

Feuille de route 2026/2027

L'ATTENTION À LA PERSONNE

1. Introduction
2. La lettre de rentrée 2026/2027 du chef d'établissement
3. L'attention à la personne
4. La santé mentale : une responsabilité collective au cœur de notre action éducative
5. L'intelligence artificielle : menace ou opportunité ?
6. Concilions excellence et école inclusive
7. Des artisans de talents
8. L'engagement
9. Nos axes prioritaires 2026/2027
10. Conclusion

Christophe LEROY
Directeur coordinateur
du Groupe Ozanam Lille

1. INTRODUCTION

Rassembler et rapprocher

L'architecture du Groupe Ozanam Lille repose sur une logique de réseau, que nous devons consolider et continuer à faire évoluer. Elle a été pensée pour accompagner des transformations éducatives profondes.

Nous pensons ici à l'évolution démographique, aux tensions sur les financements publics, à l'intensification des concurrences tant entre enseignement public et privé qu'au sein même du réseau de l'Enseignement Catholique.

Cette organisation offre des perspectives de stabilité et de confiance, à condition de poursuivre l'adaptation de notre modèle économique. Dans ce contexte, certaines dynamiques peuvent fragiliser l'équilibre collectif.

Des stratégies de développement menées de manière isolée par certains établissements, notamment en matière de communication et de recrutement, peuvent avoir des effets indirects sur l'ensemble du réseau, avec des conséquences sur les effectifs, les moyens humains et financiers. Ces situations appellent à une vigilance partagée collectivement afin de préserver la cohésion du Groupe Ozanam Lille.

Nous évoluons dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Nous sommes entrés dans une période où les interdépendances entre établissements resteront fortes. Les équilibres économiques deviendront plus sensibles. Les tensions observées entre enseignement public et privé soulignent la nécessité, pour les réseaux d'établissements, de se structurer afin de défendre leurs intérêts et de préserver leurs valeurs et projets.

Dans ce cadre, la stratégie engagée depuis plusieurs années par le conseil d'administration demeure pertinente.

Elle repose sur le développement de partenariats avec des acteurs du territoire partageant nos orientations, entreprises, institutions, écoles d'ingénieurs, associations... afin de diversifier et de renforcer notre offre de formation dans les domaines industriels, numériques et robotiques... où notre savoir-faire est reconnu. C'est notre cœur de métier et notre ADN.

Cette démarche s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'offre, inscrite dans une logique de durabilité.

Pris indépendamment, les établissements disposent de marges de manœuvre limitées pour répondre aux évolutions à venir.

Ensemble, ils bénéficient d'atouts significatifs : complémentarité des compétences, richesse des projets et identité commune. Ces éléments constituent le socle d'un réseau structuré, lisible, reconnu, et un levier de développement.

Cette ambition suppose des choix clairs et partagés, ainsi que le refus d'ajustements de court terme susceptibles d'affaiblir et de pénaliser la dynamique collective. L'unité se construit par l'action commune, l'expérience partagée, l'innovation et la solidarité qu'elles génèrent. C'est dans ce cadre que le Groupe Ozanam Lille pourra renforcer sa capacité d'initiative et de prospective.

Face aux enjeux identifiés, il apparaît nécessaire de renforcer la coordination, de développer des solidarités territoriales adaptées et de s'appuyer sur une volonté collective fondée sur le partage d'expériences et des responsabilités.

Le modèle de groupe que nous construisons se doit d'être exigeant pour notre avenir. Il repose sur une approche réaliste et ouverte, fondée sur des partenariats choisis et des actions concrètes mises en œuvre lorsque les conditions optimales sont réunies pour aboutir.

L'action collective et la confiance qu'elle suscite constituent le socle d'un développement durable.

Le Groupe demeure ouvert à de nouvelles coopérations, dans le respect de l'objectif commun et des valeurs partagées. La culture de réseau se construit progressivement, par étapes, chacune renforçant la complémentarité et la cohérence de l'ensemble.

En agissant ensemble, le Groupe Ozanam Lille consolide la force de son collectif et affirme sa capacité à se projeter dans l'avenir.

C'est sur cette base que se poursuit la construction de notre Groupe avec ce thème cher au cœur de notre projet éducatif spécifique, **l'attention à la personne**.

2. LETTRE DE RENTRÉE 2026/2027 DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Dans un monde en constante évolution, il nous appartient de penser résolument l'école autrement. Notre mission éducative dépasse la simple transmission des savoirs. Nous souhaitons aussi être des bâtisseurs de sens, capables d'aider chaque jeune à comprendre le monde, à y trouver sa place et à y agir avec discernement.

Développer l'esprit critique constructif de nos élèves est une nécessité. Il s'agit de leur apprendre à questionner, analyser, argumenter, faire des choix éclairés et décider, avec rigueur et responsabilité.

Le Groupe Ozanam Lille se veut un lieu où l'art de coopérer prend tout son sens. L'éducation est une œuvre collective. Elle repose sur un partenariat fort et confiant entre les familles et les équipes pédagogiques. Votre confiance nous engage. Ensemble, parents et professeurs, nous formons une communauté éducative soudée, au service de la réussite et de l'épanouissement des jeunes. Nous invitons chacun à faire preuve d'engagement.

Être élève, c'est apprendre, participer, s'impliquer, oser et aussi respecter.

Être éducateur, c'est accompagner, former, encourager, guider.

Être parents, c'est éduquer, soutenir, faire confiance et dialoguer.

