



Enjeux numériques, stratégie d'établissement et vice-présidence numérique

Le numérique porte des enjeux de taille pour les établissements dans tous les grands domaines qu'il s'agisse de formation, de recherche, de leur administration ou des interactions avec l'écosystème socio-économique et politique. En effet, le numérique est une technologie porteuse de transformations profondes, ainsi qu'une science, une industrie et maintenant une culture. Il se retrouve de fait au cœur de la stratégie de l'établissement, il est devenu un élément structurel des missions de l'ESR.

La crise sanitaire actuelle a montré à quel point le numérique est un objet central pour la continuité des services et des missions des universités. L'après pandémie sera plus encore numérique. D'abord par une nécessaire réorganisation des ressources et services numériques qui auront été installés ou adoptés de manière *ad hoc* dans l'urgence de la réponse au premier confinement, puis à la réduction substantielle du présentiel à l'université. Et par la nécessité d'anticiper les grands enjeux du numérique dans les domaines de la pédagogie numérique, cybersécurité, science ouverte, dématérialisation, le numérique éco-responsable et raisonné,... suscités par le développement accéléré de la croissance des composantes numériques des technologies, appelant le passage à l'échelle des infrastructures et technologies qui sont déployées.

Voilà autant de questions auxquelles un.e président.e d'université aura à répondre, sur lesquelles il ou elle aura à décider et communiquer. La vice-présidence en charge du numérique est un appui indispensable pour trouver une réponse à ces questions, développer une stratégie numérique transverse et cohérente, et relever les défis des équipes en place.

Dans l'écosystème des établissements ESR, le dialogue sur le numérique se fait auprès d'interlocuteurs désignés comme tels : délégué numérique des métropoles, conseiller régional en charge du numérique, délégué académique au numérique des rectorats, conseiller stratégique pour le numérique de la DGESIP... Les institutions se dotent d'instances spécifiques de gouvernance du numérique appelant une représentation de nos établissements et une prise de position sur nombre de questions engageant le numérique. La

présence d'acteurs politiques dans les comités de pilotage des grandes actions de développements d'infrastructures devient nécessaire. La représentation dans les assemblées générales des agences de mutualisation est déterminante pour assurer la prise en compte des intérêts et spécificités des établissements. La vice-présidence numérique endosse naturellement cette représentation, en croisant stratégie et enjeux politiques aux niveaux local, régional, national voire européen. La vice-présidence numérique opère une utile synthèse et joue un rôle-clé dans la défense des intérêts de l'établissement à tous ces niveaux.

Le numérique apparaît ainsi comme le bras armé de nombreux projets stratégiques d'établissements, qu'il s'agisse de transformation de nos institutions ou d'universités européennes, par exemple. Les usages ne sont que la part visible d'un iceberg comprenant une morphologie en couches : infrastructures, matériels, applicatifs SI et services. Il est de ce fait impératif de développer une vision globale et unifiée du numérique recouvrant les grands domaines où se déploient les missions des établissements.

La « gouvernance par la donnée » suppose de disposer de ces données, et de travailler en amont sur sa production, sa collecte, sa fiabilisation et son organisation à des fins de pilotage, à tous les niveaux du Système d'Information et de nos activités. Comme sur tous les sujets numériques, il importe de confier cette gouvernance à une vice-présidence clairement identifiée. Son éclatement par domaines se ferait au risque d'une incohérence altérant la capacité à piloter l'établissement.

À l'heure où certains établissements renouvellent leur équipe politique, il importe de prendre pleinement en compte le caractère stratégique du numérique. En désignant un.e vice-président.e au numérique, les équipes de gouvernance s'assurent d'un pilotage au niveau de l'établissement, aligné avec les priorités des communautés scientifiques et éducatives, et des acteurs de terrain, un gage de cohérence et d'efficacité.

Les vice-présidents en charge du numérique se sont constitués en association professionnelle depuis 2016: VpNum est un lieu d'échange et de partage pour mutualiser et optimiser la transition numérique. L'association tisse des partenariats avec des acteurs de l'écosystème numérique et mène une réflexion prospective sur le numérique de demain pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche.