

“Osons l’espérance”

Pierre **Giorgini**

Candidature à la fonction de Président-Recteur
de l’Université Catholique de Lille

2017-2022



Sommaire

- Osons l'espérance
0309 Le sens de mon engagement
- Osons l'espérance
1115 Vers un second mandat 2017-2022
- La vision
1723 Comment parlera-t-on de nous en 2022 ?
- Les axes stratégiques
2535 Le projet du Président pour l'Université
- Les axes stratégiques
3747 Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille
- Conclusion
4951 Pour un futur baigné d'espérance

“Osons l’espérance”

Le sens de mon engagement

“Co-construisons ensemble, avec et pour
les étudiants, une formation des têtes,
des cœurs et des mains à la pleine humanité.”



“Osons l’espérance”

Le sens de mon engagement

En tant qu'Université Catholique, il m'apparaît comme une évidence que nous voulons permettre une promotion la plus complète possible de la personne humaine dans le cadre de nos missions. En tant que chrétien engagé, cette évidence se mue pour moi en nécessité vitale. Qui pourrait nier que nous traversons une crise du sens sans précédent ?

Au-delà ou plutôt en-deçà de ma foi, lorsque je relis l'histoire de la philosophie, je perçois une longue et vaste entreprise d'émancipation de l'homme par la pensée, dont une inflexion majeure a débuté au Siècle des Lumières. Mais cette émancipation a poursuivi son chemin jusqu'à la déconstruction de tout idéal ouvrant la voie à une hyper-rationalisation scientiste du monde dépourvue de toute transcendance.

L'homme semble définitivement libéré des contraintes des normes morales et des idéaux venus du ciel, ou d'un ailleurs qui le dépasserait, qui serait plus que lui-même. Mais il est perdu au cœur de ces débris d'idéaux, car il a perdu le sens, celui d'être tout simplement vivant au monde en tant qu'humain, homme membre de la communauté humaine.

Que subsiste-t-il comme finalité du chemin que l'homme va non pas emprunter mais devoir dessiner en avançant vers nulle part ? Qu'est-ce qui semble permettre finalement de définir l'homme, quelles sont les caractéristiques qui, mises en cause, modifieraient profondément l'idée même de l'homme tel qu'il existe depuis que la pensée pense, c'est-à-dire depuis que l'humanisation a débuté son formidable processus ?

La science poursuit son œuvre de dévoilement et le discours scientifique, son œuvre d'universalisme. Mais si nous n'y prêtons pas garde, son imbrication avec le monde de la technique et de la mondialisation va finir d'engouffrer l'homme dans le statut de stock disponible, simple objet d'un processus sans sujet le conduisant tout droit vers l'arraisonnement de la nature vivante jusqu'à son extinction telle que nous la connaissons, nature vivante éteinte dont l'homme ferait partie.

Crise du sens, de ce qui fait sens dans notre vie

De cette ombre humaine qui avance dans un brouillard de poussières d'idéaux, qu'est-ce qui a résisté à la déconstruction ? Pour parvenir à y répondre, il faut sortir du cadre et accepter d'assumer, comme vérité, ce qui reste en nous-même dans la conscience de nos états de conscience, ou dans l'observation tous les jours de l'expérience humaine de ces quêtes indestructibles et universelles qui nous transcendent. Toujours active dans le faire et l'agir humain, la quête du vrai, du juste, du beau et de l'amour, du fait de sa résistance à la déconstruction des idéaux, s'impose comme irréductible. En effet, qui peut prétendre aujourd'hui, malgré la déconstruction des idéaux, être encore humain en recherchant comme source du bonheur et d'épanouissement, à vivre dans le faux, dans l'injuste, baigné constamment dans la laideur et la haine de soi et des autres ?

Or en repartant de ce qui fonde l'homme, le vrai, le juste, le beau et l'amour, et en se débarrassant de l'angoisse d'une déconstruction possible sur le plan philosophique, on peut accéder à quelques principes irréductibles de l'humanisation toujours en marche.

Le principe de liberté

Une première famille de principes déclinés du principe de liberté apparaît tout d'abord, car que seraient le vrai et le juste sans la liberté ? Ce seraient des principes rigides dans un monde figé et entièrement prédéterminé. L'homme naît libre en ce sens qu'il n'est pas entièrement déterminé par un destin qui le précède sur le plan biologique ou culturel. Il garde cette capacité typiquement humaine de s'extraire, d'être en excès par rapport à ces déterminants. Il a cette capacité de construire, à partir de ce qu'il a reçu, un chemin unique et original. Notre devoir d'Université est d'accompagner chez nos étudiants, ce processus d'accès à la liberté, d'être en excès par rapport à ce qui les détermine.

Les principes de responsabilité et de singularité

Ce principe de liberté appelle immédiatement celui de responsabilité : l'homme porte ainsi une responsabilité personnelle et ultime dans ses choix fondamentaux, même s'ils sont en partie sur-déterminés par des événements extérieurs ou des particularités biologiques ou culturelles. En découle immédiatement le principe

(...)

“Osons l’espérance”

Le sens de mon engagement

de singularité : chaque être humain est unique, à la fois dans ce qui le détermine partiellement, biologiquement et culturellement, mais aussi dans la façon dont il construit son chemin de vie particulier.

