



**HAL**  
open science

## Ecole supérieure de génie civil de Hanoï

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation/accréditation d'un établissement étranger. Ecole supérieure de génie civil de Hanoï. 2017. hceres-02026540

**HAL Id: hceres-02026540**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026540>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Département Europe et International

Ecole supérieure de Génie Civil de  
Hanoï - Vietnam

## Documents d'évaluation et d'accréditation

- 1/ Rapport d'évaluation institutionnelle
- 2/ Décision d'accréditation

Juin 2017

Rapport publié le 03/07/2017

# Sommaire

Rapport d'évaluation institutionnelle .....	3
1 - Présentation de l'établissement .....	7
2 - Conduite de l'évaluation .....	9
3 - Evaluation .....	11
Conclusion .....	23
Points forts .....	24
Points faibles .....	24
Recommandations .....	24
4 - Observations de l'établissement .....	26
Décision d'accréditation .....	29
<b>ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION .....</b>	<b>31</b>



Département Europe et International

A thick red vertical bar is positioned on the left side of the page, extending from the top of the main text area down to the level of the report title.

# Ecole supérieure de Génie Civil de Hanoï - Vietnam

## Rapport d'évaluation institutionnelle

Mai 2017

# Sommaire

1 - Présentation de l'établissement .....	7
2 - Conduite de l'évaluation .....	9
Démarche d'autoévaluation .....	9
Composition du comité d'experts .....	9
Description de la visite sur site .....	9
3 - Evaluation .....	11
Stratégie et gouvernance .....	11
Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique .....	11
L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie .....	12
Identité et communication de l'établissement .....	12
Formation et Recherche .....	13
La politique de recherche .....	13
La politique de formation .....	14
Le lien entre formation et recherche .....	15
Parcours de l'étudiant .....	15
Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	15
Ressources pour l'apprentissage .....	17
Environnement de l'apprentissage .....	17
Relations extérieures .....	18
La politique de partenariat .....	18
Les relations internationales .....	18
Pilotage .....	19
Les finances de l'EGC .....	19
Les ressources humaines .....	20
Patrimoine immobilier .....	20
Informatique et système d'information .....	21
Qualité et éthique .....	21
Politique qualité et amélioration continue .....	21
Éthique et déontologie .....	22
Conclusion .....	23
Points forts .....	24
Points faibles .....	24
Recommandations .....	24
4 - Observations de l'établissement .....	26



## Département Europe et International

L'Ecole supérieure de Génie Civil de Hanoï a demandé au Hcéres de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres ([hceres.fr](http://hceres.fr)).

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Pour le comité d'experts,<sup>2</sup>*

Xavier Michel, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365, 14 Novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5).

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité" (Article 11, alinéa 2).



# 1 - Présentation de l'établissement

Engagé dans sa politique de Renouveau (Đổi mới) initiée en 1986, le Vietnam a progressivement réorienté ses relations diplomatiques, économiques, commerciales vers les pays de la zone Asie et s'est plus largement ouvert au monde occidental. Cette ouverture s'est accompagnée d'une forte croissance de son PIB d'environ 8%/an entre 1990 et 2000 et de 6%/an depuis.

L'entrée en vigueur de l'*Asean Economic Community* (2015) a placé le Vietnam au cœur d'une zone économique dynamique composée de 10 pays dont certains sont en concurrence directe tant en termes économiques, financiers que d'activités de formation, incitant les autorités vietnamiennes à engager des réformes importantes visant à améliorer la compétitivité et l'attractivité du pays. Par ailleurs, l'industrialisation dans laquelle le Vietnam est engagé implique un renforcement de ses infrastructures s'appuyant sur l'innovation technologique et sur des collaborations internationales (ex. plan d'action stratégique pour l'industrialisation Vietnam - Japon 2020-2030) afin de respecter les engagements environnementaux et énergétiques pris par le gouvernement. La capacité à fournir des cadres d'un niveau international en génie civil en est un levier majeur.

Dans ce contexte, le gouvernement a mené une réforme de l'enseignement supérieur universitaire visant une plus grande autonomie de ses établissements et un plus grand rayonnement. La loi n°08/2012/QH13, complétée par le décret n°141/2013/ND-CP du gouvernement vietnamien et par la «Charte de l'Université» promulguée le 10 décembre 2014 par décision du Premier Ministre, prévoit ainsi une autonomie de gestion financière quasi-totale, une plus grande liberté dans le mode de recrutement des étudiants, et une ouverture des droits de scolarité, le plancher et le plafond étant fixés par l'Etat. La phase d'autonomisation suppose un positionnement clair de l'université candidate tant dans l'offre de formation et de recherche que dans sa capacité à répondre aux enjeux socio-économiques et scientifiques, nationaux et régionaux. La législation prévoit enfin une ouverture plus importante de l'enseignement supérieur et de la recherche aux organismes de droit privé et aux établissements étrangers<sup>3</sup>, le gouvernement s'appuyant sur des organismes d'accréditation et d'évaluation indépendants afin de contrôler la qualité des établissements.

L'École Supérieure de Génie Civil (EGC) a été créée par la Décision N° 144/CP du 8 août 1966 du Conseil du Gouvernement à partir de la faculté de Génie Civil de l'Institut Polytechnique de Hanoï, dont elle a repris la formation d'ingénieurs de génie civil. Etablissement public sous tutelle du Ministère de l'Education et de la Formation (MEF), l'EGC est ainsi historiquement le premier établissement de formation universitaire en génie civil et en architecture de la République démocratique du Vietnam.

Sa direction est assurée par un rectorat sous l'autorité du Comité du Parti et du Conseil de l'École, assistés par un Conseil des Sciences et de la Formation et un Conseil Consultatif.

L'EGC comprend :

- 12 Facultés, dont dépendent 53 départements, et 2 départements dépendant directement du rectorat ;
- 13 instituts ou centres de recherche scientifiques, d'application et de transfert technologique;
- 22 laboratoires et ateliers de travaux pratiques ;
- 15 services centraux et la bibliothèque ;
- 4 services de gestion de la formation ;
- 2 entreprises filiales (valorisation et transfert de technologie, conseil).

Elle est implantée à Hanoï, sur un campus de 3,2 ha, avec 29 bâtiments pour une surface de 62 440m<sup>2</sup>. Un terrain de 22,3 ha lui a été attribué par le gouvernement en 2014 à Ha Nam, à 60 km au Sud de Hanoï pour la construction d'un nouveau campus.

En 2016, l'EGC comprenait 1 062 personnels, se répartissant en 797 enseignants dont 680 fonctionnaires, et 265 personnels administratifs et techniques, dont 213 fonctionnaires.

Le budget 2015 s'élevait à 240 milliards de VND (Vietnam Dong), soit 9,4 M€, et provenait à 63% des droits de scolarité et à 33% de la subvention d'Etat.

En 2015-2016, l'EGC accueillait 24 000 étudiants, pour l'essentiel en formation d'ingénieurs, soit initiale soit en travail-études.

<sup>3</sup> Sophie Cerbelle, L'enseignement Supérieur au Vietnam : les enjeux d'une réforme inspirée des orientations occidentales, Cahier de la Recherche sur l'Education et les Savoirs, 15/2016, pp 239-262, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Université de Lorraine, France.

	Ingénieurs	PFIEV	Masters	Doctorat	Travail Etudes	Total
2011-2012	19 008	432	2377	73	10 115	<b>32 005</b>
2015-2016	16 509	323	2862	128	3923	<b>23 745</b>

Si le nombre d'étudiants a baissé sur les 5 dernières années, celui de diplômes délivrés s'est accru notablement.

	Ingénieurs	PFIEV	Masters	Doctorat	Travail Etudes	Total
2011-2012	2216	52	601	4	1017	<b>3890</b>
2015-2016	2684	67	1295	9	1168	<b>5223</b>

L'EGC dispose depuis 2009 d'un service qualité, réorganisé en 2015 en tant que service « Examen et Assurance de la qualité de l'éducation ». 3 programmes de formation internationaux d'ingénieurs (PFIEV) ont été accrédités depuis 2004 par la Commission des titres d'ingénieur (CTI) et ont reçu le Label ENAEE@ACE Master Program pour les périodes 2010-2016 et 2016-2022.

Positionnement et stratégie.

L'EGC est la plus grande université du Vietnam en architecture et génie civil et veut affirmer son rayonnement régional et international d'ici 2030. A cet effet, elle a élaboré une vision pour 2030 et une stratégie sur la période 2010-2020 avec 6 groupes d'objectifs :

- Innovation de l'organisation et de la gestion, développement du personnel ;
- Développement de la formation ;
- Développement des recherches scientifiques, du transfert technologique et de la production ;
- Développement de l'infrastructure ;
- Renforcement et utilisation efficace des sources financières ;
- Développement des coopérations nationales et internationales.

## 2 – Conduite de l'évaluation

### Démarche d'autoévaluation

L'accréditation fait partie des chantiers identifiés par l'EGC dans son plan stratégique, en application de sa démarche qualité.

En avril 2016, le Ministère de l'éducation et de la formation demande au Hcéres d'accréditer pour août 2017 les 4 établissements universitaires porteurs de formations d'ingénieurs PFIEV. Après étude du cadre de l'accréditation exposé lors de la mission exploratoire de la délégation du Hcéres en octobre 2016, l'EGC a créé le 25 novembre 2016, sous la présidence du Recteur, un Conseil d'auto-évaluation de 27 membres, qui a lancé ses travaux avec toutes les entités de l'EGC, en s'appuyant notamment sur le bilan des 2 premières années du mandat du Recteur. Le rapport d'auto-évaluation a été rédigé par un secrétariat dédié à partir des données fournies par les entités de l'EGC, et complété suivant les directives du conseil d'auto-évaluation jusqu'au 5 janvier 2017, avant d'être adressé le 20 janvier au Hcéres.

### Composition du comité d'experts

- **Monsieur Xavier Michel**, ancien directeur général de l'Ecole polytechnique, président ;
- **Madame Carole Deumié**, professeur des universités, photonique, directrice de la formation de l'Ecole Centrale de Marseille, experte académique ;
- **Monsieur Stéphane Serfaty**, professeur des universités, génie électrique, vice-président délégué en charge de la stratégie de l'établissement et des partenariats stratégiques de l'université de Cergy-Pontoise, expert académique ;
- **Mademoiselle Sophie de Casanove**, ingénieur architecte diplômée de l'Ecole nationale supérieure d'Architecture et de l'Ecole Centrale de Nantes (2016), experte étudiante ;
- **Monsieur Jean-Philippe Eglinger**, Directeur de Việt Phâp Strategies, expert professionnel ;
- **Madame Nicole Pernot**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, experte administrative.

Le Hcéres était représenté par Madame Michelle Houpe, chargée de projet.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

### Description de la visite sur site

La visite d'évaluation a eu lieu les 27 et 28 février 2017 à Hanoi.

