



# Institut National Polytechnique de Lorraine

Du livre des références à l'auto-  
évaluation : récit d'un itinéraire

## Le contexte INPL

Écoles d'ingénieurs :

- réactivité et « opportunisme »
- « culture qualité »

L'INPL

- expérience engagée par le Secrétaire Général dans les services centraux sur la démarche qualité
- un fort besoin d'une vision réaliste d'un Établissement groupant des composantes autonomes (art. 33). Le Président souhaite rénover la gouvernance de l'INPL
- une forte résonance suite à la présentation initiale du référentiel d'auto-évaluation

... et des personnes motivées

## Le contexte INPL

Les postulats de départ :

- l'auto-évaluation attendue par le CNE est principalement destinée à l'INPL, pour son propre usage
- ce travail, pour être conduit en profondeur, nécessite professionnalisme et recul : il doit impacter le management de l'Établissement et ne peut être initié « en routine » par les services ; il faut recruter une compétence spécifiquement à cette fin
- la communication d'un document d'auto-évaluation au CNE, (ne) sera (qu') un « des résultats » et (qu') un moment d'une démarche qui doit être pédagogique en interne et qu'il s'agit de pérenniser ou « naturaliser » en l'intégrant au *pilotage*.

## Le contexte INPL

L'analyse « externe » :

- le processus de Bologne, la conférence de Berlin, ... annoncent la montée inéluctable de procédures d'évaluation auxquelles il est urgent de se préparer (cf classement de Shanghai)
- la tendance prévisible à un accroissement de l'autonomie des Établissements, la perspective de mise en œuvre de la LOLF appellent un effort important de modernisation d'un management pas assez préparé à ces mutations
- dans une compétition internationale rapidement amplifiée, il faut en permanence réduire ses points faibles pour avancer mieux et plus vite

## Le contexte INPL

L'analyse « interne » ou politique :

- pour des raisons historiques mais aussi tenant à sa nature spécifique (EPSCP composé d'Écoles art. 33), l'INPL a besoin de plus et mieux affirmer son identité comme l'indique le projet d'Établissement (à l'international « les écoles sont imperceptibles » écrivait le CNE dans un rapport en 2002)
- cette affirmation constitue tout à la fois un changement culturel et une innovation

elle nécessite :

- de se considérer sans aucune complaisance
- de mieux articuler les rôles respectifs des Écoles et de l'Établissement



## Le contexte INPL

### Réactivité :

- recrutement d'une chargée de mission dédiée à l'animation de la démarche d'auto-évaluation car :
  - besoin d'une compétence spécifique en qualité et organisation, permettant l'objectivité
  - nécessité d'un positionnement « quasi-extérieur »
  - utilité que le regard porté sur les manques à gagner, l'absence de synergies et les dysfonctionnements, ne soit pas perçu *a priori* comme hiérarchique : « *l'œil de Moscou ?* » avait-il été demandé dans une très sérieuse boutade
- large information interne sur la mission d'auto-évaluation

## Déroulement de l'auto évaluation

La communication de la démarche : (Septembre 2003)

- Présentation lors des Conseils de l'auto-évaluation, volonté affirmée de ne pas demander aux composantes des informations déjà fournies...
- Présentation auprès des directions d'Écoles de la méthode utilisée. Décision de rencontrer dans chaque École les personnes concernées par les différents thèmes.
- Clarification sur les enjeux de ce travail : l'auto-évaluation doit servir l'Établissement. Du qualitatif plus que du quantitatif.
- Diffusion du livre des références

# Déroulement de l'auto évaluation

Préambule au recueil de données : (Septembre et octobre 2003)

- Plus de 300 critères repartis dans 63 références !!! A appréhender dans 7 composantes, des services communs...
- Trois grands chapitres (Formation, recherche et administration) mais de nombreuses interactions voir redondances dans les thèmes
- Construction de tableaux de recueil de données pour l'ensemble des critères en les regroupant par thèmes.
- Recueil de documentation concernant l'établissement, les 7 Écoles, les services communs et services administratifs, les laboratoires...



