



Mission Affaires européennes et internationales

## Rapport de la mission AERES auprès de l'USTH (du 5 au 12 juin 2012)

## Objectifs de la mission

L'Université des sciences et technologies de Ha Noi est une université vietnamienne, créée en 2010 après que la France et le Viêt Nam ont signé en 2009 un accord intergouvernemental définissant le projet dans ses grandes lignes, ainsi que le rôle de chacun des signataires.

Le projet USTH est d'une ambition très élevée, puisqu'il vise à rien moins que de définir un nouveau modèle d'université atteignant l'excellence en sciences et en technologies au sens des meilleures pratiques internationales. Fondée sur une articulation forte entre formation, recherche et innovation, l'USTH fait exception au droit commun vietnamien sur de nombreux points importants. S'inscrivant dans la volonté du Viêt Nam de devenir un pays industriel capable de former les cadres de haut niveau dont il aura besoin, son installation sur le parc technologique de Hoa Lac est prévue en 2017, financée principalement par un emprunt auprès de la Banque asiatique de développement.

L'USTH a terminé sa phase d'initialisation, c'est-à-dire sa naissance et son installation dans des locaux provisoires du campus de la VAST. Dès sa conception, il a été prévu qu'elle se développe autour de six thématiques scientifiques : biotechnologies et pharmacologie, nanosciences et matériaux, eau et environnement, technologies de l'information et de la communication, énergies renouvelables, espace (satellites). Chacune d'elles correspond à un département de l'USTH, qui a ouvert les deux premiers en 2010, puis deux autres en 2011, les deux derniers étant programmés en septembre de cette année. L'USTH a inscrit 39 étudiants à la rentrée 2010, et l'année suivante 184 étudiants, qui se répartissent à parts égales en licence et en master. Elle affiche l'objectif d'atteindre un effectif de 3000 étudiants en 2016, et 8000 étudiants en 2020.

Après une période de turbulence, le premier âge est passé et l'USTH existe ; elle est une réalité dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche au Viêt Nam. Elle a maintenant besoin d'approfondir sa réflexion stratégique et, surtout, d'établir une feuille de route de 2012 à 2017 sur la base de laquelle elle pourra se déployer et préparer son installation à Hoa Lac. De plus, elle doit anticiper l'évaluation dont elle fera l'objet en 2015, conformément aux termes de l'accord intergouvernemental.

C'est dans ce cadre que l'AERES a effectué une mission exploratoire auprès de l'USTH, dont le but a été d'examiner dans quelle mesure elle pourrait l'accompagner dans sa démarche d'autoévaluation, dans la mise en place d'une évaluation externe et dans la définition d'une feuille de route.

La mission, effectuée par trois membres de l'AERES, s'est déroulée du 5 au 12 juin 2012, autour d'une visite dans les locaux les 6, 7 et 8 juin. Elle a reposé sur des éléments d'information collectés avant la visite et sur une visite sur site (voir les annexes).

## Avertissement méthodologique

Il faut souligner ici que le résultat de cette mission ne peut en aucun cas être considéré comme celui d'une évaluation au sens où l'AERES l'entend d'habitude, et ce pour diverses raisons d'ordre essentiellement méthodologique :

- les évaluations de l'AERES sont effectuées par des experts indépendants de l'agence et non par des membres de l'agence ; le rôle de l'agence consiste à définir la méthode et les critères d'évaluation ainsi qu'à choisir les experts, mais ne peut pas aller jusqu'à réaliser elle-même les expertises ;
- les évaluations externes reposent sur des autoévaluations qui obéissent à des principes méthodologiques précis et définis à l'avance.

C'est pourquoi la mission n'est pas en mesure d'établir un diagnostic exhaustif portant sur l'état actuel de l'établissement - ce qui serait de toute manière prématuré. En revanche, d'une part la connaissance dont elle dispose des établissements français représentatifs du modèle que l'USTH souhaite construire, d'autre part la prise en compte des critères d'évaluation auxquels l'USTH se confrontera dans un avenir relativement proche, lui permettent d'attirer l'attention sur un certain nombre de sujets, de questions ouvertes, pour lesquels, même si l'USTH en a pleinement conscience, il n'est peut-être pas inutile de souligner combien ils sont porteurs d'enjeux stratégiques ou opérationnels.

Cette analyse est présentée en quatre parties, portant successivement sur :

- les objectifs stratégiques et la gouvernance,
- la formation et la recherche,
- les partenariats et les relations institutionnelles,
- et enfin le pilotage et la gestion de l'USTH.

