elle indique qu'elle est marquée par des inquiétudes ou des tensions qui résultent d'un « contexte géopolitique global qui vient interroger les universités, en tout cas la nôtre, sur la question de leur identité et leur rapport aux conditions nécessaires à un contexte démocratique ».

La réponse selon elle consiste à « promouvoir la liberté académique, et penser les choix politiques de l'établissement à cette aune. Par exemple, nous devons appréhender la politique européenne de l'université par le prisme de la défense des valeurs européennes et démocratiques, avant de poser la question des ressources ou des appels à projets ».

La présidente revient aussi sur les avancées de l'[I-site \(Initiative-Science-Innovation-Territoire-Economie.\)](#), le nouveau schéma [RSE \(Responsabilité sociétale et environnementale\)](#) ou la [DGG \(Délégation globale de gestion\)](#).

« Je suis inquiète d'un certain nombre de signaux ici en France »

« Nous voyons que des modèles autoritaires s'appliquant à la recherche se développent dans le monde, et produisent des résultats en matière d'innovations technologiques qui peuvent sembler attractifs : le succès de la Chine, les orientations politiques de Trump... C'est très inquiétant ! », indique Hélène Boulanger.

« Pour ma part, je suis favorable à un modèle de recherche libre, qui ne peut exister que dans un système démocratique, avec une université placée au service de l'intérêt général, et non d'intérêts particuliers, qui développe des compétences et vise une société plus juste et durable. »

À la question de savoir si les risques sont déjà présents en France, elle répond : « L'index de liberté académique nous montre qu'aux États-Unis les signaux faibles sont arrivés bien en amont du retour au pouvoir de Donald Trump. Je suis donc inquiète d'un certain nombre de signaux ici en France :

- la multiplication des atteintes à la liberté académique de collègues (pressions, intimidations...),
- les discours de déconsidération des universités qui reviennent régulièrement,
- le fait de repousser les universitaires dans la catégorie des « élites » - sorte de sac populiste dans lequel on jette pêle-mêle des catégories de personnes pour en faire un exutoire d'une colère aveugle que l'on peut par ailleurs comprendre. »

« C'est aussi dangereux que les atteintes à la liberté de la presse. Et c'est lié à la qualité du débat politique en France. »

Cela appelle, dit-elle, à se tourner vers l'espace européen qui est « celui où nous construisons l'avenir d'une science libre. Pour l'[UL \(Université de Lorraine\)](#), cela s'incarne par un triple choix structurant : celui de l'espace transfrontalier avec l'Université de la Grande région, les coopérations avec l'Allemagne, et l'alliance d'universités européennes Eureka-Pro. »

L'Europe ne peut pas se passer des alliances européennes

Concernant les alliances européennes, et la place qui leur sera donnée dans le prochain programme pluriannuel de financement, elle estime qu'elle est importante, « parce qu'elles produisent des effets de transformation en profondeur de nos établissements ».

« Cela vient interroger tous les aspects de notre université : la vie étudiante, la formation, la recherche, l'organisation. À mon sens, l'Europe ne peut pas s'en passer. Nous ne pouvons pas fonctionner en silos recherche/formation, et l'instrument que sont les alliances peut permettre de dépasser cela. »

Quant à la gouvernance de ces alliances, « nous devons aller vers des modèles souples, interconnectés, de délégation, de responsabilisation, de coopération entre partenaires. C'est beaucoup plus sain et productif que la compétition ».

Les avancées de l'I-site : le défi de l'interdisciplinarité

À propos des avancées de l'I-site Lorraine Université d'Excellence ([LUE \(Lorraine université d'excellence\)](#)), Hélène Boulanger indique : « C'est un travail qui n'est jamais terminé. Je vois l'I-site comme la terre du jardin qui va nourrir la communauté universitaire. Il s'appuie sur une de nos forces : des capacités importantes en ingénierie, puisque nous sommes le premier pôle français de formation d'ingénieurs, avec une forte visibilité à l'international. »

« Nous sommes une université pluridisciplinaire aussi, donc la question est : comment mettons-nous ces disciplines en synergie pour travailler sur des défis sociétaux ? Or, l'interdisciplinarité est un mot que nous prononçons souvent, mais qui est difficile à mettre en œuvre pour des raisons de vocabulaire, de démarches scientifiques parfois différentes. Le gros avantage de l'I-site, c'est que nous pouvons nous installer dans la durée pour obtenir des formes exigeantes d'interdisciplinarité. »

Plusieurs dispositifs sont à l'œuvre :