Elle s'est organisée en 21 visites ou entretiens, se répartissant en :

- 1 présentation initiale par le recteur et son équipe ;
- 2 réunions avec des représentants des différents conseils ;
- 3 réunions avec des responsables de la formation ;
- 3 réunions avec des responsables de la recherche et de la valorisation ;
- 1 réunion avec des partenaires socio-économiques ;
- 1 réunion avec des responsables des relations internationales ;
- 2 réunions avec des responsables de services aux étudiants ;
- 6 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou services spécialisés ;
- 2 réunions avec des panels d'enseignants ou d'étudiants ;
- 1 réunion finale avec le recteur.

Le comité d'experts a été excellemment accueilli et a pu travailler dans de très bonnes conditions. Les services et interlocuteurs se sont toujours montrés ouverts et coopératifs. Le comité a notamment pu très facilement rencontrer l'équipe de direction :

- Le Professeur Associé Duy Hoa PHAM, Recteur ;
- Le Professeur Associé Xuan Anh PHAM, Vice-recteur chargé de la formation ;
- Le Professeur Quang Minh PHAN, Vice-recteur chargé de la recherche ;
- Le Professeur Associé Quang Dung PHAM, Vice-recteur chargé de l'administration ;
- Ainsi que le Professeur Associé Van Tan TRAN, président du Conseil de l'EGC et directeur du service des ressources humaines de l'EGC.

# 3 – Evaluation

## Stratégie et gouvernance

### Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

L'Ecole supérieure de Génie Civil (EGC) est depuis 50 ans le premier établissement universitaire du Vietnam pour la formation des architectes et des ingénieurs du génie civil, y compris en termes de taille avec 4 à 5 000 diplômés par an. Elle a ainsi formé un grand nombre des cadres des entreprises et de l'administration vietnamiennes de ce secteur au sein duquel elle dispose d'un solide réseau d'anciens élèves. Ses diplômés y trouvent naturellement un emploi, ce qui, au-delà de son passé, lui confère une très bonne visibilité nationale et lui assure un recrutement de bonne qualité. Ses missions sont conformes à celles d'un établissement d'enseignement supérieur sectoriel, sachant qu'elle ne délivre pas de diplôme du 1<sup>er</sup> cycle (licence ou bachelor). L'EGC affirme ses valeurs « Qualité, Efficacité, Développement, Intégration » comme un levier de mobilisation de son personnel, de ses étudiants et de son environnement.

Sa proximité avec le secteur du génie civil et l'administration lui permettent d'appréhender avec lucidité les transformations du Vietnam et les attentes à son égard qui en découlent. L'EGC mesure notamment l'opportunité que constitue l'essor du secteur de la construction, en accompagnement du développement économique vietnamien. A court terme, l'EGC a commencé à faire évoluer ses formations pour mieux répondre aux besoins des employeurs et à se préparer à une concurrence nationale émergente. A long terme, elle anticipe le fait de devoir devenir un établissement de premier rang dans son domaine en Asie du Sud-Est si elle veut maintenir sa place au Vietnam.

Cette vision 2030 reste cependant largement théorique au regard de sa situation, dont l'EGC connaît les limites : une formation encore trop théorique à mieux corréliser aux réalités de l'activité professionnelle, une recherche et une formation post universitaire (masters et doctorat) faibles, faute notamment d'un corps enseignant suffisamment expérimenté en termes de recherche, une internationalisation très limitée, de fortes contraintes de ressources, une infrastructure ancienne et insuffisante au regard de ses effectifs d'étudiants, et enfin une très forte lourdeur administrative liée notamment à sa dépendance vis-à-vis de l'Etat.

Dans les faits, c'est d'abord sur ce dernier point qu'elle se focalise en vue de l'obtention de l'autonomie en 2020, qui lui apparaît comme un objectif intermédiaire indispensable. Sa stratégie de développement sur la période 2010-2020 est clairement articulée autour de 6 groupes d'objectifs :

- Innovation de l'organisation et de la gestion, développement du personnel ;
- Développement de la formation ;
- Développement des recherches scientifiques, du transfert technologique et de la production ;
- Développement de l'infrastructure ;
- Renforcement et utilisation efficace des sources financières ;
- Développement des coopérations nationales et internationales.

Ces objectifs sont surtout tendanciels avec des critères d'évaluation qualitatifs, ce qui est raisonnable à un horizon de 10 ans, mais limite la capacité de mesure des transformations accomplies.

Au cœur de ce projet, le passage à l'autonomie est bien plus qu'une seule transformation technique des procédures administratives. Bien qu'il soit politiquement impulsé par le Ministère de l'enseignement et de la formation (MEF), ce sont des habitudes longuement façonnées et toute une culture de fonctionnement au sein de l'enseignement supérieur vietnamien qu'il s'agit de transformer, avec une application université par université en interaction avec le MEF. En interne, c'est une culture de la décentralisation et de l'initiative que l'EGC veut promouvoir, avec la difficulté pour chaque niveau de devoir s'adapter au rythme auquel elles sont accordées. La maîtrise de ce mouvement est délicate, car les risques de déception sont à la mesure de la force des attentes. En en faisant le point d'entrée de sa transformation à venir, l'EGC en a incontestablement fait un outil de mobilisation de toutes ses équipes, pour que le MEF la considère apte à l'autonomie fin 2018, pour une mise en œuvre en 2020.

Malgré cette focalisation sur l'autonomie, le comité encourage l'EGC à ne pas délaisser les autres champs d'action, dont l'urgence apparaîtra brutalement dès l'autonomie obtenue. Les évolutions à conduire sont très importantes, nécessiteront du temps et demandent donc dès à présent une préparation minutieuse. Très vite, elles seront contraintes par la disponibilité des ressources, humaines et financières. Le financement régulier de l'Etat étant appelé à disparaître avec l'autonomie, le passage de la théorie de la socialisation, c'est-à-dire de

l'appel aux financements privés, à sa mise en œuvre concrète et efficace en conditionnera le succès. En complément, une visibilité de moyen terme sur le financement irrégulier (sur projet) de l'Etat sera indispensable.

## L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie

L'EGC dispose d'une « Charte de l'organisation et des activités de l'EGC » déclinée de la « Charte de l'Université » de décembre 2014, et qui définit son organisation et son fonctionnement. En application des textes nationaux de 2012 et 2013 pour la réforme de l'enseignement supérieur universitaire et l'autonomie des établissements, elle affirme le principe de la décentralisation des pouvoirs et fixe de manière précise les responsabilités et procédures de travail.

Sous l'autorité du comité du parti, le Conseil de l'EGC exerce l'autorité formelle. 6 de ses 25 membres sont extérieurs à l'EGC, avec des responsabilités dans l'administration de l'Etat ou en entreprise. Le président du Conseil est un personnel de l'EGC, professionnellement sous l'autorité du Recteur et participant aux réunions hebdomadaires du rectorat, ce qui traduit un fonctionnement ambigu du Conseil avec le rectorat. Par ailleurs, conformément au code de l'éducation universitaire, alors que les étudiants assurent 60% du budget de l'établissement *via* les droits de scolarité, le Conseil de l'EGC ne comprend pas d'étudiants, ceux-ci étant représentés par le secrétaire général du Corps de la Jeunesse. En appui, le Conseil des Sciences et de la Formation joue son rôle normal d'éclairage académique. Le comité recommande que :

- la présidence du Conseil soit dévolue soit au recteur de l'EGC, ce qui rendrait mieux compte de l'exercice effectif des responsabilités, soit à un membre du Conseil extérieur à l'EGC
- l'EGC accueille des étudiants dans son Conseil, ce qui peut être fait dès à présent sur invitation du Président, et lui fournira ainsi un relais puissant vers la communauté étudiante.

Le rectorat est le cœur de la gouvernance opérationnelle de l'EGC, avec une forte concentration des responsabilités, et donc aussi de la charge de travail. Le recteur et ses 3 vice-recteurs se répartissent la supervision de toutes les activités ainsi que de tous les instituts, les centres, les facultés et les services. Le système de travail collaboratif et de concertation avec toutes les parties prenantes est bien établi et connu de tous.

Les activités académiques sont conduites au sein des 12 facultés pour la formation et des 13 instituts ou centres de recherche pour la recherche.

L'EGC constatait en 2010 que son organisation correspondait à un modèle centralisé et dépassé où les objectifs détaillés étaient fixés par l'Etat<sup>4</sup>. Depuis, en application des directives ministérielles, les facultés se sont vu attribuer la responsabilité d'élaboration et de conduite des formations. En revanche, l'EGC ne peut pas modifier les effectifs de personnel entre les facultés. Or, leur adéquation au marché de l'emploi est inégale et leur nombre d'étudiants évolue de façon très différenciée. Les instituts se sont vu accorder l'autonomie, y compris financière, pour favoriser l'initiative des enseignants-chercheurs par le biais d'un intéressement, et développer les contrats avec les entreprises. Ces contrats sont limités le plus souvent à des prestations techniques ou de conseils, ce qui n'est pas sans risque sur l'orientation des instituts qui recrutent et s'équipent d'abord pour obtenir et honorer ces contrats. L'EGC a ainsi entamé une réorganisation en application de principes largement établis par le MEF, avec une liberté de manœuvre inégale et sans avoir totalement identifié ni l'objectif final, ni même tous les attendus.

L'EGC a donc devant elle un travail de fond, en parallèle du travail plus technique sur l'autonomie administrative et financière. Il s'agit de concevoir et préparer son organisation future, en redéfinissant le rôle des facultés et des instituts, leur articulation et leur périmètre afin de disposer d'entités académiques puissantes, en synergie étroite avec les secteurs économiques, pour répondre à leurs nouveaux besoins en compétences, anticiper le plus en amont possible leurs évolutions technologiques, s'assurer des ressources durables et développer chacun leur propre visibilité internationale, au minimum en Asie du Sud-Est. Le comité recommande à l'EGC d'engager cette réflexion sans tarder pour être en mesure d'en mettre en œuvre les conclusions dès que possible, au plus tard lors de l'obtention de l'autonomie.

## Identité et communication de l'établissement

L'EGC a une identité naturelle forte, liée à celle du secteur socio-économique au profit duquel elle œuvre. Premier établissement d'enseignement du secteur au Vietnam par la qualité de ses diplômés et sa taille, elle y

<sup>4</sup> Preuve D1.8 Stratégie du développement 2010-2020. 2.2.2 Problèmes existants. 1 Organisation et gestion

a bénéficié depuis 50 ans d'une forte visibilité sans effort de communication particulier. Aussi L'EGC n'a-t-elle pris conscience que tardivement de l'importance de la communication. Son enjeu est aujourd'hui de renouveler son image, en mettant en valeur sa dynamique pour contribuer à la modernisation du Vietnam et à son ouverture. Elle a créé en septembre 2015 un département « information et communication » dédié à cette mission. Celui-ci a une bonne vision de ses responsabilités programmatiques et organisationnelles, mais manque encore d'expérience et de compétences spécialisées pour aborder la communication en termes de cibles et d'impact sur le public visé.