C'est dans cette dynamique partagée que nous pourrons être des pionniers, inventer de nouvelles manières d'apprendre et répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Notre projet éducatif spécifique repose sur 5 piliers.

1. Une autonomie de réflexion et de décision pour favoriser l'initiative et la responsabilité ;
2. Une confiance affirmée en l'avenir, malgré les incertitudes ;
3. La valorisation des talents où chaque élève trouve sa place et peut exprimer toutes ses potentialités ;
4. Une attention constante à notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale ;
5. Une recherche active de bienveillance, dans les relations comme dans les pratiques éducatives.

La force de nos établissements réside dans la disponibilité et les compétences de tous, au service d'un objectif commun. Celui d'accompagner chaque jeune avec exigence et humanité.

Enfin, nous plaçons au cœur de notre action la qualité du dialogue avec les familles, convaincus que l'écoute, le dialogue et la confiance mutuelle sont les clés d'une scolarité réussie. Aider, soutenir et valoriser chaque élève est notre priorité.

En cette rentrée, ayons ensemble l'audace de croire en nos capacités collectives, d'innover, et de construire un avenir porteur de sens.

Nous vous souhaitons à toutes et à tous une excellente année scolaire.

3. L'ATTENTION A LA PERSONNE

Croire en tous, accompagner chacun

Notre mission est d'éclairer et d'accompagner nos apprenants à être les bâtisseurs de leurs projets de vie, à la fois imaginatifs et pragmatiques, capables de comprendre le monde, d'y trouver leur place et surtout d'y agir avec discernement.

C'est tout le sens de notre projet éducatif, qui porte une attention particulière à l'individualité de chaque apprenant, en proposant des voies de formations variées pour correspondre à leurs rêves et leurs talents.

C'est bien **l'attention à la personne** qui nous permet de comprendre la réalité de chaque jeune et de pouvoir prendre soin.

Pour illustrer cette vision chrétienne de la personne humaine que nous promouvons, je souhaite vous partager une histoire et aussi une conviction.

Imaginons un jeune voyageur qui se tient face à la mer. Une mer magnifique, mais imprévisible. Elle symbolise le monde dans lequel nous avançons, vaste, complexe et parfois déroutant.

Le voyageur ne sait pas toujours où elle le mènera, mais il sait qu'il lui faudra du courage, de la franchise et une vraie lucidité. Saint François d'Assise lui glisse à l'oreille un conseil précieux « délivre-toi de la peur et de l'égoïsme, car ils sont les premiers obstacles à tout cheminement humain. »

Sur la plage, le voyageur rencontre d'autres jeunes et il comprend vite que les préjugés, la mesquinerie, l'esprit de caste ne construisent rien. Ils sont seulement la marque d'une faiblesse qui divise.

Dans ce monde mouvant que nous connaissons, une société ne peut fonctionner que si l'on prête attention aux plus fragiles. **Sans cette attention à la personne, sans cette solidarité discrète aucune communauté humaine ne tient.**

Il poursuit son chemin et découvre que grandir, c'est apprendre à fixer un cap et à donner un sens à ses efforts.

C'est accepter les défis sans brûler les étapes, éveiller sa conscience, développer son sens de la réalité sans jamais renoncer à une vision d'avenir.

C'est refuser la pensée unique et chercher avec patience à comprendre le monde dans toute sa complexité.

Sur sa route, le voyageur rencontre des professeurs et des mentors. Ils ne lui imposent rien, ils proposent tout simplement des itinéraires, des pistes, des chemins. Certains sont anciens, d'autres sont encore à tracer.

Parmi eux, l'Évangile apparaît comme une boussole possible, non pas une barrière, mais un éclairage pour aborder les réalités autrement, pour faire vivre des valeurs de générosité, de confiance et de respect, tout en accueillant profondément les croyances et les convictions de chacun.

Le voyageur comprend alors que ce qui fait tenir une société, ce n'est pas la force d'un seul, mais la responsabilité de tous.

La confiance et la solidarité ne sont pas de grands mots.

Ce sont, pour chacun, une obligation commune, un minimum collectif qui nous permet de vivre ensemble.

C'est un état d'esprit que nous avons à faire grandir autour de nous.

C'est ce qu'on appelle la fraternité.

4. LA SANTÉ MENTALE : UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE AU CŒUR DE NOTRE ACTION ÉDUCATIVE

Une prise en compte de l'inquiétude des jeunes

La santé mentale, désignée « grande cause nationale » en 2025, est aujourd'hui au cœur des préoccupations de notre société. Elle constitue l'un des enjeux majeurs de notre temps, en particulier dans les établissements éducatifs où se construisent l'épanouissement, la confiance et l'avenir des jeunes.

La communauté du Groupe est pleinement engagée pour promouvoir le bien-être de chacun, développer les compétences psychosociales et favoriser des environnements éducatifs inclusifs, bienveillants et protecteurs.

Cette ambition répond à une réalité que nous observons quotidiennement. De nombreux jeunes sont confrontés à des situations de fragilité liées à la pression scolaire, aux inquiétudes concernant leur avenir, au sentiment d'isolement ou encore à la perte de repères.

Les manifestations d'anxiété, de découragement, de mal-être ou de perte de motivation sont autant de signaux qui doivent retenir notre attention. À ces difficultés s'ajoutent les défis contemporains que représentent le harcèlement, le cyberharcèlement, l'omniprésence du numérique et l'essor de l'intelligence artificielle, qui exigent une adaptation constante de nos pratiques et de nos réponses éducatives.