- « Les programmes interdisciplinaires, sur un horizon de dix ans, avec une évaluation à mi-parcours.
- Des projets « Impacts » qui sont davantage exploratoires, prévus pour quatre ans.
- Des centres de ressources transversaux qui permettent de nourrir tous ces programmes, avec des expertises en intelligence artificielle et en sciences humaines et sociales.
- Et la poursuite de programmes de développement de l'attractivité de l'université et d'internationalisation, comme le programme Dream de mobilité de doctorants qui connaît un grand succès avec plusieurs dizaines de doctorants concernés par an. »

« Une vision dynamique de l'excellence »

À la question de savoir si elle embarquait tout le monde, la présidente indique : « Les initiatives d'excellence ont toujours interrogé nos communautés, et cela continue, car le terme d'excellence peut véhiculer une vision très restrictive. Je porte une vision dynamique de l'excellence, d'entraînement de la communauté dans le plus grand nombre, avec les exigences qui sont celles de l'université et de ses partenaires. Et c'est cette vision qui devient quelque chose de partagé. »

Réussite en premier cycle : un travail en amont sur l'accès au supérieur

Concernant la réussite en premier cycle, elle indique que le premier sujet reste l'accès à l'enseignement supérieur, et la lutte contre les phénomènes d'autocensure. « Nous travaillons avec le rectorat, des associations professionnelles, pour aller dans les lycées, collèges et écoles primaires, afin de donner à voir les parcours de l'ESR, changer les représentations de l'industrie qui s'est beaucoup transformée, donner à voir la recherche. C'est un effort d'accompagnement à l'orientation », dit-elle.

L'université s'appuie sur des étudiants ambassadeurs, des partenaires comme la main à la pâte, et mène des actions de sensibilisation avec et pour la société. « C'est tout ce travail en amont qui apportera la réponse à la question de savoir pourquoi à certains endroits, on a un taux de réussite au bac supérieur à la moyenne de l'académie, mais que le taux d'accès au supérieur est 15 points en dessous de la moyenne de la région ? »

L'université travaille aussi via les schémas de déploiement territoriaux. « J'espère que cela produira des effets, car lorsque nous regardons la manière dont les jeunes filles s'écartent des parcours scientifiques, cela se joue dès le CP (Cours préparatoire) vis-à-vis des mathématiques. Le plan "filles et maths" entend y répondre, mais le temps que cela produise des effets, il va se passer vingt ans, donc il faut poursuivre nos actions. »

Réduire le système bureaucratique pour dégager des marges de manœuvre

Elle note que sur ce sujet de la licence, l'université connaît une hausse des taux de réussite et de passage : « Nous gagnons entre deux et trois points chaque année, avec les efforts des équipes pédagogiques, alors que le nombre d'étudiants augmente lui aussi. »

« Ce que nous mettons en place à l'université, ce sont des parcours de personnalisation en licence, des dispositifs d'aide méthodologique de la loi ORE (Orientation et réussite des étudiants). Nous pouvons toujours faire mieux. Mais il est aussi important de rappeler que l'université reste un espace d'exigence : vis-à-vis de ses étudiants, vis-à-vis d'elle-même, et nous ne transigerons pas sur celles-ci. »

Si le taux d'encadrement « est déterminant dans la réussite des étudiants », elle estime que ce n'est pas le seul critère. « Nous avons beaucoup de processus très chronophages. Donc tout ce qui pourra aller dans le sens d'une réduction du système bureaucratique, qui ne nous empêche pas d'avancer mais nous donne l'impression d'avoir plusieurs boulets aux pieds, est nécessaire. »

« Cela dégagerait des capacités à agir pour viser des résultats plus concrets. Dans le même temps, cela renvoie des responsabilités aux établissements : pour une université, ne plus se dire "j'attends le retour du Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur)", mais "je suis capable de l'assumer et de le porter". »

Adoption du schéma directeur RSE, « levier de transformation majeur »

L'Université de Lorraine a adopté un schéma RSE le 01/07. « La construction a été longue et compliquée, car nous n'avons pas choisi l'option "top down", mais une démarche partant des initiatives et des besoins. Et nous avons certainement sous-estimé la complexité d'articulation de toutes les dimensions. Mais nous avons réussi ! »

Il réunit plusieurs schémas : handicap, transitions, achats responsables, numérique responsable, qualité de vie sur les campus (au travail et dans les études), avec une approche transversale et systémique. « C'est un levier de transformation majeur et qui ramène à la question des valeurs. Il y a une cohérence d'ensemble, et chacun des schémas se met en place. »