Si son logo et la couleur bleue utilisée sont considérés comme représentatifs, l'EGC admet qu'elle peut améliorer son image en diffusant plus largement ses valeurs : qualité, efficacité, développement, intégration. Elle a lancé auprès des étudiants un concours de slogan pour porter un message plus significatif de ses savoir-faire.

La communication à l'externe utilise tous les supports adaptés : évènements, vidéo sur les 50 ans de l'EGC, divers médias. Pour l'international cependant, le site web en anglais est encore à l'état d'ébauche et c'est le service des coopérations internationales qui gère son réseau. Excepté pour les informations scientifiques à destination de tout public, c'est aussi le service scientifique et technologique qui assure la communication dans son domaine. L'association des anciens élèves est considérée comme le meilleur vecteur de l'image de qualité de l'école, même si le département information et communication ne contrôle pas les messages véhiculés.

En attendant le développement d'un nouveau logiciel, plus convivial et rapide, le site internet et la boîte aux lettres électronique constituent les moyens de communication interne les plus efficaces au quotidien. Les réunions mensuelles des cadres et le congrès annuel du personnel permettent de faire partager la stratégie de l'école et les objectifs à court terme pour réussir le passage à l'autonomie.

L'EGC a engagé une première étape pour améliorer son image et sa visibilité. Le comité lui recommande d'accroître ses efforts en se renforçant en compétences et moyens spécialisés et en acculturant son encadrement aux enjeux de la communication.

## Formation et Recherche

### La politique de recherche

L'EGC développe une activité scientifique technologique dans un spectre large relevant du génie civil. Même si l'ensemble des savoir-faire du génie civil est couvert, les domaines d'innovation les plus porteurs de l'EGC sont plus spécifiquement ceux en lien avec les ouvrages maritimes, l'infrastructure urbaine et le transport. Portée par le contexte national de transformation économique et sociale impliquant un appel très important au secteur du génie civil<sup>5</sup>, l'EGC collabore étroitement et durablement avec de nombreux investisseurs directs nationaux et étrangers. Cette dynamique est en phase avec la volonté de l'établissement de participer étroitement au développement et la modernisation du pays en matière d'infrastructure.

Ses 12 facultés et 13 instituts couvrent l'ensemble des domaines scientifiques et technologiques relatifs aux métiers du génie civil : des matériaux de construction, aux constructions civiles, industrielles, et ouvrages des ponts et chaussées et hydrauliques. Si les innovations dispensées en leur sein dans ces domaines sont appréciées par les industriels, le potentiel d'enseignants-chercheurs (un petit tiers d'enseignants titulaires du doctorat) et leur activité scientifique sont faibles au regard des standards internationaux. La grande majorité des publications reste au niveau national et les activités de recherche souffrent d'un fort déséquilibre entre la recherche elle-même estimée à 15% et sa déclinaison en applications (85%). Celle-ci répond pour l'essentiel à des besoins industriels de court terme, s'apparente surtout à du développement et est largement orientée par le besoin de ressources financières. Il n'y a pas de distinction réelle au sein des 22 laboratoires de l'EGC entre les travaux de recherche et les travaux pratiques liés aux enseignements appliqués. Seuls ceux concentrés dans les spécialités ayant une moindre activité d'enseignement mènent des activités de recherche plus soutenues. Outre la charge relativement lourde d'enseignement (50%) et d'expertises (20%), ce déséquilibre d'activités de recherche dans les facultés et instituts est révélateur d'une insuffisance d'attention pour la recherche et d'un déficit de coordination entre les missions recherche et formation.

Les instituts, qui ont pour vocation de regrouper d'un point de vue pluridisciplinaire les activités scientifiques transversales, peinent à développer de la recherche de qualité compte tenu du niveau des équipements. En revanche, ils obtiennent un volume élevé de contrats, approchant 10 M€/an, soit l'équivalent du budget de l'EGC lui-même, avec près de 500 à 600 projets/an, ce qui prouve le rayonnement et le potentiel de

<sup>5</sup> The effectiveness of research and innovation management at policy and institutional levels in Vietnam, rapport OCDE, 2013

valorisation de l'EGC. L'absence de prise en compte des coûts complets et de politique de redistribution vers l'EGC ne garantit pas un financement du développement de la recherche ni l'acquisition d'équipements lourds. En outre, la structuration trop dispersée en laboratoires de très petite taille ne favorise pas une visibilité des activités scientifiques et la mise en œuvre d'une réelle politique scientifique coordonnée. Compte tenu des contraintes de ressources, le comité recommande à l'EGC de définir une stratégie globale de recherche et de valorisation : en premier lieu, identifier un nombre limité de thématiques prioritaires de recherche sur lesquelles il concentrerait ses efforts humains et financiers, accroîtrait sa visibilité et acquerrait une compétence de pilotage d'une véritable recherche qu'il pourra étendre ultérieurement.

Enfin, si les services support de valorisation mis en place par l'Université existent et permettent une politique de valorisation complète (incluant politique d'incubation *via* une société de valorisation privée dont l'EGC possède 51% du capital), ils ne parviennent pas à coordonner l'ensemble de l'activité de prestation et de valorisation. Soucieux d'autonomie, les différents acteurs collaborent en direct sans véritable priorisation. Le comité recommande de coordonner les activités de prestation des enseignants-chercheurs au sein d'un service de valorisation unique en lien avec la recherche afin d'encourager une dynamique vertueuse entre recherche, valorisation et *market push*. Le comité recommande également de mettre en place une politique de calcul des coûts complets et de redistribution des gains issus des activités de valorisation pour permettre à l'EGC de financer et de mettre en œuvre une réelle politique de recherche.

Dans un contexte régional de croissance accélérée de la compétitivité, l'effort à consentir pour que l'EGC dispose à horizon 2030 d'une recherche reconnue en Asie du Sud-Est est substantiel. Compte tenu de ses ressources financières limitées, et dans une perspective d'autonomie, le comité recommande une concentration des efforts sur des thématiques prioritaires, accompagnée par une politique affirmée de recrutement d'enseignants-chercheurs de haut niveau, ayant eu une expérience internationale de recherche dans ces domaines, et capables de répondre à des appels à projets collaboratifs ambitieux nationaux et internationaux. Dans ce cadre, une politique de contrats de services et de prestations garde toute sa pertinence dans une logique de modernisation des équipements, de renforcement des équipes, d'activités expérimentales pour les étudiants, de proximité avec les entreprises et de ressources complémentaires, sous réserve qu'elle soit maîtrisée et pilotée sur les plans académique et économique par l'EGC elle-même.

### La politique de formation

L'EGC couvre divers champs du génie civil et de l'architecture, son offre de formation ayant été construite au fil de son histoire, sans qu'une hiérarchisation des thèmes ne ressorte réellement. Elle propose à ce jour 24 programmes universitaires, dont 3 reconnus par la Commission des Titres de l'Ingénieur, 17 programmes de masters et 19 de doctorats.

Les formations universitaires sont proposées en 5 ans sur site, avec diverses combinaisons possibles relevant de programmes spécifiques. La formation postuniversitaire comprend des programmes de masters (1,5 à 2 ans), et de doctorat (4 ans).

Les cursus sont organisés en crédits (180 crédits pour la formation universitaire et 45 pour la formation en master), et permettent une modulation pour que l'étudiant puisse construire le parcours qui lui est adapté. Il est accompagné pour cela par divers relais, tant au niveau pédagogique qu'administratif. 5 programmes sont proposés en langue anglaise, ce qui permet une mobilité entrante modeste mais réelle (8% des effectifs étudiants).

Cette offre de formation s'est construite par adaptations successives, avec une volonté de progression, en s'appuyant sur des partenariats nationaux et internationaux. Le comité recommande à l'EGC de procéder maintenant à une restructuration plus large pour améliorer sa cohérence globale et accroître sa compétitivité.

Dans sa démarche d'accès à l'autonomie, l'EGC a engagé une redéfinition de son offre de formation. Elle est consciente de la nécessité d'une rupture avec l'existant, et de créer une offre répondant aux demandes du marché du travail, tout en s'inscrivant dans sa dynamique propre de développement de la qualité. L'objectif est également d'internationaliser les formations et de développer la pluridisciplinarité. Elle s'est approprié la démarche CDIO (*Conceive, Design, Implement, Operate*) qu'elle utilise systématiquement.

Un comité *ad hoc* pour les nouveaux programmes a été créé à cet effet. L'EGC veut se donner toute latitude pour créer une nouvelle offre originale et compétitive. Cette nouvelle offre sera mise en place de manière simultanée avec la fermeture des programmes existants. Cette démarche est pertinente et marque la volonté d'un changement en profondeur. Le travail lancé depuis un an a permis d'analyser le marché, et de prendre en compte les demandes des acteurs socio-économiques du secteur. La réforme a commencé par la formation universitaire et doit aboutir avant la fin 2017.

Les programmes sont conçus de manière à permettre la construction du projet de l'étudiant par capitalisation de crédits, en équilibrant des matières de base et des matières de spécialité, des enseignements de langues, des humanités. Le lien entre les disciplines est apprécié par les étudiants. Le niveau de langue est un point d'attention pour l'avenir, dont l'école est consciente. Si l'école met en place des plateformes de travaux pratiques, celles-ci sont encore peu nombreuses et inégalement équipées, de même que les très rares laboratoires.

L'EGC s'appuie pour suivre ses programmes sur un logiciel de scolarité existant depuis quelques années. Un logiciel de gestion est en cours d'implantation. L'EGC est consciente que les processus de gestion méritent d'être optimisés pour accompagner l'augmentation des effectifs et la modularité des parcours, ce qui suppose de disposer des ressources humaines adaptées.

Il manque encore à ce stade une vision claire des grands champs de force que l'école entend afficher et développer, pour faire valoir la qualité de sa formation et assurer son attractivité nationale et internationale. Cela ne saurait se faire sans y associer une réflexion sur la politique de recherche et y inclure la formation postuniversitaire, lieu privilégié de la mobilité et de la notoriété internationale. Le premier enjeu est d'être en mesure de piloter le recrutement d'enseignants contribuant par leur enseignement et leur recherche à la qualité de la formation et à la visibilité de l'EGC. En dépend aussi la capacité de l'EGC à monter en puissance des partenariats économiques et académiques d'envergure, nationaux comme internationaux.

Le comité encourage l'EGC à entreprendre cette réflexion de stratégie académique globale, en anticipation de la redéfinition du rôle et du périmètre des facultés, et de leurs liens avec les instituts, dont l'organisation, actuellement définie par l'Etat, reviendra à l'EGC dès l'autonomie.

### Le lien entre formation et recherche

Les programmes de formation étant actuellement cadrés par l'Etat, la continuité entre les programmes en ingénierie et postuniversitaires en lien avec la recherche n'est pas directe. L'adossement de la formation à la recherche se décline au niveau postuniversitaire *via* des opportunités et encouragements aux étudiants pour participer à des projets d'innovation en lien avec les laboratoires et les enseignants-chercheurs. Une enveloppe de 3% des frais de scolarité est réservée pour les recherches scientifiques des étudiants, apprenants de master et doctorants. Chaque faculté est ainsi attentive à diffuser une culture recherche à ses étudiants, *via* une offre de projets d'innovation et de stages encadrés par les enseignants-chercheurs, soit dans les instituts, soit directement dans les salles de travaux pratiques les mieux équipées. Cependant, la diffusion de ce type d'offre reste limitée au regard du nombre restreint d'enseignants titulaires d'un doctorat.

Structurellement, les instituts passent par les facultés pour proposer les projets d'innovation et de recherche qui sont le plus souvent financés par les entreprises dans le cadre de prestations. Ces collaborations sont, de fait, plutôt opportunistes et ne sont pas motivées par un objectif pédagogique et scientifique, clair et coordonné. Le comité recommande de coordonner et de valider, au sein d'une instance unique regroupant les facultés et les instituts, l'offre de projets d'innovation s'inscrivant dans les stratégies scientifiques et pédagogiques et permettant d'assurer une pratique de formation par la recherche plus efficace et plus conséquente.

Malgré la centaine de doctorants inscrits, contingentée règlementairement par la qualité des directeurs de recherche, la formation postuniversitaire n'intègre pas d'école doctorale chargée de la formation doctorale et de l'insertion professionnelle. Le comité recommande la création de programmes de formation doctorale complémentaires conformes aux enjeux d'innovation nationaux et régionaux dans les métiers visés par l'EGC.

La politique affirmée de recrutement plus important d'enseignants docteurs possédant une expérience internationale et étant en lien avec les grands champs thématiques devrait permettre le renforcement du lien recherche et formation dans ce contexte régional. Elle nécessite l'affichage systématique d'un profil recherche des enseignants au moment du recrutement aujourd'hui inexistant dans le processus de recrutement.

## Parcours de l'étudiant

### Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'EGC s'implique dans des actions de rayonnement et d'information pour faire connaître ses formations auprès des divers publics, notamment dans le cadre du forum des grandes écoles organisé par l'IPH. Une politique de

la communication est développée, utilisant également ses étudiants comme « canal de communication et de promotion ».

Les différents services de l'EGC travaillent de manière coordonnée pour accueillir au mieux les nouveaux étudiants. Divers documents rassemblent tous les éléments utiles. Les services sont bien organisés entre eux, et les rôles respectifs sont clairement définis. Une période d'intégration d'une à deux semaines est planifiée en début d'année.

L'EGC déploie un dispositif d'aide pour les étudiants en difficulté matérielle, et pour les étudiants en situation de handicap. Peu nombreux, ceux-ci sont exemptés de frais de scolarité par décision gouvernementale. Le service des études a une bonne connaissance des aides auxquelles les étudiants peuvent prétendre. Le représentant des étudiants travaille avec le vice-recteur chargé de la formation, le directeur du service des activités politiques, et le président du Corps de la jeunesse sur ces sujets. Des levées de fonds sont organisées par les associations étudiantes pour aider les plus démunis à rentrer chez eux lors des fêtes du nouvel an.

Au cours de la scolarité, les gestionnaires d'apprentissage des services des études et les conseillers pédagogiques des facultés se coordonnent pour conseiller et orienter les étudiants. Les échanges avec l'administration sont fluides. Un professeur responsable est désigné pour une classe de 20 à 50 étudiants. Chaque étudiant peut le solliciter pour tout type de problème, scolaire ou personnel. Chaque faculté dispose aussi d'un conseiller pour l'orientation et les inscriptions dans les modules<sup>6</sup>. Enfin, un vice-recteur est en charge des affaires étudiantes, en collaboration avec le service « Activités politiques et gestion des étudiants ». Le taux d'abandon pour échec scolaire est très faible, inférieur à 1%, la raison principale avancée étant que les étudiants se rendent compte que le secteur professionnel ne leur convient pas.

Beaucoup d'étudiants en 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année travaillent pour payer leurs études mais il n'existe pas de suivi statistique sur le sujet. L'EGC facilite leurs études avec des possibilités d'aménagement de leur emploi du temps. 8 à 10 % des étudiants bénéficient de bourses, provenant du gouvernement, de l'EGC ou d'entreprises, attribuées essentiellement au mérite. Le service des études élabore les politiques de soutien et les transmet aux facultés. Un agent de ce service est entièrement dédié à la relation avec les étudiants par mail, ce qui assure des réponses rapides. Les associations étudiantes s'organisent également pour répondre aux difficultés.

Consciente de la difficulté que représente pour beaucoup d'élèves le changement de rythme de scolarité combiné à un éloignement de leur région d'origine, toute la communauté d'EGC fait preuve d'esprit d'entraide, pour amener chacun à la réussite.

L'insertion professionnelle est bien préparée. Le service de gestion des étudiants organise des cours de préparation à la recherche d'emploi et des conférences. Le taux d'insertion professionnelle est annoncé supérieur à 90% un an après l'obtention du diplôme, et sert d'indicateur pour l'analyse de la qualité des formations.

L'EGC est attentive à son réseau des diplômés, levier important pour assurer le rayonnement et le soutien de l'école. L'EGC propose des formations adaptées, courtes ou en alternance, aux anciens étudiants souhaitant améliorer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles. C'est aussi le cas pour son personnel. Une association des anciens étudiants existe. Un comité de lien avec les anciens étudiants a été fondé. Il est composé de 28 membres dont des représentants de la direction de l'école et des associations collectives : il a pour objectif d'offrir à l'EGC des opportunités de développement.

Chaque classe dispose de 3 à 5 représentants élus, membres du Corps de la Jeunesse. Des réunions annuelles permettent aux élèves de dialoguer directement avec les dirigeants. De manière générale, les étudiants peuvent faire part de leurs souhaits d'évolution et d'amélioration de leur formation. Cependant, en application des règles du ministère, la représentation des étudiants au conseil de l'Ecole est assurée par les secrétaires de l'Union de la Jeunesse et de l'association des étudiants. Le président de l'association des étudiants fait le lien pour toutes les questions relatives à l'amélioration de la vie et la qualité des études. L'absence de représentation étudiante au sein du Conseil de l'Ecole prive l'EGC d'un relais précieux avec sa base étudiante, alors que les étudiants sont ses premiers financeurs.

Le comité estime que l'implication des étudiants pourrait être favorisée dans diverses instances de gestion des écoles et de l'établissement, afin de valoriser leurs compétences personnelles.

---

<sup>6</sup> Source : rapport d'autoévaluation, « III.3. Environnement de l'apprentissage », p.45 à 47

## Ressources pour l'apprentissage

La bibliothèque de l'EGC est membre de l'association des bibliothèques des Universités du Nord et de l'association des bibliothèques vietnamiennes<sup>7</sup>. Elle organise des expositions pour les nouveaux ouvrages, notamment lorsqu'il s'agit de livres publiés par les instituts. Durant la semaine « Activités citoyens-étudiants », au début de l'année universitaire, des ateliers présentent la bibliothèque aux étudiants et les forment à son utilisation. La bibliothèque travaille en collaboration avec les facultés, les professeurs référents et les associations étudiantes pour animer des événements incitant à la lecture. Proche de son public, la bibliothèque utilise aussi Facebook pour communiquer. Des étudiants renforcent régulièrement les équipes d'encadrement. En cohérence avec sa politique d'ouverture culturelle, le tarif d'accès est très faible : 20 000 VND (-1 euro) pour les étudiants, sur l'ensemble de leurs années d'étude.

En moyenne, 500 à 900 millions de VND par an sont dépensés pour l'achat de 3 000 à 5 000 livres, selon un plan annuel établi en corrélation avec le Service Formation. Dans le cadre de la politique d'internationalisation de l'EGC, la bibliothèque acquiert de plus en plus d'ouvrages en langues étrangères : anglais, français et japonais notamment. Une version anglophone du site existe, mais elle reste incomplète<sup>8</sup>. Afin de s'améliorer, la bibliothèque organise depuis 2016 un sondage qualité auprès des usagers.

Dans le bâtiment qui accueille la bibliothèque se trouvent aussi des salles informatiques, avec 99 ordinateurs en libre accès, 310 m<sup>2</sup> de salles avec 250 places pour le travail autonome des étudiants, et 690 m<sup>2</sup> de salles de lecture avec 200 places. Encore limitée, la fréquentation est en hausse de 30 000 passages en 2012-2013 à 35.000 en 2014-2015<sup>9</sup>, avec quelques périodes de saturation<sup>10</sup>.

Les horaires d'ouverture vont de 7h30 à 18h. Un mois avant les examens, l'ouverture est prolongée jusqu'à 20h. Les étudiants aimeraient de tels horaires tout au long de l'année.

La bibliothèque dispose de 150 350 livres en Vietnamien, dont 145 300 manuels. Concernant les journaux et revues, des contrats d'abonnement trimestriels sont passés, sur près de 200 titres. Chaque faculté et institut dispose de son propre centre documentaire qui n'est pas inclus dans le catalogue de la bibliothèque. La bibliothèque archive les travaux des étudiants, y compris les maquettes des facultés d'architecture et d'urbanisme. En juillet 2016, un contrat de numérisation de thèses a démarré avec plusieurs partenaires, comme la compagnie « Documents en ligne » VINA<sup>11</sup>. L'emploi de puce RFID pour les emprunts ou du logiciel de gestion Kipos montre une volonté de se moderniser.

La bibliothèque répartit au mieux ses moyens pour acquérir des ressources modernes et de bonne qualité. Elle est dynamique mais peine à s'adapter à l'évolution des effectifs de par son budget limité et la taille de ses locaux. Le comité encourage la bibliothèque à poursuivre son projet d'unification des ressources documentaires avec les facultés et les instituts, ce qui lui permettra d'étoffer son catalogue, de gagner en importance et d'affermir son lien avec les activités de recherche.

## Environnement de l'apprentissage

97 % des étudiants participent à la vie associative. L'EGC les y encourage en leur attribuant des points supplémentaires dans leur note d'éthique<sup>12</sup>, ce qui leur permet d'accéder plus facilement à des bourses. Le Corps de la Jeunesse est en dialogue direct avec les étudiants, via des réunions hebdomadaires avec les associations, Facebook ou le site internet de l'école. Il aide à l'organisation des activités des clubs et se fait le porte-parole des étudiants dans les instances de l'école. L'association des étudiants chapeaute l'ensemble des clubs. Son président est élu par ses pairs et discute du programme et du budget des activités associatives avec le rectorat, le Corps de la Jeunesse et le service des Activités politiques. 300 millions de VND proviennent de l'EGC et 120 millions de VND des cotisations étudiantes pour assurer le fonctionnement de l'association. Certaines associations reçoivent des financements d'entreprises.