Les membres de la mission tiennent à témoigner de leur admiration devant l'immense travail déjà réalisé, dans des conditions souvent difficiles et en très peu de temps, grâce à une équipe de grande qualité, très engagée, enthousiaste. Ce premier bilan, certes provisoire, est impressionnant.

Par construction, la mise en lumière d'enjeux pour le futur serait susceptible d'être lue comme ayant valeur de diagnostic (positif ou négatif) de la situation présente de l'USTH. Il importe donc de comprendre que la visée est ici essentiellement prospective et ne préjuge en rien de ce qui sera décidé.

De plus, les membres de la mission insistent sur le fait qu'il n'y a pas d'intention prescriptive dans les lignes qui suivent, mais seulement l'expression d'opinions qui n'engagent qu'eux-mêmes.

Les limites et imperfections de ce texte sont de leur seule responsabilité.

### Le cadre général

Les missions de l'USTH ont été définies dans l'accord intergouvernemental. Il s'agit notamment (article 4) de :

- former les ressources humaines de haut niveau au service du développement socioéconomique du Viêt Nam, en particulier dans les domaines des sciences et technologies de pointe ;
- piloter et développer des formations et des recherches scientifiques et technologiques en étroite liaison avec le monde des entreprises et des industries.

Ces missions s'inscrivent dans l'objectif de politique publique, énoncé dès l'article 1, de créer un nouveau modèle de gestion universitaire en vue de :

- édifier une université d'excellence au niveau international ;
- accélérer la réforme de l'enseignement supérieur vietnamien ;
- créer et développer une coopération scientifique et technologique durable de très haut niveau, mutuellement profitable.

L'article 5 précise les six thématiques pluridisciplinaires retenues pour l'enseignement supérieur et la recherche à l'USTH (cf. *supra*). La possibilité d'en ouvrir d'autres est prévue, sous réserve que cela corresponde aux besoins du Viêt Nam : cette référence place une telle décision au niveau de la politique publique vietnamienne, et non à celui de la politique développée par l'USTH dans le cadre de son autonomie.

L'ensemble dessine un cadre assez précis pour la définition des objectifs stratégiques de l'USTH, mais en même temps très ambitieux et suffisamment large pour qu'une réelle autonomie stratégique puisse s'y déployer.

Le projet de statuts confirme cette autonomie, en précisant que l'USTH « a le droit de fixer elle-même ses objectifs de moyen terme, d'établir sa stratégie de développement de long terme ».

### Le besoin d'une référence partagée

Toutefois, si l'autonomie stratégique de l'USTH est réelle, si elle a déjà trouvé matière à se réaliser dans la mise en place d'une offre de formation de type LMD, avec une licence en 3 ans, très nouvelle au Viêt Nam, et avec un certain nombre de projets de recherche présentant un degré variable de maturité, il faut relever qu'il n'existe aucun document explicitant la vision stratégique de l'USTH, les grands principes qui vont fonder son organisation, et les objectifs opérationnels qu'elle se donne pour l'année prochaine et jusqu'en 2017.

La direction a pris conscience de ce manque et s'engage dans l'élaboration d'un plan stratégique en matière de recherche, à horizon 2022. Mais la stratégie d'ensemble de l'USTH reste à définir et à expliciter de manière à permettre qu'elle soit visible et partagée, en interne comme par les partenaires.

De la même manière, la construction du projet Hoa Lac nécessitera de partir d'objectifs stratégiques eux-mêmes soigneusement définis et admis par les différentes parties prenantes, de façon à ce que l'expression des besoins scientifiques, pédagogiques et en infrastructures - qui reste à produire - repose sur des bases solides.

Ce défaut d'explicitation stratégique touche la vision à long terme (même si l'accord intergouvernemental en esquisse les traits dominants), la gouvernance et la feuille de route. Aborder les trois aspects ensemble serait un puissant facteur de cohérence du projet et de mobilisation des parties prenantes.

### Le positionnement de l'USTH

Le projet USTH, international par essence, est fondé sur une forme de transfert du modèle français, parce que le Viêt Nam y voit un moyen d'accélérer la transformation de son enseignement supérieur. Cela n'implique pas que tous les éléments du modèle français aient vocation à être transposés, et en particulier pas ceux qui posent à la France elle-même des problèmes fondamentaux qu'elle cherche à résoudre depuis plusieurs années, qu'on peut regrouper sous le thème général du dualisme entre universités et écoles.