Comprendre ces réalités est indispensable, mais cela ne suffit pas.

Conformément aux orientations de l'instruction interministérielle 2022 - 2037, nous poursuivons l'objectif clair de permettre à chaque jeune d'évoluer dans un environnement favorable à son développement, à son bien-être et à sa réussite, avec une attention particulière portée aux plus vulnérables.

Nous partageons une responsabilité collective, accompagner, entourer et soutenir les jeunes qui nous sont confiés par les familles qui nous font confiance.

L'attention portée à la personne doit demeurer une priorité absolue dans nos établissements comme dans l'ensemble de nos organisations.

Nous savons combien l'isolement, la perte de confiance en soi, les difficultés scolaires ou l'absence de perspectives peuvent fragiliser les parcours.

Depuis la crise sanitaire liée au Covid 19, ces vulnérabilités se sont parfois accentuées, dans un contexte social et international marqué par de nombreuses incertitudes.

C'est pourquoi, à travers cette 18^{ème} feuille de route, nous réaffirmons notre volonté de placer la prévention au cœur de nos actions.

Nous souhaitons renforcer les connaissances en matière de santé mentale, développer les compétences psychosociales de tous les acteurs de la communauté éducative et promouvoir une véritable culture de vigilance, d'écoute et d'inclusion.

La santé mentale nous concerne toutes et tous. Chacun peut contribuer à créer un climat de confiance en étant attentif aux signes de fragilité, en favorisant le dialogue et en encourageant l'expression des difficultés.

Il ne s'agit pas de se substituer aux professionnels de santé, mais de ne pas rester indifférent lorsqu'une personne ne va pas bien, et de savoir l'orienter vers les ressources et les accompagnements adaptés lorsque cela est nécessaire.

Parler de santé mentale ne doit plus être un tabou. Favoriser l'écoute, la prévention et l'accès aux soins est une responsabilité partagée qui participe à la construction d'une communauté plus solidaire, plus attentive et plus humaine.

Ensemble, nous voulons redonner confiance, ouvrir des perspectives et cultiver l'optimisme afin que chaque jeune puisse trouver sa place, développer son potentiel et envisager l'avenir avec sérénité.

5. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : MENACE OU OPPORTUNITÉ ?

La foi dans les évolutions technologiques

Concernant l'intelligence artificielle, nous franchissons une étape importante. Son usage s'impose désormais à tous, élèves, enseignants, personnels.

Il nous appartient donc d'en encadrer les pratiques. Utiliser ces outils suppose discernement, méthode et responsabilité. Les chartes constituent des garde-fous indispensables.

L'initiative doit toujours rester humaine. La machine ne décide pas, elle accompagne. C'est là un enjeu éthique majeur qui engage notre responsabilité collective.

Face à ce changement de paradigme, nous devons affirmer un projet éducatif cohérent, porteur de sens et fidèle à nos valeurs. Il sera réécrit en 2027/2028.

Au cœur de ce projet, il y a une conviction forte : la personne.

Chaque élève, chaque membre de la communauté éducative, doit être reconnu, accompagné et valorisé dans sa singularité.

L'attention à la personne n'est pas périphérique, elle est centrale. Elle fonde notre action et guide nos choix. Elle est le fil rouge de notre projet.

L'intelligence artificielle transforme déjà en profondeur notre société, notre rapport aux autres, au savoir, nos métiers et nos pratiques éducatives. Son développement rapide ouvre des perspectives considérables en matière d'apprentissage, d'innovation et d'accompagnement des personnes. Et il soulève également de nombreuses questions éthiques, humaines, pédagogiques et professionnelles.

L'enjeu est majeur et nous devons collectivement nous en emparer avec lucidité, responsabilité et discernement. L'IA peut être une opportunité si elle est mise au service de la personne, du développement des compétences, de l'esprit critique et du bien commun.

Elle peut aussi devenir une source de fragilité, de dépendance, de désinformation ou d'atteinte aux libertés si son usage n'est ni encadré ni réfléchi. C'est tout le sens des chartes.

L'apparition d'outils désormais accessibles au plus grand nombre entraîne des transformations profondes des modes d'apprentissage, des pratiques professionnelles et du monde du travail. Certaines professions seront fortement impactées, de nouvelles compétences devront émerger et les formations devront évoluer pour répondre à ces mutations. Bâtir l'école de 2030.

Dans ce contexte, l'École tient un rôle essentiel. Former des citoyens capables de comprendre les outils qu'ils utilisent, de développer un esprit critique constructif, de discerner, de créer et d'agir de manière responsable.

Cette transition nécessite vigilance et accompagnement. La protection des personnes, le respect des données personnelles (RGPD), la transparence des usages et la prévention des risques doivent demeurer des priorités absolues.

L'attention portée à chacun, élèves, enseignants et personnels doit guider toutes les pratiques. L'usage de l'IA ne peut se faire au détriment de la dignité humaine, de la relation éducative, de l'autonomie intellectuelle ou de la responsabilité individuelle.

C'est pourquoi la mise en place de chartes d'utilisation de l'intelligence artificielle constitue une nécessité. Ces chartes ont pour objectif de définir un cadre clair, concret et partagé, permettant de promouvoir des usages éthiques, responsables et sécurisés de l'IA au sein de nos établissements.