Le principe d’altérité

Une deuxième famille de principes surgit avec l’altérité. Car que seraient la vérité, la justice, la beauté et l’amour sans l’altérité ? Un exercice profondément replié sur soi, sans interaction avec l’autre, le différent, celui qui permet de me définir avec un dedans et un dehors. L’homme n’existe qu’en tant qu’être social, c’est-à-dire en tant qu’être relié et interdépendant de l’autre. Il porte cette interdépendance au sein d’une éthique fondatrice : je ne peux faire à autrui ce que je ne veux pas qu’autrui me fasse.

Le principe d’historicité et de projectivité positive

D’autre part, que seraient une justice et une vérité qui naîtraient *ex nihilo* et fouleraient au pied tout le sens qui précède chaque personne, communauté ou institution, et leur interdiraient toute idéalisation dans un futur meilleur ? Poussée à l’extrême, cette impossibilité de condamner le réel au nom de références transcendantes, “blasphème envers la terre” comme le disait Nietzsche, peut conduire à un cynisme intégral validant dans le réel, au-delà du bien et du mal, tout ce qu’il s’y crée de pire.

L’immanence entièrement libérée de toute transcendance, comme un processus sans sujet, sans finalité, dotée d’une respectabilité absolue, d’une nouvelle sacralité, échappant à tout jugement et à toute mise sous tension d’un contrôle ou d’une volonté réformatrice des hommes, serait en route.

Pourquoi cet idéal-là ne souffrirait-il pas lui-même une déconstruction ?

Ceci nous fait déboucher sur un autre principe, celui de l'historicité et de la projectivité positive : tout être humain constitue à lui seul un patrimoine biologique, psychique et culturel unique qui est éminemment respectable. Tout être humain a la propension fondamentale et un droit à se projeter dans un futur positif (utopie) dont il construit le chemin en marchant, en privilégiant le souci du bien commun.

Les principes de spiritualité et d'imaginativité

Enfin, que seraient le beau et l'amour sans spiritualité et imaginativité, qui seraient les deux derniers principes irréductibles de notre pleine humanité ? L'humain est un être doté d'esprit qui le fonde à accéder à d'autres niveaux d'appréhension de la réalité que ceux portés par la raison. Sa capacité de perception intégrale du monde lui ouvre un univers interne poétique et spirituel singulier.

L'humain est doté de cette capacité propre à imaginer et créer par-delà les contingences matérielles ou sociales. Il peut, par l'art ou l'utopie, comme capacités transformatrices de la réalité, s'extraire de tous ses déterminants et en ce sens, l'art et l'utopie constituent pour lui un lieu d'exercice abouti de la liberté.

Au total, les sept principes irréductibles de l'humain, les composants de la nappe phréatique de notre pleine humanité, sont selon moi les principes de : liberté ; responsabilité ; singularité ; altérité ; historicité et projectivité positive ; spiritualité ; imaginativité.

Et si être humain, c'est bien cela et ça l'est, être vraiment humain, c'est voir et comprendre ces principes de pleine humanité, les assumer et vouloir les mettre en œuvre, de manière à ce que tous les autres êtres humains, présents et à venir, puissent habiter paisiblement et avec bonheur notre maison commune, y compris notre humanité, dont du coup, il faut prendre soin.

Entre être humain, donc interdépendant comme un fait qu'il faut toujours mieux comprendre, et être vraiment humain comme un devoir, il y a ce travail de formation scientifique pour mieux comprendre et de formation éthique pour mieux agir. Ce travail est toujours à reprendre, au long de la vie, mais les périodes initiales sont particulièrement structurantes parce qu'elles forgent des hommes et des femmes qui vont décider et agir durant leur existence.

Pour moi, le programme de transformation de notre Université, à la fois de notre pédagogie et de la façon de faire campus (créatif, apprenant, coopératif, co-élaboratif), constitue un mouvement de fond qui doit concerner et conformer tout le dispositif de formation, de recherche et de rapport au territoire et au monde économique.

Les vertus humaines, l'*habitus*

Mon ambition est la suivante : que nos 28.000 étudiants sortent de la Catho avec des vertus humaines qui les fassent agir tout au long de leur vie, à la fois dans leur vie personnelle, citoyenne et dans les métiers qu'ils occuperont, en pleine liberté, en pleine conscience et en pleine humanité telles que définies précédemment. Nous sommes donc résolument sur la question des vertus. Or, dans la tradition éthique, une vertu, c'est un *habitus*, une disposition humaine, une disposition intérieure, acquise par répétition, à pouvoir poser, quand nous le voulons et avec facilité, un acte bon.

(...)

“Osons l’espérance”

Le sens de mon engagement

Les vertus de pleine humanité sont aussi un ensemble de compétences intériorisées, présentes en nous et prêtes à ressortir de manière inventive dès qu’il y a besoin de créer. Elles sont une manière d’être homme au sein de l’humanité et de la planète. Elles forment un *habitus* qui ne relève pas de l’inné, mais de l’acquis, et de l’acquis toujours en voie de restructuration.

Et les expériences que nous faisons structurent et restructurent notre *habitus*. L’*habitus* est une structure intérieure, qui est forgée par l’extérieur, par le monde ou les mondes dans lesquels nous sommes plongés.