Le positionnement de l'USTH et le discours que tient l'USTH sur elle-même sont d'évidence des enjeux importants. La question de savoir si l'USTH tient plus d'une université (à la française) ou d'une école (à la française) ne se posant pas, pour la raison simple qu'il s'agit d'une université vietnamienne, ces enjeux ont vocation à s'ancrer profondément dans la logique interne du projet. C'est pourquoi y inclure des éléments qui proviennent directement du débat français entre universités et écoles peut être de nature à créer une confusion, voire une tension, sur la nature du projet.

## *La gouvernance*

Après des difficultés sérieuses, l'équipe de direction a été renouvelée. Elle est maintenant constituée du recteur (français), de deux vice-recteurs (vietnamiens), du directeur de la recherche et de l'innovation et du directeur général des services (tous deux français et arrivés récemment).

Pour repartir sur d'autres bases, sans doute plus et mieux consolidées, et dans une stratégie affirmée de développement, il y aurait urgence à définir un plan de direction collégial, incluant un mode de fonctionnement formalisé et efficient à 5, et qui permette d'assurer une vision partagée et transparente. Ce besoin est bien perçu par la direction.

Deux autres sujets restent ouverts et appellent une clarification non moins importante, le plus pressant étant celui de la place et du rôle des chefs de département. Ceux-ci sont très inégalement présents à Ha Noi, ce qui complique beaucoup l'animation et le développement des activités des départements et rend encore plus nécessaire l'instauration de relations institutionnelles, hiérarchiques et fonctionnelles, claires, régulières et formalisées avec le recteur et l'ensemble de la direction.

Le second sujet appelant clarification a trait au rôle des conseils. Une université est toujours confrontée au problème difficile d'articulation entre deux logiques : celle qui vise à soutenir les initiatives prises dans les laboratoires et les équipes pédagogiques (« bottom-up ») et celle qui cherche à construire une stratégie d'établissement cohérente (« top-down »). Résultant de la nature intrinsèque des activités de recherche et de formation, cette question se pose dans tous les établissements, quelle que soit leur taille. Placé aux côtés d'un conseil d'administration à vocation stratégique, le sénat académique est l'outil principal dont l'USTH dispose à cet égard. En veillant à ce qu'il soit partie prenante dans les chaînes de décisions, y compris dans leur phase d'élaboration puisqu'il exerce des fonctions de conseil et de proposition, il peut avoir un rôle essentiel à jouer. Le conseil scientifique et de formation a également vocation à être une instance importante, même s'il ne sera que consultatif, car c'est en son sein que les questions les plus concrètes, les plus opérationnelles, relatives à la formation et à la recherche pourront être débattues.

Plus globalement, il s'agit maintenant de s'interroger sur la mise en place d'un véritable fonctionnement universitaire, certes avec son inévitable complexité, mais permettant de bien donner à chacun la place, le rôle et les missions qui lui reviennent.

## *La feuille de route*

C'est l'enjeu majeur : la traduction en termes concrets de la vision à long terme, définissant actions, moyens, jalons et pilotage. L'année 2017, qui sera celle de l'installation à Hoa Lac, s'impose d'elle-même comme première grande date de référence. Il convient d'analyser les questions principales que l'USTH devra résoudre dans sa trajectoire de 2012 à 2017, d'abord quant à l'exercice de ses missions de formation et de recherche, ensuite dans le cadre plus large du partenariat franco-vietnamien qui est consubstantiel à ce projet, et enfin dans ses modalités presque quotidiennes de gestion, pilotage, suivi et adaptation.

### La formation en licence et en master

La stratégie de formation de l'USTH, telle qu'elle se dessine, commence à faire l'objet de divergences, pour le moment somme toute légères, mais dont il convient de prendre la mesure. Ces divergences révèlent en effet des questions de fond qui, avant d'être tranchées, doivent être posées.

Si beaucoup de choses ont déjà été réalisées, certaines clarifications s'avèrent nécessaires, notamment sur le continuum licence-master, la structuration en départements et la place des sciences du management.

L'objectif de la partie vietnamienne est, on l'a vu, de former des cadres très qualifiés, de haut niveau : il faut ici entendre « de niveau master ou doctorat ». Une réflexion serait donc à mener sur la façon dont la licence s'articule à la priorité donnée, dans la définition même du projet, au débouché en master, compte tenu des objectifs assignés aux masters et du taux de réussite en licence. À cet égard, la disjonction des équipes pédagogiques et la création de départements séparés sont des indices d'un risque de rupture du continuum entre les niveaux L et M.