Elles visent à protéger des dérives possibles, à fixer des règles communes d'utilisation et à encourager des pratiques respectueuses des personnes et des valeurs éducatives.

L'intelligence artificielle n'est ni une menace inéluctable ni une solution miracle. Elle est un sujet dont nous devons nous saisir collectivement, avec exigence, humanité et responsabilité.

La première encyclique de Léon XIV est consacrée aux défis posés par l'intelligence artificielle et les mutations technologiques contemporaines. Elle s'intitule *Magnifique humanité*.

Léon XIV

Magnifique humanité

ENCYCLIQUE



6. CONCILIONS EXCELLENCE ET ECOLE INCLUSIVE

Renouvelons notre regard

Bien sûr, le changement est toujours compliqué. Il bouscule, il inquiète. Le sentiment d'insécurité et de rupture, nous le ressentons tous.

Une société ne décline que lorsqu'elle se complaît dans la nostalgie, la fatalité ou le découragement.

L'histoire ne s'écrit pas en arrière. Nous la poursuivons.

Et face aux défis, nous sommes souvent plus forts que nous ne le pensons.

Notre époque avance à grande vitesse. Parfois, certains préfèrent fermer les yeux, par indifférence, par lassitude, ou par peur de voir la profondeur des changements et de sortir de leur zone de confort.

Et lorsqu'on détourne le regard, on laisse à la porte les rêves, on oublie la sagesse des anciens et notre horizon se rétrécit.

Nous proposons à nos apprenants de choisir l'inverse, d'ouvrir les yeux, de regarder l'avenir en face et de tracer un itinéraire qui leur est propre. C'est un signe de courage et d'exigence.

La société se transforme profondément. Ces mutations rapides ne doivent pas inquiéter. Elles sont une chance. Une chance de repenser la façon d'apprendre, de se former, d'entrer dans le monde professionnel...

Aujourd'hui, l'école n'est plus un lieu figé, elle devient un espace d'initiative, d'ouverture, d'esprit critique. Trois qualités essentielles pour réussir dans la vie.

Nous proposons des formations exigeantes, souples, adaptées aux talents de chacun.

Une école de la culture, du travail, des compétences, de challenge, de l'apprentissage continu. Une école qui s'ajuste aux réalités du monde.

Je nous souhaite la joie d'avancer, la capacité de voir loin, la patience pour mûrir, la générosité pour accueillir toutes les intelligences et la force d'espérer.

La fraternité est un moyen d'arriver à cette excellence sans laisser personne sur le bord du chemin.

L'avenir, à notre sens, n'est pas une menace, c'est un horizon. Ayons l'optimisme comme horizon.

7. DES ARTISANS DE TALENTS

S'appuyer sur ses talents pour révéler sa créativité et construire sa réussite

Chaque jeune porte en lui des talents uniques, une richesse singulière qui ne demande qu'à être reconnue, cultivée et mise au service de son développement personnel et de la société.

Notre ambition éducative est de permettre à chacun de pouvoir découvrir ses forces, ses atouts, de les faire grandir et de trouver sa place dans un monde en constante évolution.

La parabole des talents nous rappelle que les dons reçus ne sont pas faits pour être cachés, mais pour être développés et partagés. Chaque talent, quel qu'il soit, a de la valeur. Notre responsabilité collective est d'aider les jeunes à prendre conscience de leurs capacités, à leur donner confiance et à les encourager à les faire fructifier.

Cette vision repose sur la reconnaissance des intelligences multiples : il n'existe pas une seule forme d'intelligence, mais une diversité de talents qui se complètent et s'enrichissent mutuellement. L'intelligence intellectuelle permet de comprendre, analyser et créer ; l'intelligence de la main donne la capacité de réaliser, construire et transformer ; l'intelligence du cœur favorise l'empathie, l'attention aux autres et la coopération ; l'intelligence numérique ouvre les portes de l'innovation et des nouveaux usages ; mais également les intelligences artistiques, relationnelles, entrepreneuriales et pratiques. Toutes participent à l'équilibre, à la motivation et au bien-être de chacun.

Développer les talents, c'est valoriser à la fois les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être. C'est permettre aux jeunes de mobiliser leurs compétences techniques, d'organisation, d'adaptabilité, leur créativité, leur sens des responsabilités et leur capacité à travailler avec les autres. Le talent s'exprime pleinement lorsqu'il rencontre le collectif, lorsque l'intelligence individuelle s'additionne à l'expérience et à l'intelligence collective.

Dans un monde complexe, nous avons besoin de tous les talents.

Les défis d'aujourd'hui et de demain exigent des femmes et des hommes capables de s'adapter, d'innover, d'entreprendre et de coopérer. Réactivité, créativité, adaptabilité et esprit d'initiative deviennent des compétences essentielles. Rien n'est impossible pour celui qui ose croire en ses capacités et les mettre en action. Chaque jeune doit pouvoir se projeter dans un projet de vie porteur de sens, avec la conviction qu'il peut créer, entreprendre et contribuer positivement à la société.

Cette dynamique suppose de donner davantage d'autonomie et de liberté aux jeunes.

L'éducation ne consiste pas uniquement à transmettre des connaissances, mais à accompagner une personne dans son épanouissement. L'accumulation des savoirs ne suffit pas, elle doit s'accompagner du développement de l'esprit critique, de la curiosité, du

discernement et de la confiance en soi. C'est par la confiance, l'encouragement et la reconnaissance des progrès que l'on grandit.

