

Rapport de la Visite de Tutelle du Groupe Ozanam Lille

Introduction

La visite de tutelle du Groupe Scolaire Ozanam Lille s'est déroulée du lundi 20 janvier au mercredi 22 janvier 2025. Elle a permis d'examiner le fonctionnement et les perspectives des différents sites constituant le groupe, réunissant un total de 2 500 apprenants. Les établissements visités incluent le site du lycée polyvalent Ozanam, le site du lycée d'Enseignement Professionnel des Industries Lilloises de l'EPIL et le campus d'enseignement supérieur associé à l'ICAM et à l'ISEN qui accueillent un large éventail d'élèves et de formations, reflet de la diversité et de la richesse de l'établissement. Ce rapport présente les conclusions des trois journées de visites et d'observation au sein des différents sites du groupe Ozanam Lille. Il s'appuie sur les échanges avec le Conseil d'Administration, les équipes éducatives et administratives, les élèves et étudiants, ainsi que sur les analyses des infrastructures et des modes de fonctionnement.

Cette visite avait pour objectif principal d'obtenir **un regard externe sur** l'organisation globale du groupe afin de préparer en confiance les transitions et mutations à venir, notamment en raison du départ à la retraite, dans quelques années, de Christophe Leroy, chef d'établissement et coordinateur du groupe depuis 2008, prévu en août 2027. Dans un contexte éducatif en constante mutation, où les enjeux liés à l'adaptation des établissements scolaires aux besoins des élèves et du monde professionnel sont primordiaux, le Groupe Ozanam Lille a choisi d'engager une réflexion stratégique sur son organisation globale. Cette démarche vise à renforcer ses atouts tout en identifiant les éventuels points de consolidation pour assurer une transition sereine et pérenne.

1. Le contexte

1.1 Construction du groupe

Le Groupe Ozanam est né de la fusion en 2009, suite à l'arrivée de son nouveau coordinateur Christophe LEROY, des lycées professionnels EPIL et Frédéric Ozanam, deux institutions historiques de la région lilloise. En proposant un livret communément appelé "feuille de route" dès la rentrée 2009, le Chef d'établissement a ainsi fixé les objectifs à ses équipes pour les rassembler autour d'un projet commun. Cette union a permis de mutualiser les ressources tout en conservant les spécificités propres à chaque site. Depuis, le groupe a intégré d'autres établissements, notamment le collège Lacordaire en septembre 2024, et mène un travail de rapprochement avec les écoles primaires et maternelles Saint-Denis et Sainte-Anne Saint-Joachim pour créer un maillage éducatif cohérent. Ces étapes stratégiques répondent à une vision commune de mutualisation des compétences et des moyens.

1.2 Lieu géographique

Situé à Lille, le groupe s'étend sur plusieurs hectares, sur 3 sites, et bénéficie d'installations modernes : laboratoires technologiques, plateaux techniques à la pointe de la technologie, salles de sport, et pôles de formation continue. Le campus supérieur intègre des résidences étudiantes et un environnement favorisant la vie associative. Il profite donc d'un emplacement stratégique dans une métropole dynamique et bien connectée, accessible depuis les gares du centre-ville, offrant ainsi des opportunités aux élèves pour accéder facilement aux infrastructures.

1.3 Présentation des filières

Depuis la fusion en 2009, le Groupe Ozanam Lille s'est imposé comme un acteur éducatif de référence. Ancré dans un territoire dynamique et marqué par une forte présence industrielle, le groupe bénéficie d'une synergie naturelle avec les besoins économiques locaux.

L'offre éducative du groupe est structurée pour accompagner les élèves tout au long de leur parcours, de la formation initiale à la formation continue. Un internat de 140 places a été fermé récemment, ce qui n'a pas impacté l'effectif.

Les filières proposées par le groupe couvrent un large éventail éducatif :

- **3ème Prépa Métiers** : une section dédiée à l'insertion professionnelle des élèves en difficulté scolaire, leur offrant un accompagnement adapté. Cette filière est proposée au lycée de l'EPIL.

Lycée professionnel EPIL (Ecole Professionnelle des Industries Lilloises) :

spécialisé dans les bacs professionnels industriels, il couvre des filières porteuses telles que l'énergétique, la maintenance et le numérique, organisées en trois familles de métiers. Il accueille 328 élèves suivant des formations industrielles de pointe telles que la maintenance énergétique, la cybersécurité, et l'installation de systèmes de chauffage et de climatisation. Il propose également une **seconde globale** qui permet aux élèves de s'assurer de leur orientation dans le monde professionnel en suivant 3 mois de cours à l'EPIL. Une évaluation permettra alors, en fonction du désir de l'élève, des résultats et de l'avis de l'équipe pédagogique, d'orienter le jeune en seconde générale et technologique au lycée Ozanam, ou seconde en bac professionnel à l'EPIL.

- **Lycée technologique Frédéric Ozanam** : orienté vers les sciences et technologies de l'industrie et du développement durable, il prépare au baccalauréat STI2D (Sciences et Technologie de l'Industrie et du Développement Durable). Il accueille 880 élèves répartis entre voies générale et technologique. 20 % des élèves suivent un parcours technologique (STI2D), tandis que 80 % suivent des parcours généraux avec neuf spécialités. Il propose également une **seconde passerelle** qui offre aux élèves les plus fragiles un accompagnement personnalisé avec une seconde en deux ans.