« À titre d'exemple, nous avons fait évoluer notre politique de voyage : pour tout déplacement de moins de neuf heures porte à porte, nous ne pouvons plus prendre l'avion. Concernant les équipements informatiques, nous prévoyons de passer de cinq à sept années d'utilisation. Cela signifie aller vers plus de qualitatif, ce qui n'est pas forcément moins cher, comme pour l'alimentation où nous allons vers les circuits courts, etc. C'est aussi un enjeu de santé. »

« La RSE étant la priorité de mon mandat, le pilotage est placé sous ma responsabilité directe, avec l'appui d'une déléguée générale RSE. »

Une démarche **GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences)** engagée, « qui se confronte aux questions d'attractivité »

La question RH et du renouvellement des générations est au cœur des préoccupations de l'université. « Nous avons besoin de compétences en enseignement, en recherche, mais aussi des fonctions supports et appuis. Comment gérer par exemple le départ de nos experts sur les plateformes technologiques, ou les formes de bascule dans le leadership en recherche, car nous avons des pyramides des âges avec des effets de vagues qui sont lourds ? »

Hélène Boulanger indique que la démarche GPEC est engagée « depuis plusieurs années » à la fois pour les personnels **Biatss (Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Social, Santé)**, et les profils scientifiques auxquels travaillent les collégiens.

« Nous identifions donc les flux potentiels de départs à la retraite, et nous travaillons en avance de phase pour des publications, afin d'étaler le dispositif en lien avec les projets stratégiques des laboratoires. Ce n'est pas une science exacte. C'est compliqué, car il y a beaucoup de facteurs que nous ne maîtrisons pas : une réforme des retraites peut par exemple tout bouleverser. »

« Cela vient par ailleurs se confronter aux questions d'attractivité et de disponibilité de ces compétences. Nous ne fabriquons pas des yaourts : nous formons à des compétences dans la durée. Cela prend du temps d'orienter différemment. »

Faire face à l'incertitude des politiques publiques

Pour elle, cette question pose aussi le sujet d'une planification nationale. « Elle a été abandonnée dans les années 1980, car considérée comme une vision rigide. Mais, ce qui est contrariant pour nous, c'est le caractère très incertain des orientations dans lesquelles nous devons nous inscrire ou des dispositifs. »

« Si nous prenons l'apprentissage : comment prendre des décisions alors que cela change en permanence ? Tous nos partenaires sont en attente de stabilité. »

« Nous en avons aussi besoin sur des aspects socles, sur le modèle de financement des universités. C'est le point d'appui des universités pour aller chercher d'autres ressources. Mais c'est peine perdue si nous avons un socle qui se délite. Voilà plus de 15 ans que j'ai pris des responsabilités au sein de l'université, et il y a quelque chose de désespérant à faire faire des efforts aux collègues, leur demander d'optimiser leurs dépenses, d'être plus efficaces, pour que cela disparaisse finalement dans un trou sans fond généré par le sous-financement du socle. »

Recherche : délégation globale de gestion et simplification

Interrogée sur les discussions engagées par le **CNRS (Centre national de la recherche scientifique)** sur la DGG (délégation globale de gestion), la présidente de l'UL qui est membre d'**Udice (Association réunissant les universités labellisées Idex)** indique : « Avec nos partenaires **ONR (Organismes nationaux de recherche)**, nous avons une vision convergente : ce que nous faisons en matière de simplification vise à redonner du temps aux chercheurs. Cela fait plusieurs années que nous travaillons à la DGG, soit globale, soit sur certains domaines. Il faut faire attention à le faire dans une temporalité permettant de ne pas entraver le travail du chercheur. Cela nécessite de bien travailler avec les partenaires. Ce serait dommage de le faire de manière à ne pas garantir la qualité de service. »

Elle donne l'exemple de l'Institut Jean Lamour (UL, CNRS), « où nous nous sommes réparti la gestion par département, car il était impossible pour un seul partenaire de tout absorber, au risque de déstabiliser la structure. La DGG est une piste intéressante, à condition de faire attention à la mise en œuvre. »

Par ailleurs, elle se dit « très satisfaite » des évolutions proposées par l'**ANR (Agence nationale de la recherche)** en juillet, en matière de simplification. « Ce sont de vraies avancées du cadre dans lequel nous évoluons. Désormais, notre travail, comme université, est de faire en sorte que ce soit suivi d'effets, et d'accompagner les équipes pour accepter de ne pas sursécuriser. »



Hélène Boulanger

Vice-présidente @ France Universités

Présidente @ Université de la Grande Région (UniGR)