Chaque jeune est porteur d'une petite flamme. Cette flamme représente ses talents, ses aspirations, sa capacité à apprendre, à s'adapter, à entrer en relation avec les autres et à se dépasser.

Les chemins de réussite sont multiples. Chacun avance à son rythme, avec son histoire et ses ressources propres. Mais tous ont besoin d'être regardés avec attention, d'être reconnus dans leur identité et dans leur potentiel de progrès, quel que soit leur point de départ.

Notre mission éducative est avant tout une mission d'attention à la personne. Prendre soin, accompagner, encourager et faire confiance. Aider chacun à découvrir ce qu'il a d'unique pour le mettre au service des autres et du bien commun. Car il n'y a pas d'engagement véritable sans don de soi, ni de réussite durable sans valeurs humanistes.

Enfin, développer les talents doit être une source de joie. Les jeunes ont besoin de retrouver le plaisir d'apprendre, la satisfaction de progresser et la fierté de voir leurs compétences grandir.

Comme l'écrivait Antoine de Saint-Exupéry, « Si tu veux comprendre le mot bonheur, il faut l'entendre comme récompense et non comme but. » Le bonheur naît de l'effort accompli, du chemin parcouru et des talents développés.

Là où il y a une volonté, il y a un chemin. Le véritable moteur de la réussite est la passion. Passion d'apprendre, passion de créer, passion d'agir et de servir.

En révélant les talents de chaque jeune, nous leur donnons les moyens de construire leur avenir avec optimisme, confiance et enthousiasme.

C'est tout le sens de notre projet éducatif, permettre à chacun de devenir pleinement lui-même et de faire fructifier les talents qui lui ont été confiés pour réussir son projet de vie.

8. L'ENGAGEMENT

Un élan de joie qui ouvre l'avenir

Dans un monde traversé par des transformations profondes et parfois déstabilisantes, l'institution éducative ne peut se contenter de réagir. Elle doit absolument anticiper. Imaginer l'enseignement du futur, c'est tout d'abord développer la capacité à voir juste et à voir loin.

Face aux défis éducatifs qui se présentent à nous, parfois comparables à de véritables bombes à retardement sociales, culturelles ou technologiques, nous sommes appelés à agir, même dans des conditions imparfaites, plutôt que d'attendre des circonstances idéales qui ne viendront jamais.

L'engagement est au cœur de cette dynamique. Face à la montée de l'individualisme, il ne doit pas être vécu comme une contrainte ou un fardeau, mais comme un élan de joie, une énergie tournée vers le bien commun. Il donne, à mon sens, le courage d'oser, de prendre des risques mesurés, d'entreprendre, de s'investir dans la vie associative, citoyenne ou éducative. Il transforme les inquiétudes en capacité d'action.

Comme le suggère la formule provocatrice « tout est foutu, donc tout est permis », les périodes d'incertitude peuvent aussi devenir des espaces d'innovation et de liberté, à condition de ne pas renoncer à agir.

Cette vision s'inscrit pleinement dans l'héritage de Frédéric OZANAM. Pour lui, la société se construit d'abord à travers les liens de solidarité, la fraternité concrète et l'engagement au service des autres. Sa pensée nous rappelle que l'éducation ne consiste pas seulement à transmettre des savoirs, mais à former des personnes capables de participer à la construction d'un monde plus juste et plus fraternel. Fidèles à nos racines et à notre projet éducatif, nous devons continuer à faire vivre cet héritage, non en reproduisant le passé, mais en l'actualisant face aux défis de notre temps.

L'une des premières exigences est de reconnaître que les élèves n'apprennent pas tous de la même manière. Les profils sont multiples, les talents sont divers, les formes d'intelligence sont variées. Une école qui prépare l'avenir ne peut proposer une pédagogie unique pour tous. Elle doit innover pour s'adapter à cette diversité.

Cela implique de développer davantage les pédagogies de projet, la coopération, l'expérimentation, la créativité et l'apprentissage par l'action. À des intelligences différentes doivent correspondre des pédagogies différentes et des chemins différents (voie générale, technologique ou professionnelle). Cette évolution suppose également que les enseignants acceptent de sortir de leur zone de confort pédagogique. Non pour abandonner ce qui

fonctionne, mais pour enrichir leurs pratiques professionnelles, explorer de nouvelles voies et répondre aux besoins réels des jeunes.

Être fidèle à notre mission éducative ne signifie pas s'arc-bouter sur des méthodes héritées du passé ; cela signifie avoir la volonté de les faire évoluer lorsque les circonstances l'exigent.

Dans cette perspective, l'intelligence artificielle représente une opportunité majeure. Elle ne doit ni être idéalisée, ni redoutée, mais considérée comme un outil au service de l'éducation.

L'Intelligence artificielle peut nous aider à agir et à anticiper. Elle peut nous aider à mieux analyser les besoins des élèves, de personnaliser davantage les parcours, de repérer plus rapidement les difficultés, de proposer des ressources adaptées et de dégager du temps pour ce qui demeure irremplaçable, l'attention à la personne. La relation humaine et l'accompagnement éducatif Utilisés avec discernement, deviennent un levier pour construire une pédagogie plus efficace, plus réactive et plus inclusive.

L'enjeu n'est donc pas seulement technologique, il est profondément humain. Comme le rappelait Frédéric OZANAM, le lien est au fondement de toute société. L'intelligence du lien doit demeurer au cœur de notre action éducative. Car tout contrôler finit par briser le lien.