- **Campus d'enseignement supérieur** : Les sites EPIL, Ozanam et ICAM proposent des formations supérieures en BTS et classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), notamment pour l'ICAM et l'ISEN, qui offrent également des cursus d'ingénierie reconnus. Le campus accueille 650 apprenants répartis entre CPGE, BTS et licences professionnelles sur l'ensemble des sites du groupe. L'ouverture à l'international est un atout majeur pour ces écoles qui attirent des élèves de toute la région et au-delà. L'ICAM se distingue de l'ISEN en proposant un cycle de formation en alternance après les classes préparatoires ; les étudiants de l'ISEN poursuivent en cycle ingénieur dans le groupe Junia (Regroupement ISEN-HEI-ISA).
- **Pôle formations** : il répond aux besoins spécifiques du territoire, en proposant des parcours professionnalisants et en développant des compétences techniques en lien avec les entreprises. L'UFA et l'AREP participent ainsi à la réponse aux besoins des entreprises régionales. Ce cursus propose une formation alternée adaptée, permettant de combiner l'acquisition de savoirs théoriques et de compétences techniques directement exploitables.

La Pastorale au sein du groupe Ozanam est animée par le Père Benjamin, en poste depuis 2022, et par Thaïs VANHOOF, adjointe en Pastorale, arrivée en 2020. Tous deux ont pour mission de proposer des temps de réflexion et de spiritualité adaptés aux réalités des jeunes. Les activités pastorales s'articulent autour de trois axes : **Prière, Présence et Partage**.

Regards (lu à la communauté) : l'offre de formation allant de la Troisième Prépa-métiers au bac+5, tout comme la mixité des parcours, sont des atouts indéniables du groupe qui va s'élargir encore avec l'entrée de deux écoles et d'un collège même si la compréhension de la structure dans son ensemble reste complexe pour un nouvel arrivant ou une nouvelle famille. Les formations sont proposées sur différents sites et un agencement visuel (par

exemple une carte mentale) pourrait en rendre la lecture plus aisée. Une stratégie est en place pour changer l'image, parfois dévalorisée, du bac technologique comme professionnel : démarrage d'un Fablab ouvert sur les heures du midi, (et accessible aux professeurs de collège), ouverture aux anciens élèves qui viennent témoigner, immersions des élèves de collèges et de leurs professeurs en lycée professionnel.

2. Les atouts

2.1 Dimension humaine et convivialité : le groupe Ozanam met un point d'honneur à maintenir une dimension humaine, malgré son expansion. Cette volonté se traduit par un encadrement personnalisé des élèves, une proximité avec les enseignants et une forte implication des équipes pédagogiques.

Malgré la taille du groupe, une gestion à échelle humaine permet de maintenir une proximité avec les élèves et les familles. Le lien avec les familles est privilégié, notamment par le biais de réunions régulières et d'un suivi individualisé réalisé par l'équipe enseignante, le professeur principal, le responsable de niveau. Cette approche permet d'assurer un environnement bienveillant, propice à la réussite scolaire et à l'épanouissement personnel des élèves.

Les équipes témoignent d'un fort sentiment d'appartenance et de convivialité. Les établissements cultivent une approche individualisée. Les enseignants peuvent être affectés sur plusieurs sites et circulent donc entre les différents lieux pour maintenir une continuité dans les pratiques. Les équipes pédagogiques travaillent à développer des synergies entre les sites, favorisant les échanges d'expertises et la continuité des parcours éducatifs pour les élèves.

a) La vie scolaire côté Ozanam

La vie scolaire composée de cinq personnes au lycée Ozanam (3 à temps plein et 2 à temps partiel) s'estime un peu juste suite aux événements ayant provoqué des changements brutaux chez les jeunes, comme les périodes de COVID, un mal-être qui

s'accroît, un besoin croissant de trouver une écoute pour des problématiques qui dépassent souvent les problèmes liés à la vie du lycée (réseaux sociaux - utilisation des tablettes). Le CPE du lycée est assisté par trois coordinateurs de niveau (2nde, première et terminale), avec une Directrice de site : une réunion tous les vendredis pendant 2 heures permet à tous, avec la référente des élèves à BEP, l'infirmière et la Pastorale, de croiser les informations.

b) La vie scolaire côté EPIL

A l'EPIL, le projet éducatif se vit sur trois axes prioritaires : le respect (en lien avec les valeurs de l'Enseignement Catholique) des personnes, des lieux comme du matériel - l'écoute - et l'accompagnement des jeunes dans leur parcours scolaire ; afin de vivre dans le partage et de permettre le cheminement de chacun. Le CDI a été déplacé par exemple à l'entrée de l'établissement et directement accessible aux élèves, il est ouvert tous les midis, afin d'en faire un espace favorisant les accès à la culture mais aussi les rencontres, autour de jeux de société par exemple... Les élèves font aussi du sport grâce à l'Association Sportive. En classe de 3ème prépa-métiers, on encourage les sorties vers l'extérieur comme les visites

d'entreprises, de quartiers, on fait des maths en prenant appui sur le concret : **“Expérimenter, c'est apprendre !”** Des portes ouvertes sont organisées, une présence sur environ 25 forums de l'orientation est assurée, des immersions des élèves de 4ème (le mercredi après-midi) permettent de faire découvrir la 3ème prépa-métiers aux élèves mais aussi aux enseignants qui le souhaitent. Les deux responsables de niveau assurent les liens entre élèves, familles et enseignants : rendez-vous d'inscription, gestion de certaines situations personnelles complexes (élèves venant de 53 collèges différents) ou suivi des élèves qu'il faut remotiver pour leur donner envie d'aller à l'école et de ne pas casser ce lien (14% restent dans la poursuite d'études). La vie scolaire composée de trois personnes (CPE, CPE adjoint et assistant d'éducation) pour 328 jeunes, assure également ce suivi d'élèves, l'animation, les rendez-vous de parents, la gestion de conflits et les actions de sensibilisation au harcèlement scolaire par exemple, ou le travail

d'orientation. Une exigence particulière est donnée sur le savoir-être, le savoir-faire étant obligatoire dans leurs études. Comme à Ozanam, la psychologue est présente à la demande, mais aussi pour la passation de tests psychotechniques. Une infirmière est également présente sur site, et intervient pour l'éducation à la sexualité, la difficulté étant de trouver des fonds pour financer les intervenants. En effet, à la suite de l'évaluation de l'établissement réalisée en 2023-2024 dans le cadre de l'école de la confiance, il a été préconisé la présence d'un professionnel de santé, en particulier d'une infirmière, pour optimiser les conditions de vie et de bien-être des élèves, avec notamment une plus grande mixité et une féminisation plus importante dans les filières professionnelles. Des dispositifs d'écoute sont proposés aux jeunes.