Dès lors, mon ambition pour notre Université est la suivante : que nos étudiants soient plongés dans un campus physique et dans une structure scientifique, culturelle et formative qui façonnent leur stock d’*habitus* en pleine humanité et leur permettent de bien agir vis-à-vis des autres êtres humains et de la terre.

Un projet qui mobilise les têtes, les cœurs et les mains

Pour cela, il faut que ça rentre dans la tête, il faut que ça passe par le cœur, et que les mains soient agiles.

Il faut que ça rentre dans la tête. C’est toute l’importance de l’aspect scientifique de la formation et donc de l’excellence de notre recherche. Que l’interdépendance soit de mieux en mieux analysée, de façon rigoureuse, précise et enveloppante, c’est-à-dire qu’on ne se limite pas à un point de vue, par exemple l’aspect géographique, ou bien l’aspect seulement économique, ou l’aspect biologique, mais qu’on mette les sciences en perspective les unes avec les autres pour avoir une vision plus exacte parce que plus large. Et c’est justement ce que veut permettre notre Université par cette mise en relation des savoirs.

Et je fais l’hypothèse suivante : plus la recherche intègre une perspective interdisciplinaire, plus nos étudiants seront bénéficiaires d’une vision plus exacte du réel.

Et puis, toujours en ce qui concerne la formation des têtes, nous pouvons être plus précis dans l'analyse prospective holistique. C'est-à-dire développer en nous et en nos étudiants cette compétence à voir, et à voir vite, les conséquences diverses d'une décision, et de façon la plus complète possible, analyser les vrais coûts, les coûts cachés, les variations induites sur les écosystèmes, etc. de telle sorte que cette compétence à l'analyse prospective holistique puisse être mise en œuvre dans leurs métiers demain.

L'analyse prospective holistique, en mettant le doigt sur les conséquences néfastes de certains gestes, doit permettre d'en inventer de meilleurs. Nous avons à former des inventeurs.

Il faut que ça passe par le cœur. En cherchant le bien commun durable des êtres humains, il ne s'agit finalement de rien d'autre que de les aimer. Qu'est-ce qu'aimer ? C'est vouloir le bien d'autrui, écrivent les philosophes. C'est "Aimez-vous les uns les autres", dit le Christ. Et donc le bien commun, c'est une affaire d'amour, et justement d'amour qui ne soit pas trop court, qui ne soit pas trop fugace, mais qui soit précisément durable, d'un amour qui voit loin et qui aime au loin. Nous avons la responsabilité de former des citoyens qui éprouvent des émotions devant ce que le pape François appelle la

clameur de la terre et la clameur des pauvres. Éprouver des émotions, avoir du cœur. Les écosystèmes innovants, Live-Tree, la pédagogie inversée, le campus créatif, la design School... doivent donner de l'enthousiasme, du cœur, mobiliser des énergies durables.

Troisièmement, des mains qui agissent avec habileté parce qu'elles en ont l'habitude. Je crois à la capacité formative des petits gestes, aux ateliers divers, à l'art aussi, à tout ce qui peut contribuer à ce que nos étudiants voient leurs mains et le potentiel qu'elles ont pour prendre soin de la maison commune... et pour ça il faut s'exercer, pratiquer. Les Fab-labs, le Techshop, Live-Tree, les ateliers de chant, de musique, de sculpture et de peinture, de design... doivent permettre à nos étudiants de mettre la main à la pâte, de mettre les mains dans la terre. •

Conclusion

Il y a dans le programme qui suit bien d'autres aspects qu'étudient des personnes plus qualifiées dans leurs domaines respectifs. Pour être crédibles, parce que nous sommes une Université, il faut être dans l'excellence pour chacun des domaines scientifiques présents chez nous. Cet ensemble, fait d'excellences diverses, peut être un signe qui parle, qui rayonne et qui peut envoyer des signaux d'exemplarité à travers le monde.

Mais, pour nous, ces signaux les plus essentiels, ces signaux forts, ce sont nos étudiants formés chaque année par milliers. Ils seront démultiplicateurs partout dans le monde parce que durant quelques années au sein de notre Université, ils auront été plongés dans un bain bouillonnant de transition écologique, économique et sociétale.

L'Université, fondée sur ses valeurs chrétiennes, sans que ce fondement soit imposé ou vendu aux étudiants mais présenté comme un témoignage, vise à faire leur les vertus de pleine humanité qui leur permettront de prendre soin avec créativité et inventivité de notre terre et d'être vraiment des humains.

“Osons l’espérance”

Vers un second mandat 2017-2022

“Osons l’espérance”

Vers un second mandat

2017-2022

Introduction

L’Université Catholique de Lille fonde son action dans le champ de l’enseignement supérieur et de la recherche (ESR) et celui du soin, sur la proposition des valeurs humaines et chrétiennes qui l’animent depuis l’origine. Les établissements de la Fédération placent la personne humaine au centre de toutes leurs préoccupations. Se référant au message de l’Évangile, l’Université affirme le caractère unique de chaque personne, qui est appelée à être debout, libre, responsable, dans ses dimensions physiques, intellectuelles, affectives et spirituelles. Dans l’espérance, elle croit en la capacité de progrès de toute personne comme de toute société, et elle refuse la fatalité de l’échec et de l’exclusion.