La confiance, la responsabilité et le sentiment d'appartenance sont des conditions essentielles de l'engagement. Pour que grandir ait un sens, chaque jeune doit pouvoir se sentir membre d'un groupe, reconnu dans sa singularité et relié à une communauté plus vaste que lui-même. Le lien précède l'individu et lui permet de se construire.

Cette ambition nous oblige à refuser deux écueils, le conservatisme qui empêche d'avancer et la fascination pour les solutions toutes faites. Les défis éducatifs actuels ne se résoudront ni avec les recettes d'hier ni avec des réponses simplistes. Ils exigent réflexion, discernement et créativité. Il s'agit de proposer des solutions adaptées à notre époque sans perdre de vue les valeurs qui fondent notre action.

Pour cela, nous devons éviter de naviguer à vue. L'éducation a besoin d'une vision stratégique et d'un cap clair. Tenir ce cap, c'est parfois accepter l'incertitude, c'est décider sans tout savoir, c'est agir sans vouloir tout contrôler, c'est assumer sans tout comprendre immédiatement.

Enfin, cette vision doit aussi se traduire dans l'organisation pédagogique. Le développement de certaines spécialités en visioconférence peut constituer une réponse pertinente aux contraintes de moyens tout en garantissant l'égalité des chances. Grâce aux outils numériques, il devient possible d'élargir l'offre de formation et de permettre à chaque apprenant de choisir son parcours sans être limité par les seules ressources locales.

L'engagement éducatif est ainsi un équilibre exigeant entre fidélité et innovation, enracinement et audace, tradition et prospective. Il nous invite à regarder l'avenir avec confiance, à anticiper plutôt qu'à subir, et à faire de chaque évolution une occasion de mieux servir les jeunes qui nous sont confiés par les familles qui nous font confiance.

Car éduquer, aujourd'hui comme hier, c'est croire que l'avenir se construit par la force du lien, la responsabilité partagée et l'audace de l'espérance.

9. NOS AXES PRIORITAIRES 2026/2027

Préparer le Groupe pour être à la hauteur des enjeux éducatifs...

Les objectifs et axes prioritaires fixés pour 2025/2026 conservent toute leur pertinence. Ils s'inscrivent dans une démarche de continuité et de consolidation des actions engagées afin de répondre durablement aux enjeux identifiés et d'accompagner au mieux les jeunes qui nous sont confiés.

Niveau stratégique : Pilote Christophe LEROY

- **Continuer à bâtir** l'architecture du Groupe Ozanam Lille vision 2030 avec les 8 enjeux pour un avenir éducatif durable et inclusif (cf. *point 4 feuille de route 2025/2026*) ;
- **Développer** et **faire vivre** le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) du groupe OZANAM ;
- **Assurer la finalisation** de la fusion avec l'école Saint Denis ;
- **Anticiper** et **continuer de préparer** les périodes de turbulences à venir (choc démographique, évolution des BTS, baisse des forfaits, des subventions, réduction des moyens horaires (structures), carte des formations... ;
- **Assurer** le suivi du renouvellement du label lycée des métiers ;
- **Finaliser** le dossier de l'ouverture d'un établissement privé d'enseignement supérieur ;
- **Finaliser** le regroupement des associations d'anciens élèves OZANAM et EPIL et **créer** l'association les alumni du Groupe Ozanam Lille ;
- **Veiller à assurer** avec le nouveau chef d'établissement qui sera appelé pour la rentrée 2027/2028 une transition de la gouvernance du Groupe Ozanam Lille avec confiance et sérénité.

Niveau Services Généraux : Pilote Benoît GALY

- **Harmoniser** nos procédures administratives et budgétaires ;
- **Assurer** la mise en oeuvre du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) ;
- **Suivre et accompagner les projets** : déplacement du restaurant scolaire (site OZANAM), extension salle de sports Jean-Paul CATRY (logique Groupe), EPIL 500...
- **Bâtir** le financement des investissements futurs ;
- **Veiller à maintenir** la solidarité intersites tout en assurant l'équilibre, la cohérence et la pérennité du modèle économique afin de pouvoir soutenir les investissements futurs du Groupe.

Niveau Éducatif : Pilotes Youri KRZESAJ et Salim ZOUGAR

- **Renforcer** la sécurité des entrées des sites ;
- **Contrôler** la ponctualité et l'assiduité des élèves. **Agir** sur les cas sensibles et **proposer** des dispositifs de rattachement en lien avec les coordinateurs et responsables de niveau ;
- **Faire accepter** et **respecter** les règles de la vie scolaire définies par le règlement intérieur pour mieux vivre ensemble ;

- **Repérer** et **sanctionner** les abus d'une minorité qui indisposent tous ceux qui font les efforts nécessaires pour respecter le règlement intérieur qui les protège, les comportements inappropriés, les incivilités, les transgressions, toute faute...pour donner du sens à la liberté et **assurer** la cohésion autour de notre projet éducatif ;
- **Renforcer** le rôle éducatif du foyer et **faire vivre** l'engagement des BDE au service de tous ;
- **Éclairer** le débat éducatif. Le Groupe doit être un laboratoire d'idées, un lieu de culture et de formation de l'esprit critique. **Aborder** et **réfléchir** avec les délégués de classes le thème suivant : **le règlement intérieur est-il un inconvénient au sein du lycée ?**
- **Présenter** le travail réalisé sur ce sujet au conseil d'établissement.