Regards : toutes les personnes que nous avons rencontrées : administrateurs, équipe éducative, étudiants, élèves, vivent cet esprit "maison" et sont enthousiastes à le partager. Efficacité, réactivité, adaptation et convivialité avec toujours comme guide ce qui unit et fédère, la feuille de route. Chaque entité du groupe a bien en tête le leitmotiv d'une volonté du groupe de **rester à taille humaine** ; la visibilité sur le long terme est assurée et tous la connaissent, et la re-connaissent. Les professeurs sont attachés à leur lycée, il y a peu de départs, à part à la retraite.

2.2 Bien-être des élèves : l'établissement met un point d'honneur à assurer le bien-être des élèves notamment à travers des initiatives du Bureau des Étudiants et du Bureau des Elèves (BDE), et par des activités extrascolaires ou un suivi individuel. Le BDE joue un rôle central dans la dynamique de vie des lycées et du campus. Il existe plusieurs structures distinctes : un BDE au lycée Ozanam regroupant les élèves du lycée, un autre au lycée EPIL et un dernier pour les étudiants de BTS. Chaque BDE est structuré avec un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier et deux chargés de l'événementiel. Les élèves et étudiants ont été formés aux responsabilités liées à la gestion associative, incluant la réglementation et l'organisation d'événements. Les étudiants apprennent ainsi à gérer un budget, organiser la logistique et anticiper les

besoins financiers. La gestion de la caisse et la planification des présences restent des défis importants, nécessitant des réunions toutes les deux semaines et une ouverture du BDE deux fois par jour lors des pauses. Le BDE organise également des événements tels que la vente de fleurs pour la Saint-Valentin, la création de sweats aux couleurs du lycée, la mise en place d'un food truck, un bal de promo et des tournois sportifs inter-lycées. Il ne s'agit pas seulement d'animer la vie lycéenne ou étudiante, mais aussi de créer une communauté solidaire. Le BDE est impliqué lors des portes ouvertes et joue un rôle de veille auprès des élèves en difficulté, en lien avec la Pastorale et la Vie Scolaire. Des projets liés à des actions caritatives ou à l'amélioration de la vie quotidienne du lycée sont aussi menés à l'EPIL comme pour Octobre Rose (qui a englobé toute la communauté éducative pour la collecte de dons et dans la réalisation d'une chaîne humaine en forme de cœur sur la cour), Halloween, la journée sans sac avec l'organisation d'ateliers axés sur la créativité, le Téléthon ou encore la Civil Night (la soirée des Terminales de l'EPIL - ouverte aux 1ères - organisée début juillet). Ce Conseil de Vie Lycéenne (CVL) se veut à l'écoute des lycéens et étudiants, ouvert à tous, sans lien hiérarchique mettant une personne en supériorité par rapport à l'autre, avec la volonté de faire aboutir chaque projet, et de mettre à l'honneur les élèves méritants.

En outre, l'EPIL a récemment intégré l'Institut des Rencontres et de la Forme (IRFO) dans son projet éducatif afin d'améliorer le bien-être des élèves et de les sensibiliser à une meilleure hygiène de vie, notamment en raison de nombreux élèves fumeurs (avec l'apparition de nouvelles substances) ou qui chiquent.

Ce programme innovant propose un accompagnement personnalisé axé sur la forme physique, la nutrition et la gestion du stress. L'IRFO intervient auprès des lycéens et des étudiants à travers des évaluations individuelles et des conseils pratiques pour favoriser une meilleure condition physique et mentale. En intégrant ce programme, l'EPIL renforce son engagement envers la réussite et l'épanouissement de ses élèves, en mettant en avant une approche globale de l'éducation qui prend en compte aussi bien les

aspects académiques que le bien-être physique et mental. Cette initiative contribue également à sensibiliser les jeunes à l'importance d'un mode de vie sain, un facteur clé pour leur réussite scolaire et professionnelle future.

Regards : ce fut un véritable plaisir d'aller à la rencontre des jeunes des différents BDE. Encore très indépendants, les bureaux sont attentifs à créer des ponts pour favoriser davantage d'échanges entre les différentes entités. Des actions caritatives sont prévues en collaboration. Il est important d'encourager les élèves à s'impliquer dans des projets solidaires, associatifs ou culturels. Ces initiatives pourraient être intégrées sur les bulletins scolaires ou valorisées par des certificats d'engagement. Notre venue a été l'occasion pour les BDE lycée et campus de se rencontrer et d'échanger leurs idées sur des projets communs. On remarque que, tout comme dans les services administratifs du groupe, la communication apparaît être une nécessité. Être vus sur les réseaux sociaux renforce l'image d'appartenance.