La formation des jeunes, adossée à une recherche de qualité, et le “prendre soin” des plus fragiles, cœurs de métier de l’Université depuis sa fondation en 1875, sont des chantiers essentiels en perpétuelle réinvention pour une institution de santé, d’enseignement supérieur et de recherche qui a décidé de participer à la création du monde de demain. La conception chrétienne de l’homme constitue le socle du management des personnels de santé et de l’ESR, ainsi que celui de la formation des étudiants. Ce socle permet à chacun d’être porteur explicite de ces valeurs humanistes, lorsqu’il agit, cherche ou étudie, d’être libre, responsable, solidaire, acteur, au service du bien commun, dans un monde aujourd’hui en profonde mutation. Consciente de sa responsabilité, l’Université Catholique de Lille, forte de plus de 140 ans d’expérience, offre au plus grand nombre la possibilité de bénéficier d’un accompagnement, d’un soin, soucieux de chaque personne, et pour les étudiants, d’une formation d’excellence aux métiers d’avenir ou à ceux qu’il faudra inventer ou réinventer.

Nos fondamentaux

En plaçant résolument le débat éthique au cœur des activités de soin, d'enseignement, d'innovation, et de recherche, l'Université Catholique de Lille porte et transmet tout au long du parcours de soin des plus fragiles, ou du parcours universitaire des étudiants, ses valeurs riches en humanité. Mais elle souhaite aller au-delà. Elle veut que les personnels de santé et de l'ESR, ainsi que les étudiants, soient en mesure de faire vivre ces références au cœur du monde économique et social au sein duquel ils sont amenés à évoluer.

Cet "ADN de la Catho" leur offre ainsi l'intelligence permanente des situations comme base de leurs apprentissages, permettant au plus grand nombre d'en bénéficier. Cette "marque de fabrique" permet également aux entreprises et institutions d'embaucher non seulement des mains et des têtes bien faites, mais aussi des cœurs intelligents et responsables, déjà engagés dans la société.

L'Université Catholique de Lille est ancrée dans son territoire pour développer un "agir local" dans un contexte global (enjeux planétaires) en transition fulgurante. L'évolution du contexte national et régional du secteur santé et de l'ESR dans les années à venir, est marquée notamment par la création de l'Université de Lille au 1^{er} janvier 2018 ainsi que

par un engagement des intervenants publiques (État, collectivités, ARS...) risquant de continuer à s'effriter sur le plan financier. Ceci, combiné à une distorsion importante de concurrence, amène notre Université et toutes ses composantes à penser leurs stratégies dans un esprit de différenciation forte avec l'offre "publique", le chemin, pour y parvenir et s'y maintenir, étant sans cesse à réinventer et à créer avec agilité.

Dans un tel cadre, notre Université aura tout à gagner d'une réussite des Universités publiques régionales dans leur entreprise de fusion et d'acquisition d'une notoriété mondiale, car du fait de sa différenciation, elle pourra bénéficier pleinement, grâce à sa promesse originale, de la réputation internationale et de l'attractivité globale de la métropole lilloise.

Par ailleurs, le rôle essentiel des formations en alternance et continues pour notre modèle économique constitue un premier enjeu. L'impérieux enjeu d'attractivité de nos hôpitaux et EHPAD pour le secteur santé-social, mais aussi pour le recrutement des étudiants et des enseignants-chercheurs, en constitue un second. L'émergence d'une société profondément transformée par les technosciences, l'importance de faire des étudiants des acteurs du renouveau économique (économie circulaire, économie créative, économie de la connaissance), le poids grandissant des enjeux de santé publique et du vieillissement de la population, et pour finir, le rôle croissant des collectivités territoriales davantage partenaires et en attente d'impulsions et d'accompagnements, nécessitent un engagement et des ajustements permanents face à des situations souvent inédites.

Percées stratégiques chemin faisant

Ce projet stratégique n'a pas vocation à préciser ce que sera l'Université Catholique de Lille en 2022 (chiffres, indicateurs détaillés...), mais il énonce quelques ordres de grandeur, ainsi que les axes de percée sur lesquels l'attention et l'action seront portées. Il tente enfin de dessiner, à ce jour, la meilleure manière de tracer le "chemin" pour atteindre la cible de ces percées. Il conviendra donc de réinventer ensemble, en permanence, une stratégie "chemin faisant" pour que l'Université accentue son rôle d'acteur de la reconstruction du monde de demain.

(...)

“Osons l’espérance”

Vers un second mandat 2017-2022

Ce nouveau mandat, que j’envisage et propose, sera un mandat de consolidation avec un certain nombre d’inflexions tant dans les méthodes que dans les projets.

La construction de ce programme stratégique 2017-2022 a été réalisée à partir d’une analyse faite par l’Équipe du Président-Recteur élargie aux Vice-présidents et Vice-recteurs, enrichie et challengée par la consultation de plus de 250 personnels internes, notamment au travers des groupes de réflexion composés des personnels administratifs et techniques, managers, enseignants et enseignants-chercheurs, étudiants.

Des séminaires stratégiques avec les administrateurs, doyens, directeurs de l’Université, couplés à des rencontres avec les grands acteurs du territoire ont contribué à construire ce projet. Les acquis du premier mandat, ses projets non aboutis ou ayant échoué, l’évolution du contexte, la nouvelle situation

financière prévisible, les nouveaux défis... ont été également analysés durant tout le processus.

Les acquis du premier mandat...