Il serait sans doute plus simple, au moins au départ, de penser la licence comme ayant pour objectif premier de préparer au master, ne serait-ce que pour répondre à la demande vietnamienne. Cela induirait un pilotage des effectifs en partant des masters et en ajustant les objectifs en licence à partir des taux de réussite constatés, des niveaux d'entrée en master souhaités, et des taux d'évaporation prévus. Entraînant ainsi un rééquilibrage vers le master, il en résulterait peut-être aussi un allègement global des coûts. Cela amènerait à penser la politique pédagogique de l'USTH comme un tout, de la première à la cinquième année, et en particulier inciterait à la mise en place de dispositifs favorisant l'attractivité des masters.

Quel que soit le choix retenu par l'USTH, un cadre stratégique plus clairement fixé permettrait d'apporter des réponses à plusieurs interrogations :

- est-ce que la question de l'entrée directe dans le monde du travail de certains étudiants diplômés de licence est bien compatible avec l'objectif de la licence, compte tenu de l'objectif d'excellence défini par l'État vietnamien lui-même ?
- Comment garder les meilleurs étudiants au passage de L en M ? En effet, si l'USTH offre aux meilleurs étudiants du pays la possibilité d'obtenir une licence en trois années seulement, dûment reconnue chez eux et à l'international, cela engendrera automatiquement un risque non négligeable de les voir poursuivre leur master ailleurs qu'à l'USTH ;
- Se pose également la question des équipes pédagogiques et des méthodes pédagogiques : quel recrutement ? Quel mode de fonctionnement ? Quel pilotage ?
- Enfin, comment constituer les jurys de licence et de master et formaliser davantage leur rôle ? Et ce, non seulement pour des raisons réglementaires et de sécurité juridique, mais aussi pour des raisons de formation afin d'assurer un meilleur continuum entre L et M : la tenue d'un jury est en effet un acte de formation.

La question du continuum licence-master se pose aussi en termes de départements : la structuration actuelle est-elle optimale ? Elle répond à une logique de « zonage » des activités et de répartition subséquente des pouvoirs. Elle engendre le risque de ne pas traduire une visée stratégique, parce que se retrouvent placés au même niveau de structuration, d'une part, les six départements fondamentaux prévus par l'accord intergouvernemental, sur lesquels repose le cœur du projet et, d'autre part, les départements prenant en charge tel ou tel aspect de la formation qui, pour être importants, ne se situent cependant pas au même niveau stratégique.

Il y a donc ici un enjeu fort à redéfinir le rôle et la place des départements, sur la base du projet stratégique de l'USTH. Cela peut passer par des réflexions sur :

- le rôle du département licence par rapport aux départements recherche-masters, entre compétences sur les spécialités disciplinaires, compétences disciplinaires transverses et soutien pédagogique de toute forme,
- le positionnement des langues et des sciences du management, dans cette perspective.

En particulier, le projet de création d'un master de management est problématique : soit il n'y a pas de laboratoire d'adossment, auquel cas ce projet contredit la volonté de lier formation et recherche ; soit il y en a un, et il sort de la définition précise des champs scientifiques de l'USTH. Dans tous les cas, ce projet de création brouille la vision du projet USTH.

S'agissant des langues, il existe là encore un enjeu quant à l'enseignement du français, à côté de la langue d'enseignement qu'est l'anglais. L'USTH devrait s'interroger sur l'alternative relative à la place du français dans son projet pédagogique : est-ce un outil contribuant à préparer les étudiants à leurs séjours en France, ou est-ce un gage de qualité dans une formation d'excellence trilingue ?

### *La recherche et les études doctorales*

L'annonce de la mise en chantier d'un plan stratégique à 10 ans en matière de recherche répond à un besoin avéré. Elle est toutefois concomitante des annonces d'une école doctorale et d'un laboratoire commun avec l'Institut en sciences des matériaux (IMS) de la VAST. Cela soulève des interrogations relatives aux calendriers, voire à la cohérence globale de cet ensemble de projets, qui appellent une mise en phase avec le développement général de l'USTH et un pilotage soigneux.

D'une part en effet, si ces projets annoncés devaient être mis en avant immédiatement et sans articulation avec les autres aspects de la politique scientifique, le plan stratégique que l'USTH veut construire avec ses partenaires paraîtrait préempté, et le dialogue partenarial déjà vidé d'une partie de sa substance avant même d'avoir débuté.