2.3 Entrepreneuriat, innovation et veille pédagogique : l'esprit entrepreneurial est encouragé, tant chez les élèves que dans la gestion du groupe, favorisant l'innovation et l'agilité. Le groupe Ozanam Lille met en avant l'esprit d'initiative auprès de ses élèves, notamment à travers des projets concrets comme les mini-entreprises. L'objectif est de former les jeunes à la reprise d'entreprises et à la création de structures innovantes. Ce projet est renforcé par des partenariats avec des entreprises locales, des formations dédiées et l'accompagnement par des professionnels. Cette approche favorise l'insertion professionnelle des élèves et leur donne les clés pour s'adapter aux exigences du marché du travail. On retrouve également cette volonté de toujours promouvoir les jeunes (et le groupe à travers eux) dans ce qu'ils ont de meilleur ; par exemple, le groupe fut cinq fois de suite gagnant au Concours des Mini Entreprises innovations pédagogiques.

Par ailleurs, l'établissement accorde une grande importance à l'innovation pédagogique et à l'adaptation aux évolutions technologiques. L'intégration d'outils numériques (tablettes iPad, environnements collaboratifs, carnet numérique) en classe, l'utilisation de

l'intelligence artificielle pour l'apprentissage et la mise en place

de méthodes pédagogiques comme les classes passerelles au lycée Ozanam ou les secondes globales à l'EPIL font partie des initiatives visant à "transformer" (et non à adapter) l'enseignement afin de répondre aux besoins des élèves d'aujourd'hui.

Regards : une attention constante est portée à la volonté de mettre en adéquation les jeunes et les entreprises par les DDFPT (directeurs délégués aux formations professionnelles et technologiques) avec aujourd'hui le besoin d'intéresser les jeunes aux formations techniques. Des ajustements sont nécessaires pour encadrer l'usage de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies dans les apprentissages. Une réflexion collective sur ces enjeux pédagogiques permettrait d'optimiser leur impact. Tous ont à cœur de convaincre les parents, afin de renverser la vapeur face au "bac général" - les bacs techno se maintiennent et les BTS fonctionnent mieux avec la formule de l'alternance.

2.4 Diversité et accessibilité des formations dans un parcours sécurisé : l'offre de formation du groupe Ozanam Lille est particulièrement riche et variée, allant de la 3ème prépa-métiers aux études supérieures, ce qui permet à chaque élève de trouver un parcours adapté à ses compétences et aspirations. De multiples passerelles permettent de moduler le parcours du jeune en fonction de ses compétences, de ses résultats et de ses objectifs. Les nombreuses filières industrielles, technologiques et supérieures garantissent l'attractivité importante du groupe. Que ce soit en voie générale, technologique, professionnelle ou en apprentissage, chaque étudiant bénéficie d'un accompagnement structuré et de perspectives d'évolution clairement définies. La mutualisation des heures d'accompagnement personnalisé permet de dépasser les filières en proposant des activités telles que du soutien ou un dispositif ingénieur, le DOING, (renforcement maths/physique/anglais) pour préparer à l'entrée aux grandes écoles. Cette diversité favorise la mixité des publics et des compétences, préparant ainsi

les jeunes à un monde du travail en constante évolution. L'établissement a ainsi constaté une augmentation du nombre de jeunes filles dans les filières techniques, notamment grâce à la mise en place de projets visant à encourager la mixité. L'arrivée d'une infirmière et le développement d'initiatives autour du bien-être scolaire ont également contribué à rendre l'établissement plus inclusif et accueillant pour tous. Le groupe Ozanam Lille a mis en place des dispositifs permettant de sécuriser les parcours scolaires des élèves, notamment avec la seconde passerelle et la seconde globale. Ces classes spécifiques permettent aux élèves en difficulté de bénéficier d'un accompagnement renforcé afin de retrouver une dynamique de réussite. Cette stratégie réduit le décrochage scolaire et maximise les chances d'accès à l'enseignement supérieur.

Enfin, le groupe Ozanam Lille a mis en place un projet théâtre qui rayonne sur plusieurs sites, notamment l'ICAM, l'ISEN et le Lycée Ozanam. Ce projet est porté par une enseignante certifiée en Théâtre et bénéficie d'un partenariat avec le Théâtre du Nord. L'objectif est d'initier les élèves et étudiants aux arts de la scène, tout en développant leur expression orale, leur créativité et leur confiance en eux. Grâce à des ateliers réguliers, des mises en scène et des représentations publiques, les participants acquièrent des compétences essentielles en communication et en travail collaboratif. Ce programme renforce également les liens entre les différentes entités du groupe en favorisant des échanges inter-sites et en intégrant des élèves aux parcours variés. Une représentation a lieu pour clôturer le projet.

Regards : l'inquiétude face à la baisse des effectifs et à la fermeture de certaines filières justifie une anticipation accrue et une diversification de l'offre proposée par le groupe. La féminisation des filières est un atout dans le recrutement.

2.5 Partenariats stratégiques : des collaborations avec des entreprises comme Bosch et Renault renforcent l'ancrage territorial du groupe. Ceux-ci peuvent participer à l'enrichissement du groupe Ozanam Lille par des dons de matériel, de compétences ou un apport financier. Le groupe a déjà pu recevoir en conférence Monsieur Jean-Dominique

SENARD, président de Renault, un temps fort inspirant pour les jeunes : “les petites fleurs font les gros bouquets”. Le pôle international offre également des opportunités de mobilité enrichissantes pour les élèves et les enseignants. L'internationalisation est un axe fort du groupe Ozanam Lille. Grâce à Erasmus+, les élèves ont accès à des expériences formatrices à l'étranger qui vont bien au-delà des simples voyages scolaires. L'objectif est de permettre aux jeunes de rencontrer des lycéens de leur âge et de construire des liens interculturels solides, qui perdurent bien au-delà de leur scolarité. Les échanges sont organisés autour de projets éducatifs et citoyens sur plus d'une centaine de thématiques, impliquant des pays partenaires tels que la Slovénie, la Roumanie, la Grèce, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, l'Albanie, l'Inde (séjour de 12 jours), l'Australie (séjour de 2 mois) et même Strasbourg. L'important n'est pas le voyage en lui-même, mais la rencontre avec l'autre et la découverte d'un autre système éducatif. Un des principes essentiels est que chaque élève est logé dans une famille d'accueil, et en retour, des familles françaises reçoivent des jeunes étrangers.