Niveau CPGE : Pilotes Laurent DETAVERNIER, Richard CLUBB, Perrine HOCHART

- **Réaffirmer** notre volonté d'être le partenaire avec les écoles d'ingénieur ICAM et JUNIA et **réfléchir** à de nouvelles formes de collaboration ;
- **Assurer** et **consolider** l'évolution des Classes Préparatoires du Groupe Ozanam Lille, associées à JUNIA ;
- **Assurer** la promotion et le recrutement 2027/2028 ;
- **Développer** la notion de classes préparatoires associées ouvertes simples ;
- **Identifier** des formats d'expérimentation (prépas courtes, parcours intégrés, CPES ...) ;
- **Renforcer** la visibilité des classes préparatoires dans le Bulletin Officiel (BO) ;
- **Réécrire** la convention cadre et les annexes pédagogiques et financières avec les écoles d'ingénieur ICAM et JUNIA ;
- **Valoriser** les 50 ans du partenariat entre le Groupe Ozanam Lille et les écoles d'ingénieur ICAM et JUNIA.

Niveau pôle international : Pilote Frédéric ROUSSELLE

- **Continuer de travailler** et de **développer** les objectifs du point 8 de la feuille de route 2025/2026 ;
- **Mettre** l'accent sur la maîtrise de l'anglais et continuer de développer les échanges internationaux au niveau du Groupe ;
- **S'inscrire** dans la démarche de l'obtention du label 3 ouverture internationale Enseignement Catholique.

Niveau prospective et valorisation de la voie professionnelle : Pilotes Patrick OLIVIER, Dominique DYBISBANSKI, Antonio LUPINO et Thierry MICHEL avec les directeurs de site

- **Créer** un plateau « Intelligence Artificiel » animé par Pierre HUGUET. **Élaborer** un plan de formation vivant pluriannuel pour **préparer** et **accompagner** les enseignants et personnels à apprivoiser l'outil IA ;
- **Renforcer** nos formations cœur de métier et **anticiper** les besoins de formation pour mieux adapter nos formations à notre territoire économique, social, culturel et ses besoins ;
- **Assurer** la réussite de l'ouverture du Titre professionnel Technicien de Maintenance Industrielle, l'ouverture avec RenaSup national du projet de certification professionnelle (niveau 6) : Responsable en approvisionnement et performance énergétique. Dossier en cours d'enregistrement au **Répertoire National des Certifications Professionnelles** (RNCP) ;

- **Préparer** l'ouverture et le recrutement des apprenants du certificat de spécialisation « cybersécurité » (cf. *carte des formations site EPIL 2027/2028*) ;
- **Consolider** le pôle formations du Groupe Ozanam Lille avec le projet de bachelor (support BTS CIEL) avec Junia ;
- **Rapprocher** la formation générale, professionnelle initiale et la formation continue avec l'objectif de **former** une offre de formation globale ;
- **Travailler** la revalorisation de l'enseignement technique et professionnel auprès des jeunes et des familles ;
- **Initier et inculquer** davantage la mobilité professionnelle auprès de nos apprenants ;
- **Bâtir** des coopérations pragmatiques école – entreprises avec la mise en place de conventions de partenariats (esprit de réciprocité) ;
- **Susciter, cultiver, développer** l'esprit d'entreprise et d'entrepreneuriat auprès de nos apprenants et **créer** une nouvelle génération d'entrepreneurs avec l'association Dreamakers ;
- **S'appuyer** sur le pôle communication afin de **renforcer** la visibilité des projets, des initiatives et des dynamiques portés par les filières technologiques et professionnelles (Formation Initiale – Formation Apprentissage – Formation Continue).

Niveau pastorale : Thaïs VANHOOF

- **Continuer de travailler** le point 5 de la feuille de route 2025/2026 : L'engagement dans une pastorale ouverte et vivante qui accompagne nos jeunes et le point 7 : la laïcité ;
- **Assurer l'accueil** des JMJ diocésaines le samedi 21 novembre 2026 site OZANAM ;
- **S'appuyer** sur les futures orientations diocésaines pour préparer nos nouveaux projets d'établissements.

Niveau pôle santé : Pilote Najète MOULAÏ

- **Continuer de déployer** le programme EVARS à tous les niveaux en lien avec l'APS. La généralisation du programme **É**ducation à la **V**ie **A**ffective, **R**elationnelle et **S**exuelle (EVARS) est une priorité institutionnelle ;
- **Continuer de favoriser** l'expression des émotions ; la prévention des comportements à risque ; la construction d'une parole libre et respectueuse sur les relations humaines ;
- **Continuer de former** à la liberté et à la responsabilité, de manière adaptée à chaque âge, dans la fidélité aux valeurs humanistes et chrétiennes qui fondent notre projet éducatif.

Niveau communication : Pilotes Caroline GROSSO-DELAVERNAY et Audrey DAMIENS

- **Être** les garantes de la **communication externe** du Groupe Ozanam Lille ;
- **Faire évoluer** le site internet du Groupe Ozanam Lille ;
- **Inform**er les familles et jeunes sur les multiples passerelles de formation en collaboration avec les DDFPT et directeurs de site ;
- **Effectuer** la promotion de nos formations et projets auprès de nos partenaires ;
- **Développer** la communication digitale et **montrer** nos laboratoires, ateliers... ;
- **Renforcer** en lien avec les DDFPT la collecte de la taxe d'apprentissage et celle du fonds de dotation pour assurer le renouvellement des matériels et le financement des projets et **rechercher** de nouvelles sources de financement pour accompagner nos projets (Feder...).