D'autre part, plusieurs questions précises sont soulevées par ces projets :

- une école doctorale ne pouvant fonctionner sans laboratoires d'appui, il importe de prévoir son articulation avec la montée en puissance des laboratoires ;
- le projet de laboratoire conjoint est, lui aussi, à articuler au projet simultané de laboratoire international dans le même domaine. Il serait en effet très peu raisonnable pour l'USTH de prétendre se doter maintenant de deux laboratoires en sciences des matériaux ;
- par ailleurs, si l'IMS est le plus important laboratoire de la VAST en termes d'effectifs, il est aussi – d'après les éléments d'évaluation fournis par la VAST (rapport d'activité 2010) – l'un de ceux dont le volume de production rapporté à la taille est le moins élevé. Même si ce critère purement quantitatif ne saurait indiquer à lui seul la qualité scientifique du projet, il signale combien il importe que, au-delà de la création initiale, la trajectoire du laboratoire soit pensée, de manière à atteindre l'objectif d'excellence assigné à l'USTH.

La question générale, quels que soient les projets qui seront finalement réalisés, est bien celle de l'implantation d'une activité de recherche qui soit d'un bon niveau à l'aune des standards internationaux. On observe déjà des inégalités de développement entre départements, qui renvoient notamment aux modalités concrètes du partenariat franco-vietnamien.

### *La nécessité de l'autonomie*

La question du niveau d'implication et d'intervention des structures de représentation de la France au Viêt Nam mérite d'être examinée car l'USTH a besoin d'une autonomie définie clairement et acceptée par tous les partenaires.

En particulier, un enjeu fort de cette autonomie est le rôle du recteur : sa position hiérarchique appelle une clarification, dans un sens qui lui permette d'exercer pleinement l'intégralité des attributions d'un recteur d'université.

En même temps, l'USTH a certainement besoin de modalités de pilotage qui permettent de vrais échanges sur le fond entre les différentes parties prenantes françaises comme vietnamiennes.

### *L'accompagnement par la partie vietnamienne*

L'USTH s'écarte du modèle en vigueur au Viêt Nam sur plusieurs points fondamentaux, parmi lesquels le cursus, les modalités de recrutement des étudiants, le pilotage de l'institution ; des discussions sont en cours sur un dispositif dérogatoire en matière de rémunération des enseignants. Cela témoigne d'un investissement et d'un accompagnement vietnamiens constants et de haut niveau.

Toutefois, la question de la dotation que l'USTH reçoit par étudiant doit être suivie avec attention. Il y aurait une contradiction, si elle ne devait pas se hisser *mutatis mutandis* au niveau international, avec la demande exigeante du Viêt Nam d'une université se positionnant de manière affirmée par rapport à des standards internationaux.

### *Le consortium et la présence française à l'USTH*

La question cruciale pour le futur de l'USTH, en matière de partenariats, est celle des formes que doit prendre la présence française. En effet, si l'intervention de la France, à travers notamment les établissements membres du consortium, manifeste un engagement très conséquent, elle est néanmoins peu assurée de manière permanente sur les plans pédagogique et scientifique. C'est la question des séjours de longue ou très longue durée de chercheurs ou enseignants-chercheurs expérimentés qui est posée ici. La comparaison des degrés de développement des deux premiers départements créés, l'un ayant bénéficié de la présence permanente de cadres français et l'autre pas, est éclairante à cet égard.

Si la France ne pouvait assurer un niveau important de présence pérenne ou, à tout le moins, longue dans le projet USTH, celui-ci ne pourrait pas se développer au niveau d'exigence requis et, à l'opposé des intentions initiales, ce serait la France qui tirerait parti des forces vietnamiennes, sans réciprocité suffisante. La perspective de l'arrivée prochaine de docteurs vietnamiens, recrutés par l'USTH, si elle dessine une évolution du projet vers une prise en charge de plus en plus importante par des forces vietnamiennes, ne dispense pas d'une réponse à la question soulevée, en particulier parce que les parcours professionnels de ces jeunes docteurs resteront à construire (voir section 4.2).

À n'en pas douter, la problématique des relations avec le consortium et de la forme de la présence française à l'USTH est importante. Elle relève d'enjeux stratégiques majeurs pour l'existence même de cette université. Aussi mérite-t-elle d'être traitée dans le respect de la logique d'investissement qui, de la part de la France, marque ce projet depuis le début.

La recherche et les masters sont concernés au premier chef par cette question, notamment à travers l'animation des départements scientifiques. L'exemple du département biotechnologies et pharmacologie montre que l'implication concertée des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche peut aider à trouver une solution.

Il ne faudrait toutefois pas négliger non plus l'importance d'assurer une présence française dans la licence, même si cela devra se faire selon des modalités *ad hoc*. Une réflexion est à mener, d'autant plus nécessaire qu'une forme de reconnaissance internationale, plus souple qu'une cohabilitation et sur laquelle l'AERES est d'ailleurs prête à réfléchir, est souhaitée par l'USTH.