Les acquis du premier mandat dans la continuité des précédents sont nombreux et témoignent, comme depuis toujours, d’une grande capacité de la Catho à demeurer fidèle à ce qui la fonde historiquement et formidablement contemporaine à la fois.

Le rayonnement international de l’Université Catholique de Lille marqué par les nombreux partenariats conclus avec les Universités les plus prestigieuses au monde par ses Écoles, Instituts et Facultés ; le campus au cœur d’une métropole nord-européenne de premier plan ; la reconnaissance par ses étudiants de la qualité de son encadrement pédagogique de proximité et des approches innovantes ; l’organisation dynamique autour de projets fédérateurs comme Live-Tree (Projet Rev3,

Troisième Révolution Industrielle...); le déploiement d'écosystèmes innovants dans le cadre d'une Université créative; la structuration et la valorisation de la recherche; le développement du secteur santé-social articulé avec le quartier de vie et de ville expérimental "Humanité", véritable référence mondiale; la mise en place d'une culture de projets transversaux favorisant les collaborations internes; la coopération, l'agilité de l'ensemble des personnels, leur richesse humaine dans un contexte économique difficile sans précédent, sont autant d'acquis du premier mandat dont nous pouvons nous féliciter. Tout ceci s'appuyant sur l'innovation et la poursuite de l'efficacité de nos grands services fédératifs (AEU, BUV...).

... à consolider ou infléchir

Il reste cependant des axes à consolider ou à infléchir, comme la reprise du chantier campus en termes de projets culturels et artistiques, de valorisation plus forte du patrimoine de l'Université et du développement de lieux de vie et de vie étudiante et associative. Dans ce cadre, l'AEU aura un rôle important à jouer dans ce processus. Au vu de la distorsion avec le monde universitaire environnant, du fait du modèle associatif privé, l'Université Catholique de Lille doit jouer sa différence par ses références humanistes issues de son ancrage chrétien, par la promesse de former

des futurs acteurs économiques ancrés dans la société, par la créativité, et par une offre décloisonnée des masters au sein du cœur facultaire, sans oublier bien entendu la consolidation et l'innovation des filières porteuses et disciplinaires. Par ailleurs, il faudra consolider et faire fonctionner la nouvelle Fédération restructurée profondément par la réforme de ses statuts et de sa gouvernance. Il faudra également poursuivre le développement à l'international ainsi que la dynamisation de la recherche, avec un enjeu plus en rupture sur ce sujet pour l'ICL. Il faudra également continuer de miser sur les changements impulsés par la culture de projets transverses, de consolider et de finaliser les avancées, tout en veillant aux temps de recul nécessaires pour pouvoir évaluer et lever d'autres innovations, qui seront mieux encore accompagnées du fait de l'évolution de nos processus de décision au niveau fédératif.

Ce projet comprend trois parties :

- La *vision globale* qui donne l'élan vers l'horizon 2022.
- Les axes stratégiques au niveau de la Fédération (le projet du *Président*).
- Les axes stratégiques au niveau de l'Institut Catholique de Lille (le projet du *Recteur*). Compte tenu de la qualité de maison-mère de l'ICL, ces deux projets s'imbriquent étroitement.

Ce projet vise à enclencher un processus de réinvention permanente pour une Université actrice, responsable de la transition et de la récréation du monde en cours dans ses dimensions économiques, sociales et géopolitiques. •

La vision

“Comment
parlera-t-on de nous
en 2022 ?”

La vision

“Comment parlera-t-on de nous en 2022 ?”

L'Université Catholique de Lille est une référence internationale en matière d'innovation, reconnue pour le caractère avant-gardiste de sa pédagogie et la qualité de l'accompagnement de chaque étudiant. L'inclusion du monde économique et de la société civile, au cœur de son projet, la recherche autour des enjeux économiques et sociétaux mondiaux, avec une excellence particulièrement différenciante en matière de recherche en Éthique, constituent également son image de marque. La qualité de ses hôpitaux et, plus généralement, de sa façon de prendre soin des plus fragiles ou des personnes temporairement fragilisées, fait également référence.

On se déplace de partout pour y voir, vivantes et en action, les valeurs humanistes qui fonde son projet d'essence chrétienne.

Forte de ses 35.000, étudiants dont 8.000 étudiants étrangers, la Catho s'appuie sur un réseau dense de partenaires et des équipes d'enseignants-chercheurs de qualité : 700 enseignants-chercheurs correspondant à 300 équivalents temps plein recherche, 200 hospitalo-universitaires, 220 doctorants et 50 enseignants-chercheurs HDR (habilités à diriger la recherche).

Son campus est effectivement apprenant, organisé autour d'une densité et d'une variété d'écosystèmes innovants sans équivalent, imbriqué avec les activités de recherche, de formation et d'innovation dans le champ de la santé, des technosciences, des sciences humaines et sociales.

Ses plus de 1.800 lits ou places pour des personnes dont il faut prendre soin de façon définitive ou temporaire au sein d'établissements ou de services reconnus pour leurs capacités d'innovation, l'excellence des services, l'humanité et le dévouement des personnels, en font un opérateur majeur, respecté et écouté, au sein de la région Hauts-de-France.

Les éléments caractéristiques de son excellence, de son aspect contemporain et de son originalité sont nombreux.