Présidente @ Université de Lorraine

Maîtresse de conférences @ Université de Lorraine

Parcours

Depuis janvier 2025	France Universités Vice-présidente
Depuis novembre 2023	Université de la Grande Région (UniGR) Présidente
Depuis mai 2022	Université de Lorraine Présidente
Depuis septembre 2001	Université de Lorraine Maîtresse de conférences
Décembre 2022 - janvier 2025	France Universités Membre du CA
Janvier 2021 - mai 2022	Association des VP de Conseil d'Administration des universités (ANVPCA) Présidente
2017 - mai 2022	Université de Lorraine VP Conseil d'Administration
2015 - 2017	Université de Lorraine Chargée de mission Formation-accréditation
2012 - 2017	Université de Lorraine Directrice du collégium sciences humaines et sociales

Établissement & diplôme

2000	Université Nancy 2 Doctorat en Sciences de l'information et de la communication - Médias et identités collectives
1996	Université Nancy 2 DEA - sciences de l'information et de la communication
1994	Université Nancy 2 Maîtrise en information et communication



Université de Lorraine

L'Université de Lorraine est un grand établissement issu de la fusion, au 1^{er} janvier 2012, des universités Nancy 1, Nancy 2, Paul-Verlaine de Metz et de l'INPL.

Lauréate d'un I-site (LUE : Lorraine Université d'excellence).

Catégorie : Universités

Adresse du siège

34 cours Léopold
CS 25233
54052 Nancy Cedex France

Général

Date de création	2012
Statut	EPCSCP, Grand établissement
Tutelles	Ministère chargé de l'ESR
Implantations (dont siège)	Nancy (siège), Metz, Épinal, Thionville, Bar-le-Duc, Lunéville
Missions et spécialités	Pluridisciplinaire avec secteur santé et un Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Composantes	10 UFR, 6 facultés, 11 écoles d'ingénieurs, 8 IUT, 5 autres instituts et un Inspé
Alliance d'universités européennes	Eureca-Pro (membre arrivé en 2023)
Présidence	Présidente : Hélène Boulanger (22/05/2022)

Effectifs étudiants

2006-07	53 446
2007-08	51 558
2008-09	52 608
2009-10	54 102
2010-11	53 270
2011-12	53 808
2012-13	53 914

2013-14	54 236
2014-15	56 376
2015-16	58 757
2016-17	60 329
2017-18	60 693
2018-19	61 329
2019-20	68 052
2020-21	69 866

Source(s) : Open Data Esri

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

Effectifs de doctorants contractuels

2021-22	644
2020-21	628
2019-20	563
2018-19	504
2017-18	464
2016-17	420
2015-16	367
2014-15	315
2013-14	314
2012-13	296

Source(s) : Open Data Mesri

Effectifs E-C titulaires

2023-24	2 167
2022-23	2 151
2021-22	2 169
2020-21	2 173
2019-20	2 182
2018-19	2 178
2017-18	2 204

2016-17	2 220
2015-16	2 207
2014-15	2 249
2013-14	2 255
2012-13	2 240
2011-12	2 216
2010-11	2 213

Source(s) : Open Data MESR

Maîtres de conférences et professeurs des universités exclusivement.

Produits encaissables (M€)

Budget initial 2023	654,6 M€
2022	633,7 M€
2021	623,6 M€
2020	594,2 M€
2019	585,0 M€
2018	571,4 M€
2017	561,4 M€
2016	541,5 M€
2015	525 M€
2014	517,5 M€
2013	517,8 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	526,8 M€
2022	505,6 M€
2021	493,2 M€
2020	481,7 M€
2019	473,1 M€

2018	466,0 M€
2017	465,0 M€
2016	453,5 M€
2015	437,9 M€
2014	433,1 M€
2013	431,2 M€

Source(s) : Open data MESR

Fonds de roulement (en jours)

Budget initial 2023	75,2
2022	101,7
2021	110,0
2020	105,0
2019	99,9
2018	99,5
2017	68,7
2016	37,0
2015	36,0
2014	32,7
2013	31,0

Source(s) : Open data MESR

Fonds de roulement en jours de charges décaissables

Résultats PIA

Excellences	Vague 2 (2022) : 15,6M€
AMI Demoos (2021)	Projet Pleiade : 5,25M€
Saps	Vague 2 (2022) : 307k€
ASDESR (2023)	Projet REIL : 6,1M€
PUI (2023)	Polaris : 5,7M€ en phase d'amorçage

© News Tank Éducation & Recherche - 2025 - **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. »