Ces mobilités incluent :

- Des rencontres citoyennes en tiers-lieu pour les élèves de bac pro et de l'EPIL.
- Une mobilité longue d'un mois pour une mention complémentaire au baccalauréat, très prisée en Allemagne.
- Des stages pour les étudiants en BTS, bien souvent organisés en lycées professionnels allemands, car la maîtrise de l'anglais reste un défi pour certains étudiants.

Les sections européennes (plus de 80 élèves concernés) sont prioritaires pour ces échanges, mais des opportunités sont également offertes à tous les élèves de seconde et première. L'enjeu est de minimiser les coûts pour les familles et de les rendre actrices de ces projets. Tous les trois ans, le groupe organise des rencontres internationales sur le développement durable, rassemblant 8 à 9 pays. Les élèves y présentent leurs projets et solutions sur des problématiques environnementales. Une équipe de SVT très investie accompagne ces projets, qui abordent des thématiques variées, comme le nucléaire au

Japon. L'anglais est perçu comme un outil de travail, et non plus seulement comme une matière. Cette approche est renforcée par la certification CertiLingua, qui atteste d'un niveau B2 et de compétences interculturelles dans deux langues vivantes. Chaque année, deux ou trois élèves obtiennent cette certification, ouvrant des perspectives académiques et professionnelles à l'international. Certains étudiants choisissent de poursuivre leurs études au Canada ou de réaliser une césure au Québec.

Regards : Portée par un responsable et une équipe dédiée à l'International, cette ouverture à l'international influe sur les choix d'orientation des jeunes et leur projet professionnel. Beaucoup optent pour des parcours intégrant Erasmus+ dans leur cursus, conscients des bénéfices personnels et professionnels qu'apporte une expérience à l'étranger. Néanmoins, cette mobilité a souffert du Covid car les restrictions liées à la crise sanitaire ont affecté les mobilités scolaires.

2.6 Stratégie immobilière et financements : le groupe Ozanam Lille a mis en place une politique d'investissement ambitieuse afin de moderniser ses infrastructures. Grâce à un investissement annuel d'un million d'euros environ, et ce, depuis une quinzaine d'années, le groupe garantit des infrastructures modernes et adaptées. 21 millions d'euros ont ainsi été investis pour la rénovation et l'entretien des sites. Ainsi, des travaux de rénovation et d'agrandissement ont été entrepris, notamment à l'EPIL, où d'importants investissements ont été réalisés. L'objectif est d'améliorer le confort des élèves et des enseignants, tout en renforçant l'attractivité de l'établissement. Ces investissements sont rendus possibles grâce à une gestion rigoureuse et une anticipation des besoins futurs. Face à la baisse des financements publics et notamment celle de la taxe d'apprentissage, le groupe a anticipé en créant un fonds de dotation afin de diversifier ses ressources. Ce fonds permet de soutenir des projets pédagogiques innovants et ambitieux, d'améliorer les infrastructures et d'aider les élèves en difficulté financière. Il permet aussi d'envisager des investissements à long terme. Il est également utilisé pour renforcer les partenariats avec le monde de l'entreprise et assurer une meilleure insertion professionnelle des élèves. Il

est présidé par un ancien élève du lycée Ozanam, et très fortement attaché aux valeurs du groupe. Désormais intégré au pôle communication, il est aidé dans sa tâche par une chargée de communication embauchée récemment, qui s'occupe spécialement de la recherche de sponsors et du développement des partenariats, contribuant ainsi à la pérennité financière du groupe.

Regards : ce dispositif témoigne de l'agilité du groupe à s'adapter aux évolutions économiques et à sécuriser son avenir financier. Il vise à renforcer les liens avec les entreprises et les mécènes afin de créer des partenariats nécessaires au fonctionnement d'un lycée industriel, et à financer des projets d'innovation pédagogique et d'amélioration des infrastructures.

2.7 Capacité d'anticipation, réorganisation administrative et création d'un pôle communication :

une des grandes forces du groupe Ozanam Lille est sa capacité d'adaptation et d'anticipation face aux mutations du secteur éducatif. Dans cette optique, une réorganisation administrative a été menée ces dernières années pour optimiser le fonctionnement des établissements et fluidifier la communication interne et externe. Le service comptabilité, composé de 4 personnes, s'occupait déjà de la gestion de Lacordaire depuis la rentrée 2019, ce qui a été un atout pour la nouvelle fusion ; celle avec Saint Denis est déjà en préparation. La secrétaire de direction assure le lien entre les secrétaires des différents sites, et épaulé déjà celles des écoles Saint-Denis et Sainte Anne-Saint Joachim.

La mise en place du **pôle communication**, créé il y a quatre ans, joue un rôle central dans cette dynamique. Ce service, composé de deux professionnelles, veille à la cohérence des messages et à l'unité visuelle du groupe en respectant la charte graphique définie. Son champ d'action est vaste et inclut :

- la gestion des réseaux sociaux (Instagram pour les élèves, Facebook pour les parents et anciens élèves, LinkedIn pour les entreprises et partenaires)
- l'animation et la maintenance du site internet, dont la refonte est actuellement en projet
- la création de supports de communication variés (brochures, nappes, flyers, cartes de visite, vidéos promotionnelles...)
- l'organisation d'événements institutionnels et pédagogiques, tels que la remise des diplômes et les journées portes ouvertes
- l'accompagnement des enseignants, élèves et personnels administratifs dans leurs actions de communication interne et externe
- l'animation du fonds de dotation (recherche de fonds, de mécénats pour des évènements), travail sur la stratégie de développement, la prospection, les relations école/entreprises.