“Santé et Société” au cœur du sens de notre mission historique et de notre stratégie d'innovation

- Un quartier de ville expérimental de plus de 5.000 habitants, étudiants, personnels, patients et résidents, basé sur le vivre ensemble dans un contexte de handicap social, mental, physique : Humanicité.
- Un ensemble hospitalier et d'aide à la dépendance de premier rang, à la pointe des innovations en matière clinique et de parcours de soin et de vie.
- Un nouveau quartier de ville expérimental de près de 1.500 habitants, étudiants, travailleurs, patients et résidents, basé sur le bien vieillir ensemble : le quartier Saint-Antoine à Lille.
- Une formation aux métiers du secteur santé et social (ISL, IFSanté, IKPO) reconnue pour son efficacité et sa qualité, avec une Faculté de médecine et de maïeutique ayant augmenté de 30 % ses effectifs, et particulièrement reconnue pour sa pédagogie numérique.
- Ce secteur a réalisé un véritable bond en notoriété et attractivité du fait qu'il a su jouer à plein des synergies transdisciplinaires, arrivant à créer dans l'esprit une grande Faculté “Santé et Société”, tout en maintenant l'identité et le dynamisme de chaque composante (laboratoire commun, fusion ISL IU2S, partenariat étroit avec la psychologie..).
- Un grand laboratoire “Santé et Société” qui joue à plein de l'interdisciplinarité entre recherche clinique, éthique de la santé, et recherche sur le prendre soin des fragilités humaines et l'inclusion des personnes.

Live Tree, “prendre soin de notre maison commune”, un projet qui résonne au centre de notre conception chrétienne de l'homme

- Un campus à 8 ans de sa cible zéro carbone, en interaction avec les habitants ; un des quartiers les plus innovants au Nord de l'Europe en matière écologique tant sur le pan technique (bâtiments démonstrateurs, Smart Grids...) qu'en matière d'innovation sociotechnique.

(...)

La vision

“Comment parlera-t-on de nous en 2022 ?”

- La chaire “Explorateurs de la Transition”, portée par le cœur facultaire, et la chaire Énergie Habitat Environnement d'Yncrea et son accélérateur ADIcité, au sein du projet fédératif Live Tree, ont opéré une véritable percée en matière de développement et de reconnaissance par le monde économique et la société civile et constituent un véritable attracteur pour les chercheurs et une école de vie pour les étudiants.

Les Écoles de la Catho, une constellation de pépites et d'étoiles au cœur de notre nature très contemporaine

- Un groupe Yncrea ayant poursuivi sa croissance nationale et internationale, considéré comme à la pointe de la nouvelle économie, avec ses ADICODES (Ateliers de l'innovation et du codesign), son espace “Urban Farming” de plus 3.500 m² en plein

cœur du quartier Vauban, ses Fab labs, son intrication réussie avec Euratechnologies et la French Tech, la poursuite de la rénovation de son parc immobilier.

- Deux business school de rang mondial, l'EDHEC et l'ÉSEG, portent haut les couleurs de la Catho. La Catho reste la seule Université au monde à héberger en son sein deux Business School Triple Crown, l'EDHEC et l'ÉSEG qui ont poursuivi leur développement international et dont la notoriété a été renforcée par leur implication explicite dans une vision humaniste du développement et du management. L'ÉSEG a renforcé sa présence à Lille et Paris grâce à son programme d'expansion immobilière ainsi que son implication dans les projets fédératifs (écosystèmes, éthique, innovation, Live-Tree).
- L'ICAM continue de s'appuyer sur un projet humain historique et incroyablement contemporain. L'école a porté l'implantation du Techshop

(Fab lab grand public), un des plus grands d'Europe, devenu une véritable ruche de créativité stimulant de nouvelles interactions entre étudiants, chercheurs, habitants et entrepreneurs. Le Techshop a stimulé le positionnement différenciant de l'ICAM de Lille sur l'industrie du futur et s'est combiné avec son projet éminemment humaniste et chrétien, confortant sa place locale dans le cadre d'un grand groupe international, bénéficiant ainsi à toute la Fédération.

- Les écoles de plus petite taille (ISTC, ESPAS/ESTICE), véritables pépites, ont poursuivi leur développement dans un cadre dynamique et positif de partenariat privilégié avec l'Institut Catholique de Lille, et tout particulièrement dans le domaine de la recherche internationale. Les nombreuses expériences professionnelles, l'accompagnement très personnalisé des étudiants, l'innovation pédagogique permanente en vue d'aider les étudiants à problématiser et acquérir une méthodologie, l'excellent taux de placement sont leurs spécificités. Elles sont dotées d'un campus rénové et attractif suite à l'implantation d'ESPOL dans un autre campus dédié.

Un cœur facultaire qui garantit et préserve la tradition universitaire au centre de la Fédération, tout en portant haut les couleurs de l'innovation, de l'interdisciplinarité et du service à la société...