### *L'organisation et les outils de pilotage*

Les conditions de la naissance et des premiers pas de l'USTH n'ont pas permis à celle-ci d'agir autrement que comme gestionnaire de ressources, et pas assez en tant que manager stratégique. Un exemple significatif de cet état de fait est fourni par les modalités de répartition des moyens, qui reposent sur un simple équilibre défini a priori entre les départements.

La direction est consciente de la nécessité de changer de dimension et de mettre en œuvre un management véritablement stratégique. En termes d'organisation, deux questions importantes sont à examiner. La première est celle de l'équilibre dans le pilotage entre formation et recherche. La répartition actuelle des responsabilités et des compétences en formation rend plus difficile, que pour la recherche, la définition d'une politique cohérente d'établissement, et surtout sa mise en pratique quotidienne. Cela renvoie à des sujets précédemment abordés, comme le périmètre des départements, le maintien du continuum entre L et M, les modes de relation entre chefs de département et recteur, entre départements et DGS, et enfin la fonction du coordinateur pédagogique.

En second, il est nécessaire pour l'USTH de se doter de moyens effectifs d'articuler, dans le respect de leurs rôles respectifs, la gouvernance politique et le pilotage administratif. En effet, s'il est essentiel d'avoir une vision claire des objectifs stratégiques, les dispositifs à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs sont tout aussi importants à définir et mettre en place. On peut en citer quelques-uns : des lettres de mission rédigées, chaque année, par le recteur et adressées aux VR, DGS, DRI et chefs de département ; un processus de délégation de signature à initier ; l'élaboration de deux organigrammes complets, l'un fonctionnel, l'autre administratif afin de clarifier les missions et le positionnement hiérarchique de chacun, etc.

### *La politique des ressources humaines ; le projet Hoa Lac*

Il existe deux enjeux décisifs pour l'avenir de l'USTH, sortes de points de passage obligés : d'une part, sa politique de ressources humaines vis-à-vis des enseignants-chercheurs qu'elle va recruter, d'autre part le projet Hoa Lac. Tout ne dépendra pas bien entendu de l'USTH seule sur ces sujets, mais c'est précisément pour cette raison que, au niveau qui est le sien, il est important qu'elle fortifie sa capacité d'anticipation.

#### *La politique des ressources humaines*

L'apport des jeunes enseignants-chercheurs vietnamiens, recrutés après avoir effectué une thèse en France, sera essentiel dans le développement du projet. Il convient qu'ils continuent d'être de très bons chercheurs et deviennent de très bons enseignants. Cela suppose par conséquent de définir une politique qui conjugue deux obligations :

- celle d'une montée en puissance progressive des enseignants-chercheurs vietnamiens dans l'activité et l'animation de l'USTH,
- celle du maintien de l'objectif d'excellence, en recherche et en formation.

Là encore, c'est la question générale des jalons, de la progressivité de la démarche suivie qui est posée, devenant ici celle des parcours professionnels que l'USTH sera en mesure d'offrir à ses futurs enseignants-chercheurs. En effet, beaucoup de questions soulevées plus haut ne pourront trouver leurs solutions du seul fait de leur recrutement. Par exemple, le danger de césure entre les équipes pédagogiques de licence et de master : sauf à leur demander de prendre en charge une telle quantité de sujets d'ordre pédagogique que leurs carrières de chercheur s'en trouveraient bloquées dès le début, ils ne pourront que progressivement s'investir dans l'enseignement et auront besoin de pouvoir se reposer sur une organisation définie et assurée par plus expérimentés qu'eux.

Il y a donc toute une politique à construire pas à pas, qui passe par des dispositifs garantissant le niveau des recrutements (jury et évaluation des thèses), offrant des rémunérations adéquates, mettant en place des encadrements scientifiques de très bon niveau, aménageant des possibilités de dégager du temps de recherche, etc., à l'instar de ce qui se pratique ailleurs.

#### *Le projet Hoa Lac*

Quant au projet Hoa Lac, les besoins scientifiques et en infrastructure ne sont pas encore définis, et devront l'être dans des délais rapides. Après avoir clarifié ce qui doit l'être en matière d'objectifs stratégiques, l'USTH pourra élaborer un projet de structuration et définir une expression des besoins prévisibles, en prenant soin d'associer les membres de l'USTH aux discussions.