L'approche adoptée par le pôle communication repose sur un équilibre entre autonomie et supervision. Les différentes entités du groupe sont encouragées à produire leurs propres contenus tout en bénéficiant d'un encadrement et d'une validation avant diffusion. Cette stratégie permet de préserver une image homogène et professionnelle tout en valorisant les spécificités de chaque site.

En outre, la réorganisation administrative a également impacté la **gestion des équipes**. Des réunions hebdomadaires et mensuelles sont instaurées pour assurer une coordination efficace entre les différents acteurs (directeurs de site, responsables pédagogiques, services administratifs). Cette structuration permet une meilleure anticipation des besoins, une réactivité accrue et un partage des bonnes pratiques au sein du groupe.

Enfin, le groupe bénéficie d'une stratégie bien établie, guidée par une feuille de route claire qui articule des objectifs précis et des moyens d'action concrets.

Cette vision repose sur :

- la continuité pédagogique.
- l'anticipation des mutations et des départs.
- le fonctionnement du conseil d'administration en comité stratégique avec la création de commissions. Les 3 présidents et les 12 administrateurs actifs se réunissent 4 fois par an et constituent la cellule pensante du groupe.
- l'esprit entrepreneurial et les partenariats solides.
- le sentiment d'appartenance renforcé par un esprit corporate du Conseil d'Administration (CA).

Regards : grâce à ces initiatives, le groupe Ozanam Lille est parvenu à moderniser son fonctionnement tout en renforçant son attractivité. L'effort constant pour améliorer la communication et la gestion administrative constitue un levier stratégique essentiel pour accompagner les évolutions du monde éducatif et assurer une continuité de service optimale. Par ailleurs, une gestion proactive, soutenue par des feuilles de route et des tableaux de suivi, permet d'anticiper la baisse démographique des prochaines années et les besoins d'évolution de notre système éducatif. La capacité d'anticipation de l'ensemble scolaire a permis d'aborder sereinement la fusion avec le collège Lacordaire de Mons (fusion réalisée le 20 décembre 2024) ainsi que le rapprochement avec les Écoles Saint-Denis et Sainte Anne-Saint Joachim. Enfin, l'investissement total des 3 Présidents : Président d'OGEC du groupe, Président du fonds de dotation, Président de l'association immobilière Ozanam, leur vision commune du projet et l'adhésion des membres du CA à la ligne directrice proposée par la feuille de route nous font ressentir cet "esprit maison".

3. Points de consolidation et pistes de réflexion

Le groupe Ozanam Lille dispose de nombreux atouts ; néanmoins nous avons mis en évidence quelques pistes de réflexion suite à notre visite.

3.1 Renforcement des liens : Peut-être faut-il renforcer davantage l'interaction entre les différents établissements du groupe (Ozanam, EPIL, ICAM, ISEN) ? Ce point a été

soulevé à plusieurs reprises. Actuellement, chaque structure fonctionne avec une certaine autonomie, ce qui peut nuire à la cohésion globale. Le manque d'occasions de rencontres limite les échanges, le partage d'expériences et l'enrichissement mutuel. Néanmoins, nous avons noté les nombreux ponts qui existent entre les sites comme les journées pédagogiques communes ou les actions du CSE et nous avons conscience de la difficulté à rassembler les personnes.

L'équipe des parents de l'APEL Ozanam a la volonté de mettre du sens dans les actions financières menées au sein du groupe et de trouver dans la vie quotidienne de l'établissement des moments où parents et enseignants puissent co-construire. Deux sujets sont mis sur la table:

- l'accueil des élèves différents au regard de la spécificité d'Ozanam et de la diversité des parcours proposés,
- la création d'activités transversales afin de permettre aux jeunes de s'exprimer, ces derniers étant en recherche identitaire, ressentant le besoin assez prégnant de s'identifier à un groupe ou à une idéologie - d'où une certaine vigilance à exercer de la part des parents.

Les parents de l'APEL EPIL sont sensibles, quant à eux, aux élèves porteurs de handicap, et à un projet visant à développer le bien-être des étudiants : créer des espaces de détente et un foyer ; faciliter la mission de l'aide aux AESH (8 AESH pour 50 dossiers MDPH) par une caisse à outils contenant le matériel nécessaire pour aider les élèves à se concentrer.

Regards : un plus grand partage et une meilleure communication des actions menées par les acteurs des différents sites pourraient renforcer leur collaboration et apporter une plus grande richesse au groupe, notamment via des événements inter-sites ou des projets communs. Davantage de relations à créer entre les APEL et les BDE serait un atout supplémentaire pour vivre une identité commune. Notre visite a d'ailleurs été l'occasion pour eux de se rencontrer et de faire le lien entre les établissements.

3.2 Une Pastorale à faire vivre encore davantage

Les propositions des sacrements du Baptême, de la première Eucharistie et de la Confirmation sont faites à l'ensemble des jeunes. Des pèlerinages à Lourdes (24 élèves inscrits), des séjours à Taizé (27 participants), et une implication dans les Journées Mondiales de la Jeunesse se vivent de manière régulière. Toutefois, la Pastorale ne dispose pas de créneau dédié dans l'emploi du temps des élèves, ce qui limite son accessibilité. Elle est ouverte, au lycée Ozanam, sur rendez-vous et durant les récréations. Un travail en réseau est mené avec les établissements catholiques voisins et le doyenné pour proposer des projets inter-établissements. L'objectif est d'offrir des moments de partage et d'accompagnement spirituel qui ne soient pas uniquement centrés sur des célébrations, mais aussi sur une présence bienveillante et accessible au quotidien. Un exemple concret est le partenariat avec le BDE pour organiser des temps conviviaux, comme le partage de la galette des rois. Les jeunes sont sensibilisés à la Pastorale dès la rentrée par une présentation en classe, et des actions sont mises en place pour favoriser leur engagement volontaire.