Les activités associatives sont principalement tournées vers le développement de *soft skills* complémentaires. Les activités bénévoles sont nombreuses et parfois de grande ampleur : don du sang, soutien aux régions les plus pauvres du pays, .... Le site en anglais manque de clarté sur les activités associatives, compliquant l'intégration des étudiants étrangers, certes peu nombreux mais en augmentation.

<sup>7</sup> Source : Rapport d'autoévaluation, « III.2. Ressources pour l'apprentissage », p.43-45

<sup>8</sup> <http://thuvien.nuce.edu.vn/default.aspx?locale=en-US>

<sup>9</sup> Source : Rapport d'autoévaluation, « III.2. Ressources pour l'apprentissage », p.43-45

<sup>10</sup> Source : Rapport d'autoévaluation, « III.2. Ressources pour l'apprentissage », p.43-45

<sup>11</sup> Source : Rapport d'autoévaluation, « III.2. Ressources pour l'apprentissage », p.43-45

<sup>12</sup> Jusqu'à 10 points sur 100 ; Source : entretien

Un service de santé comprenant 6 personnes est ouvert du lundi au samedi. Un bilan de santé complet est réalisé pour les élèves de 1<sup>ère</sup> année. 2 000 consultations ont été réalisées en 2015-2016.

Exploité au mieux des possibilités de l'EGC, le campus nécessite des améliorations conséquentes pour s'approcher des standards internationaux. L'EGC s'efforce d'offrir au mieux de ses moyens un cadre propice à la vie étudiante. Elle dispose d'un complexe sportif et d'un internat de 1 100 places<sup>13</sup>, avec une surface moyenne de 4 m<sup>2</sup> par étudiants pour un loyer mensuel de 80 000 VND (~3 euros) par mois<sup>14</sup>. L'EGC a bien identifié dans son analyse SWOT l'insuffisance de ses locaux au regard des effectifs. Pour l'internat, une convention a été signée pour louer des appartements supplémentaires en ville, soit 312 places, ce qui permet à l'établissement d'héberger environ 10% des étudiants, mais l'offre reste inférieure à la demande.<sup>15</sup>

La gestion des salles est compliquée. Les locaux ne sont pas adaptés à l'accueil des personnes en situation de handicap.

Le comité constate que l'EGC porte une grande attention à l'accueil de ses étudiants et les encourage à participer à la vie associative. Ceux-ci apprécient l'écoute dont ils bénéficient et participent avec dynamisme aux diverses activités offertes. Cependant, l'exiguïté des locaux reste un frein au développement des activités estudiantines.

## Relations extérieures

L'EGC a pris conscience que pour compter dans la compétition des établissements supérieurs en Asie du Sud-Est, il lui fallait développer ses relations avec les acteurs socio-économiques nationaux comme internationaux et renforcer ses activités de coopération universitaire internationale.

Plusieurs services y contribuent. Le département « Affaires administratives et diverses », le département « Coopérations internationales » et la faculté « Formations internationales » suivent les coopérations avec des organisations économiques et académiques. Le département « Activités politiques et gestion des étudiants » quant à lui coopère avec les entreprises et les organisations professionnelles par le biais du réseau des anciens étudiants. Enfin, le département « Information et communication » maintient et développe l'image de marque de l'EGC.

### La politique de partenariat

Fort des liens développés grâce à son réseau d'anciens élèves opérant dans de grandes entreprises de construction et de bureaux d'études, l'EGC a tissé des relations étroites avec le monde socio-économique vietnamien, ce qui lui permet de répondre « aux besoins de développement de ces entreprises en particulier et de la société en général », notamment dans les domaines des « Transports et de la Communication » et des « Ressources et Environnement ». Des représentants de grands groupes comme Viglacera ou Cotana Group siègent au Conseil d'Établissement.

Cette implication des entreprises et autres employeurs dans les projets de l'École est d'abord utile pour mieux identifier l'évolution des besoins en compétences et, en conséquence, les ajustements à apporter aux formations. Elle contribue donc indirectement à l'insertion professionnelle de ses étudiants. Les entreprises financent parfois des bourses pour les meilleurs étudiants et apportent leur soutien financier ou en nature aux facultés pour la conduite des formations. Ces contributions ne transitent généralement pas par le budget de l'EGC. Les entreprises sont aussi sollicitées pour l'accueil d'étudiants en stage. Enfin, ce réseau relationnel fournit un appui important au développement des activités contractuelles, de recherche, et plus souvent de prestations de services et de consultance de l'EGC, sur lesquelles repose l'essentiel du financement des Instituts.

Parallèlement, la connaissance de l'EGC du marché vietnamien du Génie Civil et son réseau relationnel constituent d'excellents atouts vis à vis des entreprises étrangères voulant opérer au Vietnam. L'EGC agit en tant qu'intermédiaire, rôle qu'elle s'efforce de valoriser dans des activités de standardisation et de certification.

### Les relations internationales

<sup>13</sup> Le nombre d'étudiants total en 2016-2017 est de 23 745 d'après les données de l'établissement

<sup>14</sup> Source : entretien n°18

<sup>15</sup>Source : rapport d'autoévaluation, « III.3. Environnement de l'apprentissage », p.45 à 47

L'EGC a bien identifié les directions à prendre au regard de l'impératif d'ouverture internationale, en déclinaison de son objectif 2030. Quelque 34 conventions actives ont été déployées ces 5 dernières années avec des universités au Japon, Taiwan, Australie, Europe, ... pour des coopérations de formation, des échanges académiques, l'organisation de conférences scientifiques, ou la coréalisation de recherches scientifiques. L'EGC a également développé des relations avec l'Agence Universitaire de la Francophonie et participe à un programme Erasmus.

Par ailleurs, l'EGC s'appuie sur son réseau de professeurs formés à l'étranger pour contribuer à améliorer les programmes, la recherche, et participer à la sélection des futurs étudiants à envoyer étudier à l'étranger.

L'internationalisation de l'EGC reste cependant encore limitée, notamment sur le plan de la mobilité étudiante entrante comme sortante. Il existe encore peu de programmes d'accueil et de double cursus avec les universités cibles. Les conditions de travail et de vie sur le campus actuel nuisent à son attractivité, et sa capacité d'accueil pour les étudiants étrangers est faible. Le comité recommande à l'EGC de prendre la pleine mesure de l'effort continu et durable à conduire pour y remédier, et de le décliner opérationnellement en programmes d'actions concrètes.

## Pilotage

### Les finances de l'EGC

L'EGC dispose de l'autonomie financière depuis 2006, avec la liberté d'utiliser les ressources qui lui sont allouées et la possibilité d'avoir certains types de ressources propres. Son budget était en 2015 de 9,4 M€, dont 63% en provenance des droits de scolarité et 33% de la subvention de l'Etat (en augmentation de 53% par rapport à 2011). Sa gestion est bien maîtrisée, avec un service de 18 personnes, et un ensemble de procédures complètes. Il est audité annuellement par une agence de l'Etat.

La gestion budgétaire est marquée par l'évolution de la subvention de l'Etat dans le cadre de l'attribution de l'autonomie. Initialement, il était prévu que l'autonomie s'accompagne de la suppression totale de la subvention de l'Etat, à charge pour les établissements de les compenser par des ressources propres. Aujourd'hui, les universités autonomes peuvent continuer à solliciter des subventions d'Etat pour des financements « irréguliers » sur projets, sous réserve d'un premier apport de l'établissement. Seul est prévue la suppression du financement « régulier » (récurrent) de l'Etat.

En prévision, l'EGC veille à dégager depuis 4 ans un excédent conséquent (10,5% en moyenne, 1,8 M€ en 2015) au titre de réserve d'investissement. D'une part, cette réserve lui est nécessaire pour obtenir un financement « irrégulier » pour de prochains projets immobiliers. D'autre part, l'EGC veut avoir les capacités de lisser ses charges quand elle obtiendra l'autonomie.

En parallèle, l'EGC a l'impératif d'accroître ses ressources propres. L'autonomie lui ouvrira la voie tentante d'accroître les droits de scolarité, dans la limite du triple des droits actuels. Mais, ceux-ci s'élèvent déjà à 3 à 4 mois du salaire moyen vietnamien<sup>16</sup>. L'EGC a aussi commencé à mobiliser ses équipes en les intéressant par le retour de la quasi-totalité des ressources qu'elles lèvent. C'est le cas des instituts qui exploitent l'excellent réseau relationnel de l'EGC avec les entreprises et les autres donneurs d'ordres, avec le paradoxe que l'EGC n'en tire elle-même que peu de ressources (52 000 euros en 2015), les instituts financièrement indépendants n'émargeant pas au budget de l'Ecole. Or, l'EGC manque d'un budget consolidé pour avoir une vision globale de ses ressources et ses dépenses, et surtout pour identifier la réalité de son modèle économique et analyser sa pertinence. On peut par exemple s'interroger sur le bien-fondé, aussi bien académique qu'économique, de transformer des instituts de recherche en bureaux d'études, sans aucun retour financier vers leur maison mère.

Le comité appelle l'attention de l'établissement sur les points suivants : l'enjeu n'est pas seulement de compenser à budget constant la disparition annoncée du tiers de ses ressources. L'EGC doit relever des défis aux conséquences financières considérables, avec en premier lieu son implantation sur un nouveau campus, mais aussi sa transformation progressive en une université de recherche de rang régional. Les excédents qu'elle dégage sont sans aucune mesure avec les besoins qui s'annoncent. L'accroissement des droits de scolarité ne suffira pas à y faire face, pour autant qu'il soit légitime que le financement de la construction du nouveau campus soit assuré par des étudiants qui n'en bénéficieront pas. C'est une nouvelle équation économique que l'EGC doit poser. Elle suppose une projection sur le temps long, avec un système de prévision budgétaire pluriannuelle plus élaboré que l'actuel budget notionnel qu'elle utilise, pour simuler ses recettes et ses dépenses annuelles sur la base d'hypothèses. Pour que ses prévisions soient pertinentes, il lui faudra aussi un minimum de visibilité sur les financements irréguliers de l'Etat, compte tenu de la part qu'ils devraient

<sup>16</sup> Soit 150 à 200\$/mois. Il était de 117\$ en 2012 selon la Banque mondiale.

prendre. En interne, cela nécessite en parallèle une appropriation collective d'une culture d'analyse et de prévision économique pour évaluer projets et activités.

## Les ressources humaines

En octobre 2016, l'EGC comptait 1 000 personnels dont un peu plus de 680 enseignants, pour environ 24 000 étudiants inscrits.