- Un cœur facultaire qui a poursuivi sa croissance et réussi son développement vers l'alternance et les masters, notamment transdisciplinaires, appuyés sur une recherche qui a atteint sa cible de progression de plus de 30 % et a su s'organiser en 6 laboratoires unifiés au sein des Facultés.
 - > Une Faculté de droit à double implantation (Paris, Lille) très internationalisée et reconnue sur ce plan. Une Faculté de droit de référence qui a su s'ouvrir à tous les partenariats interdisciplinaires (Droit et business (EDHEC, IESEG), droit et innovation, droit et santé...) et dotée d'un laboratoire de recherche labellisé (C3RD).
 - > Une grande Faculté des "Humanités" qui a su tirer de son interdisciplinarité les synergies nécessaires pour réinventer son modèle de masters et sa recherche unifiée désormais dans un laboratoire unique.
 - > Une FGES qui a connu un nouveau départ en tirant le maximum de son implication dans la transition énergétique et sociétale, de son aspect interdisciplinaire et de son implantation au sein du RIZOMM entièrement terminé, fleuron immobilier mais aussi social de cette transition.
 - > Une Faculté de médecine et de maïeutique qui a poursuivi son développement et a ouvert ses formations à de nouveaux cursus diplômants, à la formation continue, tirant un bénéfice maximum de son inscription au cœur du grand laboratoire santé et société et de la synergie avec les autres disciplines (droit, psycho, éthique, Big-Data...).
- La *Design school* du cœur facultaire s'est développée et est particulièrement reconnue par le monde économique et la société civile comme un accélérateur puissant de l'innovation au service d'un projet éminemment humaniste, favorisant la création de *start-up* ou autres formes d'entrepreneuriat (social, humanitaire...).
- Le partenariat stratégique du cœur facultaire avec Liverpool Hope University a joué le rôle d'un véritable booster du développement international des Facultés et d'ESPOL (doubles diplômes, parcours mixtes, professeurs invités, recherche...).

(...)

La vision

“Comment parlera-t-on de nous en 2022 ?”

- ESPOL a acquis une notoriété internationale remarquable, grâce notamment à un nouvel élan d'attractivité lié à son projet immobilier réussi.
- ETHICS a acquis une notoriété internationale en s'appuyant notamment sur son anthropolab et a agrégé autour de lui une communauté de chercheurs en éthique de tout premier plan mondial. La Catho s'est dotée d'une École interne d'art et de design, notamment social, accueillant des étudiants issus de toutes les composantes de la Fédération et qui viennent y acquérir des unités de valeurs devenues indispensables dans leur cursus.
- Enfin, en son cœur, sa chapelle rénovée offre un espace culturel renommé pour sa beauté, sa profondeur et un immense espace ouvert aux activités culturelles et artistiques sur le quartier et les populations environnantes (expositions, manifestations culturelles...). Son orgue transformé permet des concerts et fait de la Chapelle un lieu de choix pour les concerts de son chœur universitaire qui a gagné en renommée et a su inclure les étudiants dans sa dynamique de rayonnement, y compris à l'étranger. •

Des espaces partagés stimulants, innovants et porteurs de symboles fondateurs

- La Catho s'est dotée sur le plan fédératif d'un *Village Intelligent* à la fois révolutionnaire architecturalement et à la pointe des nouvelles formes d'apprentissage liées au numérique (virtuel,



Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

Pour l'Université, le nouveau mandat se veut une consolidation du précédent avec un certain nombre d'inflexions. Au cours du séminaire stratégique des 14 et 15 novembre 2016, avec les directeurs généraux de la Fédération, au-delà de la poursuite des 3 projets structurants (Live-Tree, écosystèmes innovants et internationalisation), le Comité de direction de l'Université a dégagé 9 thématiques et projets sur lesquels il pense nécessaire de focaliser les moyens.

Ces projets et thématiques seront explorés en début de ce nouveau mandat et confirmés pour la suite, tout en se gardant la possibilité de les interrompre ou de les réorienter en cas de difficultés majeures rencontrées (stratégie chemin faisant) :

- Promesse et valeurs.
- Innovation, *Village Intelligent*.
- École d'Arts et de Design, y compris le design social.

- Ouverture sociale et solidarité/inclusion.
- Éthique des transformations techniques, économiques et sociales.
- École doctorale.
- Posture entrepreneuriale.
- Internationalisation.
- Hub commun, finance, alternance, immobilier.

Ces thèmes, présentés ci-dessus sans ordre de priorité, sont repris dans les orientations stratégiques en tant que tels ou insérés dans des orientations couvrant un champ plus étendu.

01

Devenir un campus créatif de référence au niveau mondial en termes d'expérience, en mettant davantage en réseau l'ensemble des écosystèmes innovants et en poursuivant le développement notamment vers la dimension artistique et créative.

L'avancée majeure du mandat qui se termine a été la création et le développement de nombreux écosystèmes innovants et créatifs au sein des Écoles et des Facultés ainsi que d'Humanité. Ce développement doit se poursuivre pour faire de notre Université un campus de référence au niveau mondial en termes d'innovation, de créativité et

d'expérimentation. Il s'agit, pour les années à venir, de poursuivre les investissements, mais également de développer les mutualisations et les synergies entre les différents *labs* pour aller vers un écosystème global, un lieu de projets communs. En favorisant le maillage des blocs fédératifs (écoles, Facultés, hôpitaux, EH-PAD...), la perspective est de pouvoir, en parallèle et au sein des activités d'enseignement, intégrer plus largement les étudiants à la vie du campus et de l'Université et renforcer la place des démarches d'innovation en associant davantage encore l'ensemble des parties prenantes actuelles (les entreprises, les collectivités, les personnes de la société civile, les acteurs du quartier, etc.).