A l'ICAM, après une année à prendre leurs marques sur leur lieu de travail qui est aussi leur lieu de vie, incluant une activité sportive, les étudiants de 2ème année ont pour mission de s'engager dans une association caritative (soupe - maraudes avec l'aumônerie de la Catho, BDE spi - messes ou temps de prière à l'oratoire).

A l'ISEN, il n'y a pas vraiment de présence, même si la pastorale et l'aumônerie sont présentées à la pré-rentrée.

Regards : bien que l'adjointe en pastorale soit connue tant des élèves que des équipes éducatives, l'enjeu reste de rendre l'espace dédié plus visible et accessible afin d'élargir la participation des jeunes. La pastorale gagnerait à avoir une organisation structurée en créant un calendrier pastoral annuel et en dynamisant les événements spirituels (messes inter-sites, échanges autour des valeurs) ce qui permettrait de renforcer son impact.

Une implication de quelques enseignants ou personnels (administratif ou communication) sur des temps comme les célébrations (musique) ou plus festifs pourrait faire rayonner davantage la pastorale.

3.3 Les élèves à Besoins Éducatifs Particuliers (BEP)

L'augmentation du nombre d'élèves nécessitant un accompagnement spécifique est un défi majeur. Actuellement, l'établissement compte un nombre croissant de dossiers de PAP (Plan d'Accompagnement Personnalisé) et de PPS (Projet Personnalisé de Scolarisation). Une coordination efficace est assurée par Nathalie AVEZ enseignante référente des élèves à BEP et plusieurs AESH. La responsable de ce pôle est aidée par deux professeurs sensibilisés à ces problématiques Sophie DILLIES et Julie TALLEU qui gèrent la mise en place des PAP.

L'établissement est sensible aux BEP : une journée pédagogique y a été consacrée dans le but de renforcer les connaissances et les pratiques des enseignants en matière d'accompagnement des élèves. Cependant, la mutualisation des accompagnements et l'absence de CAPPEI dans l'équipe posent question. Développer des formations pour les enseignants permettrait de sensibiliser davantage les professeurs aux adaptations pédagogiques et aux outils spécifiques et pourrait améliorer l'intégration des élèves concernés dans les classes afin d'étoffer l'équipe responsable BEP.

Regards : il est essentiel d'optimiser les ressources existantes et de sensibiliser encore davantage les enseignants aux besoins spécifiques des élèves. En améliorant ces dispositifs, le groupe Ozanam Lille pourrait non seulement offrir un cadre éducatif plus inclusif, mais aussi permettre aux élèves à besoins éducatifs particuliers de développer pleinement leur potentiel et de poursuivre leur scolarité dans les meilleures conditions. La mise en place d'ateliers spécifiques réservés aux élèves à BEP pour découvrir des outils facilitateurs et simplement partager sur leur trouble pourraient apporter un plus.

3.4 Deux sites, deux ambiances : des disparités existent entre les différents sites (Ozanam-EPIL / ICAM-ISEN) en termes d'équipements pédagogiques, de confort des locaux et d'aménagement des espaces dédiés aux élèves et aux enseignants. Les différences de "standing" entre les sites peuvent affecter l'égalité perçue. L'EPIL, par exemple, souffre d'un certain manque de modernisation comparé au lycée Ozanam. Bien que des investissements aient été réalisés il reste nécessaire de poursuivre les efforts pour garantir une équité entre les établissements. Pour améliorer cette cohérence, plusieurs actions peuvent être envisagées :

- **la modernisation des locaux** : poursuivre les travaux de rénovation et d'embellissement déjà entrepris sur certains sites, notamment en ce qui concerne les espaces communs, les salles de classe et les laboratoires. Actuellement, cinq personnes sont en charge des travaux et de la maintenance.
- **l'uniformisation des équipements pédagogiques** : s'assurer que chaque établissement dispose d'outils numériques et technologiques équivalents pour garantir une égalité d'accès aux ressources éducatives. Un service, composé de trois personnes, a d'ailleurs été créé il y a deux ans pour gérer l'ensemble de la flotte numérique (élèves et professeurs) sur les sites EPIL et Ozanam.
- **la mutualisation des ressources** : développer des synergies entre les différents sites pour optimiser l'utilisation des infrastructures existantes, comme les ateliers techniques, les CDI bibliothèques et les installations sportives.

Regards : en harmonisant les infrastructures, en investissant davantage tous les lieux et en favorisant la mobilité des jeunes sur les sites, le groupe Ozanam Lille pourra non seulement améliorer la qualité de vie des élèves et des enseignants, mais aussi renforcer l'attractivité de ses établissements et garantir une meilleure équité entre les différents sites.