# Déroulement de l'auto évaluation

Recueillir l'information : (Novembre 2003 - début janvier 2004)

Objectifs : instaurer un climat de confiance et travail dynamique avec les interviewés

- Les tableaux sont pré-renseignés par les informations issues de la documentation avant les entretiens.
- Lors de chaque entretien : rappel des objectifs, de la neutralité, instauration d'un climat de confiance...
- Utilisation rigoureuse de la formulation initiale des critères afin de ne pas introduire de biais ...
- Saisie de l'information en temps réel (citations, ...) au cours de plus de 70 entretiens réalisés en trois mois (directions des écoles, étudiants, administratifs...)

## Déroulement de l'auto évaluation

Ce qui c'est passé... en face à face :

- Il est apparu nécessaire de faire circuler l'information entre les interviewés afin de les informer des points forts manifestés par les autres... (ce n'est pas un audit)
- L'échange d'information a contribué à faire progresser la motivation et l'intérêt pour un travail en commun sur les bonnes pratiques : Des prises de positions en faveur de l'auto-évaluation ont été exprimées
- L'écriture du projet d'établissement se faisant en parallèle à l'auto-évaluation, des contributions « chemin faisant » ont été rédigées pour intégrer des résultats, même partiels, de l'auto-évaluation

## Déroulement de l'auto évaluation

Le rapport d'auto-évaluation : (mi janvier-fin février 2004)

- Le rapport a été rédigé critère par critère à partir des informations recueillies. (un mois pour la rédaction)
- A la première lecture du rapport : Le miroir ne renvoyait pas l'image souhaitée...
- Une semaine après, le rapport pratiquement inchangé faisait l'objet d'un consensus implicite puis explicite.
- Le rapport d'auto-évaluation n'est pas un acte de communication mais une synthèse des réalités de l'établissement, c'est un exercice inhabituel

Étendue : 180 pages plus ses annexes, un carton de documentation. 6 mois à temps plein pour la chargée de mission.

## Et après l'auto-évaluation... l'expertise par le CNE

- Le travail conséquent qu'induit le livre des références amène l'établissement à une attente envers le travail des experts du CNE... (décalage possible entre notre interprétation et les attentes)
- Il est important de considérer que la phase préparatoire à la venue des experts demande une organisation importante et beaucoup de souplesse ...
- Le maximum de points de vue, d'avis à chaud, de la part des experts ont été recherchés pendant l'expertise... (expertise plutôt qu'audit)
- Le rapport viendra en son temps... l'auto-évaluation c'était il y a un an

## Quelques réflexions...

### - Quel statut donner au rapport d'auto-évaluation ?

Un regard sur nous-mêmes pour nous-mêmes ou le début d'un effort de transparence à faire aboutir indépendamment d'un processus d'expertise externe ?

### - Comment pérenniser la démarche ?

Passer d'une démarche qualité plutôt normative à une démarche de projet

### - Le livre des références est un référentiel d'auto-évaluation en tant que « guide de questionnement » mais ce n'est pas un référentiel auquel « on doit se conformer obligatoirement »

# Aujourd'hui...

- Un projet de structuration du pilotage qui décline le projet d'établissement en fiches projets, un travail sur des indicateurs et une intégration des actions à entreprendre suite à l'auto-évaluation
- L'évolution de la gouvernance avec la mise en place du Comité Exécutif qui fonctionne depuis début septembre 2004
- Un sentiment fort d'appartenance globale à l'INPL qui a été ressenti lors de l'élaboration et la validation du projet stratégique 2005/2008
- Le travail fourni pour le CNE a permis de prendre conscience qu'il y avait cohésion de certaines entités
- La restructuration du service des études et de la recherche

- .....



Des synergies mieux valorisées, un pilotage plus  
explicité et partagé auxquels l'auto-évaluation n'est  
pas étrangère

Jean-Louis.Coujard@inpl-nancy.fr  
Vice Président du CA

Sabine.Goulin@inpl-nancy.fr  
Chargée de Mission  
Pilotage , Conseil en Organisation

Institut National Polytechnique de Lorraine  
2, avenue de la Forêt de Haye  
BP 3, 54501 Vandoeuvre-les Nancy cedex  
Tél. : 03 83 59 59 94 Fax. : 03 83 59 57 55