L'importance de la méthode d'élaboration du projet mérite que du temps soit consacré à y réfléchir et à bien la définir. L'unité UIU ne pourra suffire à prendre en charge tous les aspects. Il serait utile de mener une réflexion méthodologique qui définisse les étapes d'élaboration du projet, son articulation avec UIU, NPU et les partenaires, et enfin les responsabilités. Si le recteur doit bien sûr jouer un rôle d'arbitrage politique et d'impulsion, il importe qu'il soit secondé par des maîtres d'ouvrage métier et technique, placés auprès de lui et reconnus, selon une organisation inspirée du mode projet classique. Une formalisation de la méthode retenue sera utile, afin que chacun dispose d'un repère commun pendant la conduite du projet.

### L'enjeu des dispositifs de suivi et d'amélioration

Un autre enjeu fort concerne la mise en place d'outils de suivi et d'outils de management dans un premier temps, puis, dans un second temps, d'une évaluation qualitative des activités de formation et de recherche et de la gouvernance.

La mise en place d'une telle démarche d'évaluation semble en effet souhaitable pour plusieurs raisons, dont la première tient à la définition même des objectifs du projet USTH. Une ambition aussi élevée suppose un mode de management dans lequel la connaissance qu'a l'établissement de lui-même et sa capacité d'adaptation, aux difficultés internes comme aux événements imprévus venant de l'extérieur, sont essentielles. S'agissant de formation supérieure, et plus encore de recherche, de tels objectifs ne peuvent être atteints seulement à travers des outils classiques de mesures par indicateurs quantitatifs, et réclament que ces derniers soient adossés à des évaluations qualitatives.

Cette perspective ne peut être repoussée au temps où l'USTH aura trouvé, sinon un rythme de croisière, tout au moins une forme stable de fonctionnement. D'une part en effet, il serait infiniment plus efficace que, dans la période actuelle de construction, l'USTH mette déjà en place les prémices du management nécessaires à son fonctionnement futur. D'autre part, l'accord intergouvernemental prévoit, dans son article 3, qu'une évaluation externe sera réalisée 5 ans après sa date d'entrée en vigueur, soit en 2015.

C'est pourquoi l'USTH aurait besoin d'initier dès à présent la mise en place des outils de connaissance d'elle-même, de réflexion sur elle-même, outils tant quantitatifs que qualitatifs lui permettant de voir si le modèle fonctionne, lui donnant une capacité de réflexion et d'échange avec ses partenaires située au bon niveau. Elle aurait aussi besoin que, de manière complémentaire, soient initiées des évaluations indépendantes, effectuées par des pairs et conformes aux meilleurs standards internationaux, de ses activités de recherche, de formation, et de sa stratégie d'établissement. À cet égard, l'installation début 2012 d'un « International scientific council » témoigne de la volonté de l'USTH d'initier sinon une démarche d'évaluation externe, du moins de recueil d'avis et de regards extérieurs. Il conviendrait cependant de s'assurer que la composition de ce conseil soit exempte de tout lien institutionnel ou fonctionnel, présent ou relevant d'un passé récent, avec tel ou tel acteur de l'USTH.

Ainsi, la mission exploratoire a-t-elle permis de confirmer l'intérêt qu'aurait l'USTH à s'inscrire dès à présent dans une démarche d'évaluation. Pour être fructueuse, cela suppose que cette démarche :

- d'une part, soit conçue comme partie intégrante de la stratégie de l'USTH en tant qu'établissement doté d'une certaine autonomie,
- d'autre part, s'efforce de répondre aux objectifs de l'ensemble des parties prenantes, à commencer par les puissances publiques, dans la construction conjointe du projet USTH tel qu'il a été lancé par l'accord intergouvernemental du 12 novembre 2009.

Si l'USTH le souhaite, l'AERES est prête à réaliser une évaluation du « *bachelor* » fin 2012, c'est-à-dire sans attendre que la 1<sup>re</sup> promotion de licence ait terminé son cursus, et plus généralement à soutenir ses démarches d'évaluation.

## Conclusion

Jusqu'à son installation à Hoa Lac, la construction de l'USTH ne peut qu'obéir à une très forte logique de projet, dans le cadre d'une collaboration internationale exceptionnelle mais difficile à faire vivre, tout en devant mettre en place des activités et des structures ayant vocation à être pérennes.

Cette dualité de logiques est particulièrement exigeante. Elle impose de se doter d'une vision stratégique claire, partagée et fermement tenue. Elle nécessite aussi de poser des jalons stratégiques à moyen terme, de manière à dessiner une feuille de route cohérente et garante de l'objectif d'excellence scientifique. Enfin, elle demande une gouvernance très structurée et réactive, et des partenaires qui maintiennent dans la longue durée des engagements de haut niveau.

L'analyse présentée dans ce rapport aura atteint son but si elle contribue à soutenir les efforts considérables de chaque partie prenante, aidant ainsi à la réalisation d'une très belle ambition.