10. CONCLUSION

« L'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité »

Simone WEIL

Les feuilles de route constituent des outils stratégiques. Elles permettent de comprendre le présent, d'anticiper l'avenir et de structurer un plan d'action. Elles rassurent parce qu'elles donnent un cap, une méthode et des perspectives.

Portées par l'esprit de fraternité, elles visent l'excellence ensemble, en développant une culture d'appartenance (*cf. rapport de la visite de tutelle, un Groupe qualifié de « corporate »*) et en veillant à ne laisser personne au bord du chemin. C'est toute l'attention à la personne que nous privilégions. La feuille de route de 2009/2010 constitue le document de référence de la stratégie mise en œuvre depuis 18 années.

Dans un univers simple et stable, le changement n'est pas une nécessité. Mais nous sommes désormais entrés dans une période de profondes mutations. Face à cette complexité, une conviction s'impose et nous ne pourrions avancer qu'en faisant ensemble, en nous réinventant collectivement et en développant des formes nouvelles de coopération inter-établissements.

Le travail en réseau apparaît ainsi comme une réponse essentielle aux enjeux à venir. Le réseau, c'est la capacité de mutualiser les compétences, de partager les ressources, de démocratiser l'accès à la connaissance et de construire des solidarités durables au service de nos jeunes. Le réseau, c'est aussi une forme d'espérance face à l'avenir.

Ainsi, la problématique du nombre de spécialités ne pourra être solutionnée de manière pertinente qu'à travers une coopération renforcée entre les établissements, organisée en réseau. Cette mutualisation incontournable constitue un vrai levier pour pouvoir garantir une offre de formation diversifiée tout en tenant compte des contraintes d'effectifs.

Dans cette perspective, le développement d'une formation ouverte et à distance (FOAD), articulée avec des regroupements réguliers en présentiel, apparaît comme une piste à explorer. Ce modèle hybride permettrait de maintenir une offre de spécialités plus large, de favoriser les collaborations entre établissements et de préserver la qualité des apprentissages grâce aux temps d'échanges, de mise en pratique et d'accompagnement en présentiel.

Nous devons assumer clairement nos orientations et nos choix, construire un cadre structurant et aborder sans détour les questions essentielles afin de consolider notre projet collectif. Il s'agit de tracer un chemin, de définir une ligne directrice, des objectifs et des priorités. Ce virage est majeur. Il engage notre capacité à inventer un nouveau modèle économique et pédagogique sur le long terme.

La stabilité et la continuité demeurent néanmoins des conditions essentielles de réussite. Elles permettent d'obtenir des résultats durables tout en reconnaissant les talents de chacun et la diversité des parcours. Cela implique également de dépasser certaines limites du collège unique et de mieux valoriser les filières professionnelles.

Nous devons également rester lucides. Si les organisations au sommet n'écoutent plus les signaux du terrain, elles s'exposent au « syndrome Kodak ». L'uniformisation des pratiques et des modèles pourrait conduire à l'appauvrissement de notre liberté pédagogique. À l'inverse, l'innovation comporte toujours une part de risque, mais ne pas évoluer représenterait un risque bien plus grand encore, celui du décrochage.

S'orienter vers des réseaux ouverts, évolutifs et intelligents pour continuer à proposer une offre de formations. Les spécialités sont le bon exemple.

Avec quels partenaires construire l'avenir ?

La réponse passe par l'inscription dans un plan d'ensemble cohérent, fondé sur des micro-réseaux, des alliances, des coopérations et des projets communs. Pour avancer, il est indispensable d'éclairer le présent à la lumière du passé.

La mise en réseau doit partir d'un constat objectif. Il nous faut sortir du poids des habitudes et agir dans l'intérêt de l'Enseignement Catholique. Les établissements possèdent une histoire, une identité et une réalité propre. Ils ne doivent ni disparaître ni être effacés. Ils doivent cependant apprendre à fonctionner de manière différente et surtout complémentaire.

Aujourd'hui, certains lycées professionnels sont devenus trop petits pour répondre seuls aux enjeux économiques et éducatifs. Il est donc nécessaire de renforcer les solidarités, non pour uniformiser les structures, mais pour organiser des complémentarités intelligentes entre les sites.

Relier les établissements au sein d'un réseau cohérent constitue une piste prioritaire. Chaque site peut développer une spécialisation, devenir complémentaire des autres et participer à une dynamique collective plus forte. Cette logique de réseau doit permettre de mutualiser les moyens, d'adapter les lycées aux nouveaux contextes.

Cette transformation demandera du temps. Construire de grands ensembles éducatifs et des coopérations solides est un processus de long terme, qui rencontrera inévitablement des résistances. Toute évolution suscite d'abord des inquiétudes avant de produire de l'adhésion. C'est une véritable révolution psychologique.

Nous devons donc être pionniers, clairs et lucides. Cette construction collective nécessitera du temps, probablement une décennie et il serait contre-productif de brûler les étapes. Il faut au contraire prendre le temps de la réflexion, poser des bases solides et avancer avec méthode.

Plus que jamais, notre avenir dépendra de notre capacité à sortir des cadres sclérosés, à nous adapter à ce nouveau contexte et à faire du réseau une dynamique vivante, structurante et porteuse d'avenir. Notre enjeu est vital. Il suppose une vision claire, de l'audace, de l'ouverture, du respect et de l'intégrité.