Les contraintes règlementaires du système ne permettent pas à l'école d'exprimer une véritable politique de ressources humaines puisqu'elle n'a pas la maîtrise des moyens humains dont elle dispose ; en revanche, elle a défini des règles précises pour la gestion de ses personnels, qu'elle s'attache à réaliser.

Les procédures de recrutement des enseignants définies par l'EGC, sur la base d'un cadre national réglementaire, sont claires. Les jurys *ad hoc* constitués de membres des conseils scientifiques des facultés évaluent la qualité des dossiers et font présenter une leçon aux candidats. Les candidatures sont ensuite examinées par un « conseil de recrutement » organisé au niveau central et qui comprend, entre autres, le recteur, les trois vice-recteurs et le président du syndicat. Pour améliorer la qualification des enseignants, une priorité est accordée aux titulaires d'un doctorat, ceux-ci représentant pour l'instant moins d'un tiers des enseignants en fonction. Le taux d'encadrement des étudiants est supérieur à celui fixé par le ministère et progresse régulièrement (environ 1/18 en 2016).

Toutefois, à la mesure des marges de manœuvre dont dispose l'EGC, le comité lui recommande d'exiger de ses enseignants une compétence avérée en recherche et d'ouvrir ses recrutements vers l'extérieur et notamment vers l'international, afin d'éviter les risques inhérents à l'endorecrutement. Plus généralement, le comité encourage l'EGC à anticiper la souplesse que lui conférera l'autonomie et préparer une politique de ressources humaines qui soit un levier de développement de sa stratégie, au même titre que les autres ressources.

L'EGC offre des formations continues à son personnel enseignant pour améliorer ses compétences en langues (stages à l'étranger), en didactique, et pour obtenir le doctorat ou acquérir des diplômes supérieurs. Les personnels administratifs peuvent également bénéficier de formations techniques, notamment en management et en informatique.

Une évaluation individuelle, bien acceptée, offre des possibilités de soutien, mais aussi de gratifications diverses et d'augmentations sur la part variable, au mérite, du salaire. Les personnels administratifs bénéficient des mêmes avantages. Au plan social, l'ensemble des personnels profite d'une assurance maladie et d'activités culturelles et une aide est apportée aux retraités.

## Patrimoine immobilier

Si l'EGC bénéficie de l'attractivité nationale et internationale d'une implantation au cœur de la ville, son campus de 3,2 ha reste difficilement fonctionnel au regard de ses effectifs et compte tenu de l'espace de travail nécessaire pour assurer les missions de formation et de recherche de haut niveau dans les différents domaines liés au Génie Civil (architecture, aménagement et techniques des constructions, transport, environnement, matériaux, ...).

L'EGC dispose aujourd'hui de 29 bâtiments de 2 à 6 niveaux offrant un espace fonctionnel d'environ 3 m<sup>2</sup> par étudiant. Un internat composé de 2 bâtiments de 5 étages permettant d'accueillir 1 500 étudiants est situé à 300 m du campus. En outre, pour améliorer les conditions de vie des étudiants, l'EGC collabore depuis 2015 avec le comité de gestion des appartements de l'étudiant de Hanoï pour héberger et gérer des appartements modernes dans un quartier plus éloigné en zone urbaine (zone de Phap Van).

Compte tenu de son nombre d'étudiants et de l'espace fonctionnel nécessaire pour les formations technologiques dispersées, l'EGC est aujourd'hui au-delà de ses limites de capacité d'accueil.

Il en est de même pour l'internat où l'EGC ne répond favorablement qu'à environ 10% des demandes des étudiants. Si les travaux déjà réalisés ont permis de remettre aux normes nationales les infrastructures de l'université, une amélioration qualitative importante reste à faire pour répondre aux besoins actuels et pour rejoindre les standards des établissements d'Asie du Sud-Est à visibilité régionale<sup>17</sup>. Des investissements sont encore nécessaires pour la rénovation de l'infrastructure de la base principale d'Hanoï (infrastructure informatique, amphithéâtres, bureaux de travail, bibliothèque, infrastructures et équipements des laboratoires). La maintenance des locaux étant jusqu'à présent assurée à 70% par l'établissement dans le cadre

<sup>17</sup> Rating Universities on Infrastructure: QS Stars, <https://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars/rating-universities-infrastructure-qs-stars>

des frais récurrents et 30% par l'Etat, on peut s'inquiéter d'un risque de ralentissement du plan d'aménagement avec la disparition du financement régulier de l'Etat dans le cadre de l'autonomie.

Dans ce contexte, la construction d'un nouveau campus à Han Nam (à 60 km de Hanoi) est une extraordinaire opportunité de développement pour l'EGC. Le comité recommande que l'EGC effectue une programmation précise de ses besoins dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle d'aménagement et de maintenance des infrastructures immobilières, pour orienter ses choix à long terme, éclairer la gestion de la transition et appuyer ses sollicitations financières. Des engagements de financement de l'Etat sur le long terme seront en effet indispensables pour assurer la construction de ce nouveau site. Ces engagements seront aussi de nature à inciter les entreprises du secteur à contribuer au projet. Les incertitudes sur son financement sont en effet encore fortes (plus de 6 M€ sur ressources propres sont dans un premier temps à débloquer) et pèsent aussi bien sur sa planification elle-même que sur l'ensemble du projet de développement de l'EGC. L'enjeu est pourtant majeur pour l'EGC comme pour le Vietnam, car ce nouveau campus sera à terme le principal support capacitaire et la vitrine internationale de sa recherche et de son enseignement de haut niveau en matière de génie civil.

### Informatique et système d'information

Afin de proposer un service de qualité en appui aux formations et à la recherche, l'EGC a accentué son investissement depuis quelques années sur une infrastructure informatique (réseau, parc informatique) moderne et performante. Cet investissement est la base d'une mise en place d'un système d'information indispensable à la qualité de la gestion, de la formation et de la recherche universitaire. La capacité en matière de technologie informatique est tout à fait correcte (réseau 1Gbps, le nombre de serveurs et postes informatiques largement déployés). Cette infrastructure assure aujourd'hui un accès aux ressources et aux services numériques par intranet et internet *via* un accès Wifi et une infrastructure LAN récente (reliant l'ensemble des facultés à haut débit) et un WAN à débit limité (80Mbps) sécurisé. La gestion est assurée en collaboration avec le prestataire externe BKIS. Le cœur du système d'information est en cours d'expansion afin de compléter les services mis en œuvre qui regroupent aujourd'hui :

- (i) un ensemble de systèmes opérants de gestion des personnels et budgétaires accessible par intranet *via* "eLive" dédié au pilotage ;
- (ii) un système de coordination des systèmes opérants déployés dans les services et les facultés *via* "EduSoft" ;
- (iii) un ensemble d'outils de communication et documentation interne et externe pour la formation et la recherche.

Si l'infrastructure informatique est aujourd'hui opérationnelle, le passage à un système d'information d'aide à la décision reste à faire. Le comité recommande d'interconnecter les outils informatiques et les bases de données existants afin de se doter d'un outil d'aide au pilotage sur la base d'indicateurs de performance de qualité de la recherche et de la formation et de gestion.

Le système d'information est aujourd'hui géré au sein d'un service de 5 personnes qui doit collecter et mettre en place l'ensemble des outils de centralisation et de collecte d'information. Ce service est insuffisant pour assurer l'ensemble des missions à couvrir : concevoir et maintenir les portails des personnels, relatifs à l'enseignement, relatifs à la recherche, outils de gestion financière, et enfin gérer le parc informatique. L'efficacité d'un tel outil d'aide au pilotage suppose en outre l'interconnexion des outils déjà déployés dans un objectif de qualité de gestion de la formation. En prévision d'une autonomie, la mise en œuvre de l'interopérabilité des outils déjà existants sera donc nécessaire pour garantir un pilotage efficace tant d'un point de vue de la qualité que de la gestion.

## Qualité et éthique

### Politique qualité et amélioration continue

La politique qualité de L'EGC se focalise sur l'éducation, les ressources humaines et la qualité des équipes.

Depuis 2009, existe un service pour la qualité de l'éducation, aujourd'hui dénommé : « Examen et Assurance de la qualité de l'éducation ». Cette équipe de 5 personnes dirigée par un Vice-recteur n'a pas bénéficié de formation spécifique en termes de qualité de l'éducation, ce qui pèse sur son apport. L'EGC a pour projet de le renforcer avec de nouveaux membres plus qualifiés. Pour assurer la qualité de la formation, l'EGC se sert de plusieurs leviers : audits internes, externes, mais aussi échanges avec les parties prenantes (expression des besoins, retours d'expérience, ... Un document sur les critères de diplomation a par exemple été diffusé

publiquement pour démontrer la volonté de l'établissement de dispenser une formation adaptée aux besoins de la société.

Enfin, des procédures internes d'évaluation mesurent l'efficacité des équipes. Une réunion de bilan avec les unités de formation se tient en fin d'année scolaire. Avec le congrès annuel du personnel, ce sont les deux événements principaux au cours de laquelle l'auto-évaluation est débattue avec l'ensemble de l'EGC.

L'EGC mesure que sa démarche de qualité est trop dispersée et vise une politique qui englobe tout l'établissement, avec une certification ISO 9001 en 2018. Dans ce cadre, elle a édité et largement diffusé à l'occasion de ses 60 ans un état des lieux statistiques, qui servira de base pour le « livre de la qualité » qu'elle souhaite éditer en 2017. Il sera complété par la description des démarches qualité en place.

Le comité constate une réelle volonté de s'améliorer continuellement et recommande de clarifier les processus qualité et de les étendre à l'ensemble de l'établissement de manière uniformisée, dans le cadre de l'obtention de la norme ISO 9001.

### Ethique et déontologie

L'EGC s'est dotée d'un ensemble de services et règlements pour développer un comportement éthique. Elle a créé un service « inspection-règlement », qui prend en charge les questions juridiques et les problèmes internes. Elle a établi une charte de la démocratie, définissant des règles de fonctionnement pour éviter en particulier la corruption, et s'est organisée pour la faire appliquer.

La procédure de nomination des enseignants est attentive à toutes les étapes de diffusion d'information, et laisse le temps nécessaire pour des recours potentiels. De même, l'EGC diffuse le règlement de la formation aux étudiants. Le fonctionnement de ses jurys est conforme aux standards internationaux, avec enregistrement des notes par les équipes enseignantes et administratives, diffusion aux étudiants pour recours possibles en cas d'erreurs constatées, et validation finale des notes et prise des décisions de passage par le jury avant édition des relevés définitifs.

L'EGC valorise la qualité des résultats obtenus par le personnel et les étudiants, ainsi que le respect des objectifs, avec des prix attribués selon des processus bien établis. Réciproquement, elle lutte contre la fraude, avec des traitements adaptés à chaque cas.

## Conclusion

L'EGC est le premier établissement vietnamien d'enseignement supérieur en termes de génie civil et d'architecture, sur le plan académique comme par la taille. A ce titre, elle bénéficie au Vietnam d'une réputation et d'un réseau qui en font un partenaire de référence pour tout acteur travaillant dans ce secteur économique. En interaction étroite avec ce réseau, elle appréhende clairement les évolutions que connaît le Vietnam et anticipe qu'elle doit devenir un établissement de premier rang en Asie du Sud-Est dans son domaine si elle veut maintenir sa place. Son plan 2010-2020 mesure les défis de cette impérative ambition, à partir d'une analyse lucide de ses capacités et limites actuelles : d'une part sa position au Vietnam, la qualité de son recrutement d'étudiants (notamment de sa filière d'ingénieurs), leur excellente insertion professionnelle, d'autre part une formation encore trop théorique à mieux corrélérer aux réalités de l'activité professionnelle, une recherche et une formation post universitaire faibles, faute notamment d'un corps enseignant suffisamment qualifié, une internationalisation très limitée, de fortes contraintes de ressources, une infrastructure ancienne et insuffisante au regard de ses effectifs d'étudiants, enfin une très forte lourdeur administrative liée à sa dépendance vis-à-vis de l'Etat.

Dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur engagée par le Vietnam, l'EGC a profondément rénové son système de formation, en s'appuyant sur une démarche qualité. L'adoption du système de crédits facilite la compatibilité internationale. L'essentiel de ses formations d'ingénieurs a été refondu en interaction avec les acteurs socio-économiques du secteur, avec un recentrage sur les étudiants et leurs besoins en compétences professionnelles. La démarche est en cours pour les masters, avec l'objectif de créer une offre mieux centrée sur les besoins de spécialisation professionnelle pour assurer leur attractivité auprès des étudiants.

L'EGC a mis en place quelques formations d'excellence avec des partenaires internationaux sur lesquelles elle s'appuie pour développer sa qualité. Certaines spécialités sont enseignées en anglais pour faciliter l'accueil d'étudiants internationaux, mais ceux-ci ne dépassent pas la soixantaine.

L'EGC fait le constat d'une recherche insuffisante au regard de son ambition. Ses équipements scientifiques sont limités et souvent anciens. Elle veut développer sa recherche à partir des contrats avec le secteur économique. Bénéficiant de l'autonomie financière et de recrutement sous contrat, ce sont ses instituts et centres de recherche, qui assurent cette mission, en liaison avec deux filiales créées à cet effet, l'une pour les activités de conseil, et l'autre pour des activités de valorisation de la recherche. Si l'essor actuel que connaît le Vietnam en matière de construction et de travaux publics y est particulièrement propice, le développement des instituts se construit surtout à partir d'activités de conseil et de prestations d'ingénierie, accentuant une confusion déjà marquée sur ce que constitue une véritable activité de recherche, fût-elle appliquée. L'EGC s'emploie aussi à augmenter le nombre de ses enseignants titulaires d'un doctorat, qui représentent aujourd'hui moins d'un tiers de l'effectif. Une attractivité limitée induit cependant un fort endorecruitment, accompagnée d'une sélection réduite due au faible nombre de doctorants à l'EGC.

Aujourd'hui, l'EGC se focalise sur l'obtention de l'autonomie, rendue possible par les directives gouvernementales de 2013 et 2014, et qu'elle considère comme le préalable indispensable aux autres évolutions qu'elle doit conduire. Bien plus qu'une seule modification technique des procédures administratives, il s'agit d'une transformation majeure de la culture de travail non seulement au sein de l'EGC, mais aussi dans les relations avec le MEF. L'EGC a une solide tradition d'organisation, incluant la définition précise des rôles et des tâches, pour aborder ce grand chantier de modernisation de ses modes de management et d'administration. C'est une occasion de poursuivre la montée en puissance de compétences spécialisées (gestion prévisionnelle, analyse économique, communication, qualité, relations internationales, ...) encore insuffisamment présentes et d'élargir sa démarche qualité au-delà du domaine de la formation.

En parallèle, la préparation des chantiers qui suivront l'autonomie s'impose. L'EGC prévoit de revoir l'actuelle organisation académique en facultés et instituts, trop éclatée, pour disposer d'entités plus puissantes, en meilleure synergie avec les secteurs économiques, capables de répondre aux nouveaux besoins en compétences, d'anticiper les évolutions technologiques, de s'assurer des ressources durables et de développer chacun sa propre visibilité internationale.

L'EGC prévoit aussi de déménager sur un nouveau campus de 22,3 ha qui lui a été attribué en 2014 à 60 km au Sud de Hanoï. C'est une opportunité exceptionnelle pour l'EGC dont les 24.000 étudiants sont bien à l'étroit sur les 3,2 ha de l'actuel campus à Hanoi, et où elle pourra incarner sa vision 2030 d'une université moderne de recherche en génie civil. Mais c'est aussi un défi financier majeur, sur lequel l'EGC n'a pour l'instant aucune visibilité.

La démarche d'autonomie s'accompagne en effet d'une profonde modification du financement des établissements, l'Etat ne contribuant plus à leur budget « régulier » de fonctionnement, et n'intervenant qu'au

cas par cas sur des projets d'investissement, en accompagnement d'un apport de l'établissement avec un financement dit « irrégulier ». Avec un budget composé actuellement à 63% de droits de scolarité et de 33% de subvention de l'Etat, l'EGC se trouve face à un triple défi :

- Compenser la disparition programmée du financement régulier de l'Etat ;
- Financer sa montée en puissance en tant d'université de recherche ;
- Financer la construction de son nouveau campus.

Si l'autonomie permet théoriquement à l'EGC d'aller jusqu'à tripler les droits de scolarité, ceux-ci ne peuvent être son unique levier financier surtout pour les générations d'étudiants ne bénéficiant pas du nouveau campus. Les autres ressources sont soit embryonnaires, soit captées par les instituts pour leur propre développement. Il n'existe pas de budget consolidé pour en avoir une vision globale. Enfin, la planification du nouveau campus suppose une visibilité sur l'engagement financier de long terme de l'Etat.

*In fine*, c'est la capacité de l'EGC à trouver les financements publics ou privés qui conditionnera sa transformation en une université de recherche de rang régional. Ses compétences actuelles de bon gestionnaire du budget annuel n'y suffiront pas. Le développement d'une culture d'analyse économique, de gestion prévisionnelle et de recherche de financement est clef pour la réussite de son projet. Autant que la pertinence de sa vision 2030, c'est sa capacité à articuler ses étapes de transformation stratégique en cohérence avec les ressources humaines et financières dont il peut disposer qui importera.

## Points forts

- Premier établissement Vietnamien en termes de génie civil, avec sa réputation, son réseau, et un recrutement d'étudiants vietnamiens de très bon niveau ;
- une vision 2030 ambitieuse fondée sur une analyse lucide des évolutions et des défis ;
- une organisation bien formalisée, et un fonctionnement fluide, s'appuyant sur une dynamique d'établissement partagée par la direction, le personnel et les étudiants ;
- une formation de qualité, conçue avec les employeurs, avec une bonne insertion professionnelle ;
- une bonne attention portée à la vie étudiante ;
- un début de mise en place des fonctions spécialisées (communication, qualité, relations internationales, système d'information,...).

## Points faibles

- une extrême dépendance à l'égard du MEF rendant difficile la gestion quotidienne et les évolutions stratégiques ;
- la dépendance vis-à-vis des conditions de l'autonomie pour préparer les étapes ultérieures ;
- une recherche réduite et une confusion fréquente entre recherche et prestations d'ingénierie ;
- un campus aux infrastructures anciennes pour la plupart et de taille insuffisante au regard du nombre d'étudiants ;
- des ressources budgétaires excessivement dépendantes de frais de scolarité ;
- une culture du résultat et de la gestion prévisionnelle limitée ;
- la faiblesse de l'exposition internationale.

## Recommandations

- faire de la transition de l'autonomie une période intense de professionnalisation du fonctionnement et de préparation des phases ultérieures ;
- réorganiser les entités académiques dans une logique de capacité d'auto-développement, de synergie avec les partenaires, et de rayonnement ;
- assurer la soutenabilité du projet du campus de Ha Nam, en lien avec l'Etat et d'éventuels financeurs privés, pour obtenir une visibilité sur son engagement ;
- amorcer une véritable recherche appliquée autour de quelques axes prioritaires, et l'appuyer par un recrutement externe d'enseignants ayant des compétences avérées en recherche ;
- développer la culture du résultat, de l'analyse économique et de la gestion prévisionnelle ;
- Intégrer davantage les étudiants dans les différentes structures de gouvernance de l'établissement, et demander à ce que le Conseil de l'EGC leur soit ouvert.



## 4 - Observations de l'établissement

### Observations de l'établissement

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC XÂY DỰNG



RÉPUBLIQUE SOCIALISTE DU VIETNAM

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GÉNIE CIVIL

Référence: 212 - ĐHXD  
Objet: Évaluation et accréditation par HCERES

Adresse: N° 55, rue Giai Phong, arrondissement Hai Ba Trung, Hanoi  
Tél: (+84 4) 38 69 63 97 Fax: (+84 4) 38 69 16 84  
Email: [dhxaydung@nuce.edu.vn](mailto:dhxaydung@nuce.edu.vn) Web: [www.nuce.edu.vn](http://www.nuce.edu.vn)

Hanoi, le 14 Mai 2017

Nous tenons à remercier le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) pour l'évaluation de l'École Supérieure de Génie Civil (EGC) par la visite sur place d'un Comité d'experts. Nous remercions également les experts du Comité pour leur travail sérieux, leur enthousiasme et surtout pour leur sincérité et leur subtilité dont ils ont fait preuve durant tout le séjour à notre établissement.

Nous avons reçu le rapport d'évaluation institutionnelle du Comité d'experts et l'avons bien étudié avec esprit d'écoute. Ce rapport nous a apporté une vue générale sur l'état des lieux de notre établissement avec des points forts et faibles, des opportunités et défis. En particulier, il nous offre des recommandations précieuses de grande valeur nous aidant à perfectionner la stratégie et le plan du développement de l'EGC tout en renforçant notre confiance pour cette orientation.

Basés sur la stratégie du développement de l'École Supérieure de Génie Civil déjà établie et sur les avis d'évaluation et les recommandations du Comité, en 2018, nous nous concentrerons à élaborer le Projet de l'Autonomie avec un itinéraire et les solutions concrètes pour parvenir à l'autonomie totale en 2020 et à satisfaire les exigences de la Vision 2030. Nous mettons en relief:

- L'établissement d'un plan général comprenant des projets à court terme (1-2 ans) et à moyen terme (2-5 ans) cohérents et adaptés aux conditions de l'École en vue de la réalisation des projets à long terme, accompagné de la mise en œuvre d'un système d'analyse, de prévision et de contrôle interne qui assure le respect du

calendrier des réalisations et la qualité ainsi que des modifications flexibles en cas de nouvelles éventualités.