3.5 Renforcer les parcours d'études : il est important de noter qu'un travail sur le décrochage scolaire est déjà effectué pour motiver les élèves et assurer une continuité de leurs apprentissages. Néanmoins, un écart significatif existe entre les parcours des élèves issus de l'EPIL et ceux du campus supérieur (ICAM et ISEN). Celui-ci se manifeste notamment par une perception différenciée des perspectives d'orientation, un manque de passerelles claires entre les formations et une intégration parfois difficile des élèves de l'enseignement professionnel vers les cursus d'enseignement supérieur du groupe. Plusieurs actions pourraient être mises en place pour réduire cet écart et renforcer la fluidité des parcours :

- **la mise en place de projets transversaux** : développer des projets collaboratifs entre les élèves des différentes filières afin de favoriser l'interaction entre les étudiants en formation professionnelle et ceux du campus supérieur. Ces projets pourraient inclure des challenges techniques, des ateliers thématiques et des événements communs.
- **le développement de passerelles éducatives** : instaurer des modules spécifiques permettant aux élèves de l'EPIL d'expérimenter certaines matières de l'enseignement supérieur, comme des cours d'initiation à la méthodologie universitaire ou des immersions dans les laboratoires de l'ICAM et de l'ISEN.
- **l'accompagnement renforcé à l'orientation** : proposer un suivi individualisé pour les élèves souhaitant poursuivre leurs études après l'EPIL, incluant du parrainage par des anciens élèves, des sessions de coaching et des rencontres avec des étudiants des filières supérieures du groupe.
- **la valorisation des parcours professionnalisants** : communiquer davantage sur les réussites des élèves issus de l'EPIL qui ont poursuivi des études supérieures, afin de démontrer la faisabilité et l'intérêt de ces parcours.

Regards : en renforçant ces axes, le groupe Ozanam Lille pourrait fluidifier les transitions entre l'enseignement professionnel et l'enseignement supérieur, tout en favorisant une meilleure intégration des élèves issus de l'EPIL dans l'ensemble du campus.

3.6 Maintenir l'attractivité des filières : la baisse des effectifs dans certaines filières et la fermeture potentielle d'autres, représentent une menace pour l'équilibre et la diversité des formations proposées. La baisse démographique et les réformes du bac technologique et professionnel ont impacté le recrutement dans certaines filières. Les formations en alternance semblent plus attractives, tandis que certaines filières peinent à recruter. Plusieurs leviers peuvent être (et sont déjà pour la plupart) activés pour maintenir l'attractivité des formations :

- **renforcer la communication sur les opportunités professionnelles** : mettre en avant les débouchés et les perspectives d'emploi des différentes filières en lien avec les besoins des entreprises; cela inclut des témoignages d'anciens élèves, des partenariats renforcés avec les entreprises locales et la participation à des salons d'orientation.
- **développer des parcours hybrides** : adapter l'offre de formation en combinant l'enseignement initial et l'apprentissage, afin de répondre aux attentes des jeunes et des entreprises. L'intégration de l'alternance dans davantage de formations pourrait être un atout pour capter un public plus large.
- **valoriser les filières techniques et industrielles** : sensibiliser les collégiens et leurs familles aux atouts des formations technologiques et professionnelles à travers des journées d'immersion, des visites d'entreprises et des démonstrations pratiques.
- **créer des passerelles entre les filières** : favoriser les transitions entre les parcours technologiques, professionnels et généraux pour permettre aux élèves de moduler leur parcours en fonction de leurs aspirations et compétences.

- **adapter l'offre aux besoins du marché** : travailler en étroite collaboration avec les entreprises et les institutions pour anticiper les évolutions des secteurs professionnels et ajuster les contenus pédagogiques en conséquence.

Regards : en mettant en œuvre en intensifiant ces actions, le groupe Ozanam Lille pourra renforcer l'attractivité de ses filières et garantir une meilleure insertion professionnelle aux élèves tout en sécurisant l'avenir de certaines formations en perte de vitesse.

3.7 Recrutement des enseignants : la désaffection pour le métier d'enseignant représente un défi majeur pour le groupe Ozanam Lille, notamment dans les filières techniques et professionnelles. Pour attirer et fidéliser des enseignants qualifiés, une stratégie de recrutement attractive est essentielle. La double appartenance de l'ISEN au groupe Ozanam et à Junia engendre également des interrogations sur la gouvernance Junia, le recrutement et le sentiment d'appartenance. De nombreux changements ont déjà eu lieu permettant d'envisager un avenir plus positif mais qui ne font pas encore disparaître totalement les inquiétudes.

Regards : une meilleure communication et une clarification des responsabilités permettraient d'atténuer ces inquiétudes et d'améliorer la lisibilité de l'offre de formation.

Conclusion

Cette visite de tutelle a permis de constater que le groupe Ozanam Lille repose sur des bases solides grâce à sa stratégie proactive et ses nombreuses initiatives pour garantir une continuité éducative de qualité. En effet, tous les acteurs ont souligné l'absence de freins dans leurs envies de projets, travaillant en confiance dans un espace de liberté. Tout est mis en œuvre pour assurer la croissance et le développement du groupe (l'accueil, l'accompagnement des jeunes à besoins particuliers, la richesse et la diversité des formations). Le groupe Ozanam Lille s'inscrit dans une dynamique de transformation

et d'innovation tout en conservant son identité et ses valeurs. Grâce à une stratégie claire et une volonté de coopération entre ses différentes entités, il parvient à répondre aux défis actuels de l'éducation. Tous les acteurs sont conscients de leur dépendance aux financements publics, ils sont vigilants aux réformes annonçant une baisse des aides à l'apprentissage et au contexte politique qui les encourage à proposer des offres de formation hybride (production/formation). Certaines pistes d'amélioration méritent d'être approfondies pour répondre aux défis structurels, pédagogiques et pastoraux et pour assurer ainsi une meilleure cohésion entre les sites, optimiser les parcours des élèves et renforcer l'accompagnement des publics spécifiques. L'établissement reste un acteur clé de la formation en région lilloise, porté par une ambition forte et un esprit de communauté affirmé. Avec une feuille de route claire et une mobilisation collective, le groupe peut non seulement surmonter ces défis mais également se renforcer dans son identité et son ambition : **"Plus fort ensemble que chacun séparément."** Au départ Chef d'établissement coordinateur, la transition sera, sans nul doute, préparée et travaillée avec la DDEC de façon à ce que l'esprit et le dynamisme actuel perdure, dans un climat de confiance.