### *Annexe 1 : Membres de la mission*

- François Pernot, délégué scientifique de la Section des Formations et des Diplômes ;
- Patricia Pol, responsable des Affaires européennes et internationales ;
- Philippe Tchamitchian, directeur de la Section des Etablissements.

### *Annexe 2 : Préparation de la mission*

- Réunion le 11 janvier 2012 avec :
  - Jean Luc Clément, conseiller pour la recherche, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) ;
  - Eric Lamouroux, directeur adjoint DGMDP/DPMA/SDES, Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE),
- Documents reçus :
  - Accord entre le gouvernement de la République socialiste du Vietnam et le gouvernement de la République française pour la création et le développement de l'Université des Sciences et des Technologies de Hanoï ;
  - Projet des règlements du Premier Ministre sur l'organisation et le fonctionnement de l'Université des Sciences et des Technologies de Hanoi (2012) ;
  - Report progress avril 2012 ;
  - Plaquette USTH.
- Entretiens téléphoniques :
  - Pierre Sebban, Recteur de l'USTH ;
  - Roger Eychenne, attaché de coopération universitaire et scientifique ;
  - Marie France Barthet, présidente du consortium ;
  - Jean Luc Clément (MESR) ;
  - Eric Lamouroux (MAEE).

### Annexe 3 : Programme de la mission USTH

#### Mardi 5 juin

|         |           |  |
|---------|-----------|--|
| 11h-15h | Ambassade | Réunion avec Roger Eychenne, Attaché de coopération universitaire et scientifique. |
|---------|-----------|--|

#### Mercredi 6 juin

|              |      |   |
|--------------|------|---|
| 8h30 - 12h30 | USTH | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation générale des programmes académiques et contexte de leur mise en place (Pierre Sebban) ;</li> <li>Exemples de constructions de parcours en licence et de masters (Séraphine Grellier, Thao Do, Pascal Gantet) dans le contexte USTH ;</li> <li>Assurance qualité : auto évaluation des enseignements (Nguyen Pham Loan) ;</li> </ul> |
| 14h - 18h    |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Licence: comment faire "accréditer" au niveau international la licence (LMD) de l'USTH. Conditions, améliorations...</li> <li>Conséquences et intérêts d'une accréditation.</li> </ul>   |

#### Jeudi 7 juin

|              |      |  |
|--------------|------|--|
| 8h30 - 12h30 | USTH | <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation générale de l'USTH, contexte, statuts, défis et difficultés (Pierre Sebban) ;</li> <li>Vision des vice recteurs vietnamiens (Le Tran Binh et Nguyen Van Hung) ;</li> <li>Mise en place de la recherche avant Hoa Lac (Didier Lecomte) ;</li> <li>Structuration des services (Gerard Gasquet) ;</li> <li>Budget (Gerard Gasquet) ;</li> <li>Services, structures et moyens à mettre en place rapidement à l'USTH (Gerard Gasquet) ;</li> <li>Rencontre avec le staff administratif et académique de l'USTH ;</li> </ul> |
| 14h - 18h    | USTH | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexte du mouvement à Hoa Lac. Pret de la Baque Asiatique de Développement et ses conséquences (Le Tran Binh) ;</li> <li>Visite des locaux à la VAST</li> <li>Visite du LMI <i>Genomique du riz</i> (Pascal Gantet)</li> </ul>  |

#### Vendredi 8 juin

|              |      |  |
|--------------|------|--|
| 8h30 - 12h30 | MOET | Vice-ministre du MOET Bui Van Ga, M. Khoi, M. Vang |
| 14h - 16h    | USTH | Réunion de travail mission AERES                   |

#### Samedi 9 juin

|                  |           |   |
|------------------|-----------|---|
| 11h - Après midi | Ambassade | Rencontre avec Roger Eychenne<br>Réunion de travail mission AERES |
|------------------|-----------|---|

#### Dimanche 10 juin

|       |      |  |
|-------|------|--|
| Matin | USTH | Information pour les nouveaux étudiants<br>Rencontre avec le Recteur |
|-------|------|--|

#### Lundi 11 juin

|           |      |   |
|-----------|------|---|
| 17h - 20h | USTH | Réunion de restitution avec le Recteur, puis l'équipe de direction (Recteur, vice recteurs, DGS, DRI) |
|-----------|------|---|

#### Mardi 12 juin

|           |           |  |
|-----------|-----------|--|
| 11h - 14h | Ambassade | Réunion de restitution avec Monsieur l'Ambassadeur de France et Roger Eychenne |
|-----------|-----------|--|