- La restructuration de l'organisation, l'amélioration de la compétence de gouvernance dans le sens de la modernité et adaptée à l'autonomie universitaire, où les principes de l'autonomie sont accompagnés de la responsabilité, et le développement de la formation est fondée sur la recherche.

- L'élaboration en cours (accomplie prévisionnellement en 2018) des nouveaux programmes de formation à l'approche CDIO. Compte tenu des lacunes dans l'actuelle formation, le contenu de la nouvelle formation sera strictement adapté à la réalité des pratiques professionnelles, aux besoins de la société et aux exigences de l'intégration internationale, notamment de la communauté économique ASEAN.

La détermination du développement de la formation fondée sur la recherche. Il y aura un plan sur le renforcement de l'articulation entre les facultés de formation et les instituts de recherche; du lien étroit avec les secteurs économiques et de relations internationales, et pour l'immédiat de la priorité à la formation postuniversitaire. Cette démarche mettra à profit, d'une part, les avantages de l'École pour la propagande de la qualité de la formation, augmentera d'autre part le pourcentage de la recherche fondamentale dans celle de l'établissement.

- L'investissement aux laboratoires en équipements et outils en fonction de l'évaluation pour leur classement avec priorité aux secteurs de pointe pour assurer la faisabilité dans les conditions réelles des ressources; la création d'un service de gestion pour coordonner le travail des laboratoires, des instituts de recherche et des groupes de recherche interprofessionnels en vue d'une meilleure concurrence; l'établissement d'un nouveau mécanisme de gestion financière pour augmenter les recettes et les répartir raisonnablement, ce qui apporte une bonne motivation pour le développement des unités membres. Ce plan sera mis au point au passage total de l'établissement à l'autonomie.

- Compte tenu des enjeux financiers pour le passage à l'autonomie, la récente réalisation des pas indispensables en vue de la mobilisation des ressources via des activités de recherches scientifiques, technologiques et de service pour le marché intérieur, des projets internationaux et des programmes de recherche sur les commandes de l'État. Nous les considérons comme le levier le plus important. En outre, d'autres recettes relatives aux frais de scolarité seront prises en compte.

L'investissement au campus Ha Nam avec les propres sources de l'École des projets à court terme; la réalisation des projets à moyen et long terme après

l'autonomie totale par le joint-venture avec des entreprises et l'accès aux capitaux prioritaires du Gouvernement ou des APD.

- Le déploiement actuel du projet pour l'investissement au système de l'infrastructure moderne de la technologie de l'information servant à la gestion de l'administration, du personnel, de la recherche et de la formation; l'élaboration du règlement sur l'assurance de la qualité selon ISO 9001, accompli prévisionnellement en 2018.

- La réalisation en cours des plans à long terme en vue de l'internationalisation des activités de formation et de recherche; la mise en relief sur l'amélioration de la qualification, de la compétence du personnel administratif et du corps enseignant par l'intermédiaire des projets de coopération tels que ERASMUS +, SATREPS, etc. En outre, les activités de la Faculté de formation internationale visent à intensifier les programmes de coopération et d'échange des étudiants avec l'international.

- Une préoccupation particulière à la communication; la valorisation de la marque traditionnelle pour l'édification d'une nouvelle image dynamique, puissante avec les valeurs essentielles: Qualité – Efficacité – Développement – Intégration.

En conclusion, nous tenons, une fois de plus, à remercier sincèrement vos avis précieux qui sont pour nous à la fois des solutions techniques et un encouragement moral dans la concrétisation de la volonté d'élever l'École Supérieure de Génie Civil à une nouvelle hauteur.

Concernant quelques recommandations relatives au règlement de la gouvernance, nous les partageons et nous croyons que la situation sera améliorée une fois l'autonomie absolue. C'est également une raison pour laquelle l'EGC se concentre à édifier son propre projet de l'autonomie.

Recteur .....

**Duy Hoa PHAM**





Département Europe et International

# Ecole supérieure de Génie Civil de Hanoï (EGC) - Vietnam

## Décision d'accréditation

Juin 2017

## PORTEE DE L'ACCREDITATION DU HCERES

Le HCERES a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en six domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Comme le référentiel de l'évaluation, les critères d'accréditation ont été spécifiquement définis pour les établissements d'enseignement supérieur à l'étranger. Ces critères ont été adoptés par le Conseil du HCERES en juin 2016 et sont disponibles sur le site internet du HCERES [hceres.fr](http://hceres.fr).

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de l'établissement : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport d'évaluation institutionnelle définitif. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et raisonné.

La décision prise par le HCERES et relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France des diplômes délivrés par l'établissement accrédité. Le processus d'accréditation du HCERES n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France des diplômes de l'établissement ainsi labellisé.

# ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

## Domaine 1 : Stratégie et gouvernance

### CRITERE D'ACCREDITATION

La gouvernance de l'établissement repose sur une stratégie adaptée à son environnement et à son identité. L'organisation interne est clairement définie et permet à l'établissement de remplir ses missions.

Les parties prenantes de l'établissement participent à sa gouvernance.

### APPRÉCIATION DU CRITÈRE

L'EGC est engagée dans une dynamique de transformation. Sa Vision 2030 est pertinente au regard de sa position et de l'évolution du Vietnam. Son plan 2010-2020 porte une analyse lucide sur sa situation et les principales orientations à suivre. Elle ne les a que partiellement déclinées de façon opérationnelle et se focalise pour l'instant sur l'obtention de l'autonomie, étape préalable qu'elle juge indispensable. Toute l'Ecole se mobilise autour du rectorat vers cet objectif. L'autonomie ouvrira la possibilité d'une organisation plus en ligne avec sa stratégie de long terme.

Les systèmes de fonctionnement et de concertation avec toutes les parties prenantes sont rigoureusement formalisés et mis en œuvre, en application stricte des règles du Ministère de l'Education et de la Formation.

## Domaine 2 : Recherche et formation

### CRITERE D'ACCREDITATION

L'établissement développe une politique de recherche et une politique de formation adaptées à sa stratégie et aux besoins de l'environnement socio-économique et culturel.

Les formations sont articulées avec les activités de recherche de l'établissement.

L'offre de formation est lisible. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de diplomation sont définies et mises en œuvre.

### APPRÉCIATION DU CRITÈRE

L'EGC dispense une formation de qualité, particulièrement appréciée pour ses ingénieurs. Elle la revoit continuellement en liaison avec les employeurs, dans le cadre d'une démarche qualité.

Elle a une politique active de relations contractuelles avec le secteur économique pour développer sa recherche, qui se limite cependant le plus souvent à du simple développement. Elle s'efforce d'accroître la part d'enseignants aptes à conduire des recherches, autant que l'attractivité de leur statut le permette.

## Domaine 3 : Parcours de l'étudiant

### CRITERE D'ACCREDITATION

L'établissement est attentif aux ressources pour l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.

Il veille à l'information et à l'accueil des étudiants tout au long de leur parcours.

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

## APPRÉCIATION DU CRITÈRE

L'EGC cherche à fournir les meilleures conditions de travail à ses étudiants. Ils sont encadrés tout au long de leurs études pour faciliter leur orientation puis leur insertion professionnelle. Ils sont représentés dans les instances de gouvernance, mais pas par leurs pairs

## Domaine 4 : Relations extérieures

### CRITÈRE D'ACCREDITATION

La politique de partenariat est définie et conçue comme une valeur ajoutée pour l'établissement. L'établissement a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie.

### APPRÉCIATION DU CRITÈRE

L'EGC porte une grande attention au développement de ses relations extérieures. Elle a développé de nombreuses relations avec des entreprises de travaux publics travaillant au Vietnam ainsi qu'avec des universités régionales et internationales.

Il reste à l'EGC à les décliner progressivement en actions opérationnelles d'internationalisation de son enseignement et de sa recherche.

## Domaine 5 : Pilotage

### CRITÈRE D'ACCREDITATION

Le pilotage et l'organisation des moyens tant financiers, budgétaires et humains sont définis et maîtrisés. Ils sont adaptés à la stratégie définie par l'établissement et intègrent une dimension pluriannuelle.

L'établissement possède un système d'information adapté à sa stratégie et ses objectifs.

La situation patrimoniale de l'établissement est connue et maîtrisée.

### APPRÉCIATION DU CRITÈRE

L'EGC a amorcé une première modernisation de son administration sous l'impulsion de réformes pilotées par le ministère en maintenant une centralisation importante. Son passage en cours à l'autonomie lui permet de poursuivre sa professionnalisation, et de développer une culture d'efficacité. Si la gestion courante est bien maîtrisée, il lui reste à diffuser la culture de la gestion prévisionnelle et de l'analyse économique pour relever les défis ambitieux, notamment sur le plan financier, inhérents à sa stratégie.

## Domaine 6 : Qualité et éthique

### CRITÈRE D'ACCREDITATION

L'établissement a défini une politique qualité qui couvre l'ensemble de ses missions et pilote une démarche d'amélioration continue.

Il soutient des valeurs d'éthique et de déontologie qui se concrétisent dans son fonctionnement régulier.

### APPRÉCIATION DU CRITÈRE

La politique de qualité est bien posée pour la formation. Il reste à l'étendre à l'ensemble des activités de l'établissement. Renforcer le service en charge de la qualité sera sans doute nécessaire. L'amélioration continue est naissante mais prend de l'ampleur.

Les règles de fonctionnement sont transparentes, et connues de tous.

## Décision finale

Au vu de l'analyse des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

« Décision d'accréditation, sans réserve, pour 5 ans »

et attire l'attention de l'EGC sur les points ci-dessous :

- la commission apprécie la pertinence de la vision de l'établissement et l'ampleur des défis qu'elle implique, mais souligne la nécessité de définir précisément le modèle d'autonomie que l'EGC recherche et le modèle économique qu'il veut mettre en place.
- La commission met en lumière la nécessité d'une politique résolue de développement de la recherche en ciblant certains domaines prioritaires.
- La commission fait valoir l'impératif de préparer dès à présent les évolutions qui suivront l'obtention de l'autonomie.
- La commission recommande de mieux exploiter les opportunités liées au développement du Vietnam et d'élargir son périmètre régional à l'Asie du Sud-Est.
- La commission conseille d'intégrer davantage les étudiants dans les différentes structures de gouvernance de l'établissement et demande à ce que le conseil de l'EGC leur soit ouvert.
- Concernant le critère « éthique », la commission relève que l'EGC est dans une démarche volontaire et réelle de sanctionner toute fraude et estime qu'il serait bon que l'établissement entre dans un processus de formation à l'éthique et de prévention de la fraude.

SIGNATURE

*Pour le HCERES,*

Michel Cosnard, président



Date : Paris, 19 juin 2017