02

Devenir un campus encore plus vivant et plus animé sur le plan culturel et artistique, offrant de nouveaux services, constituant un lieu d'implication, un accélérateur de création pour les étudiants, et rayonnant dans toute la métropole et au-delà.

Au cœur de ses missions, notre Université se doit de rendre l'étudiant partie prenante des projets, de le former à la production de sens, de l'accompagner dans la définition et la construction de son avenir d'acteur impliqué, de s'engager avec lui dans les services à la société, dans les actions de solidarité, dans la coopération internationale, dans le développement économique, à l'échelle locale, régionale et internationale.

Le campus de l'Université doit constituer pour ses habitants, permanents et temporaires, le prototype d'une mini-société avec ses dimensions urbaines, sociales, artistiques et économiques. Il doit être le terrain d'expérimentations, de tentatives ambitieuses, disruptives, "hors cadre", dans toutes les dimensions des missions que l'Université se donne, à la fois dans le dynamisme de sa recherche et dans la créativité des formes nouvelles à inventer pour le vivre ensemble.

Dans cette optique, il apparaît essentiel de développer, avec et pour, les étudiants de nouveaux services, pour faire évoluer leur positionnement d'une simple posture d'utilisateurs des lieux vers celle d'acteurs impliqués et coproducteurs. Il s'agit de créer des

Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

lieux de rencontres improbables où doivent foisonner des initiatives portées par les étudiants (actions solidaires, services à la société et ouverture vers les parties prenantes de l'Université). Dans le même temps, il apparaît important d'impliquer davantage les étudiants dans la gouvernance de l'Université afin qu'ils puissent être co-porteurs et co-responsables des projets internes impactant leur quotidien et formateurs pour leur vie future (professionnelle, sociale, culturelle...).

Les étudiants accéderont à de nouveaux lieux, équipements et ressources afin de faciliter les apprentissages et la mise à disposition de nouveaux moyens favorisant leur parcours d'études et leur engagement sociétal (lieux de vie, de rencontres, restauration, logement, accessibilité et handicap, prévention-santé, sport...). Ils bénéficieront d'aide au développement de leur personnalité

et de leurs projets par des nouveaux espaces animés (*Design School*, développement artistique, *Village Intelligent*, espace éthique, espace théologique). En fait, l'Université deviendra un accélérateur de création pour les étudiants par l'entrepreneuriat, la création de start-up,...mais aussi par le fait qu'ils vivent dans un campus éducatif, créatif, innovant, sportif et culturel.

Ces nouveaux services devront s'appuyer progressivement sur des aménagements immobiliers à définir dans le cadre d'un schéma-directeur construit avec l'appui de la nouvelle commission immobilière statutaire de la Fédération.

03**Être une Université reconnue comme attentive à la diversité, une Université inclusive, généreuse, en phase avec ses valeurs humanistes.**

Faire une Université inclusive est une des traductions du caractère catholique de notre Université. L'enjeu est d'accueillir des étudiants de différentes origines géographiques et sociales, ou en situation de handicap...

Cette ambition nécessitera de rechercher des solutions nouvelles en termes de tarification, de financement, d'accessibilité aux services (logement, restauration...).

Cela demande de réunir les conditions pour que des jobs puissent être offerts en premier lieu sur le campus, puis au-delà, afin de permettre à des jeunes issus de familles modestes de préparer et de réussir leur entrée dans l'enseignement supérieur (*Programme de Réussite en Études Longues...*).

Par ailleurs, la diversité dans le recrutement des personnels et des étudiants sera aussi un objectif.

04**Être une Université reconnue pour l'excellence scientifique de sa recherche en tant que porteuse d'un service de tout premier plan à l'environnement social, économique et culturel du territoire régional et au-delà.**

La recherche est une mission centrale de l'Université. La priorité du prochain mandat sera d'augmenter le nombre d'enseignants-chercheurs et, par voie de conséquence, la production scientifique et l'innovation à l'échelle des Facultés, des Écoles et des hôpitaux et EHPAD. L'enjeu sera de développer les approches pluridisciplinaires voire transdisciplinaires, d'étendre le dialogue entre le domaine de l'ingénierie et celui des sciences humaines, entre la médecine et l'éthique, le droit, l'économie, la théologie et les autres sciences.

Quatre champs constitueront les terrains pluridisciplinaires pour la recherche fédérative : la transition énergétique et sociétale, les écosystèmes innovants, la prospective, et les enjeux liés aux technologies (Big-Data, nouvelles fabriques de l'humain, industrie 4.0). L'augmentation de l'effort de recherche de l'Université se traduira par la consolidation et l'extension des labellisations, l'inscription dans les écoles doctorales de la COMUE, le développement des actions de valorisation et de transfert. Notre Université s'inscrira dans les schémas d'enseignement supérieur et de recherche métropolitains, régionaux, nationaux, ... et contribuera ainsi au développement des territoires aux différentes échelles (locale, régionale, nationale et internationale).

05**Être une Université différenciée et identifiée au niveau international grâce au programme Live-Tree, et la démarche Vauban-Esquermes, quartier durable de demain.**

L'Université est très engagée depuis quelques années dans la démarche Rev3 initiée dans l'ensemble de la Région Hauts-de-France. Elle est aujourd'hui à 14 ans de sa cible zéro carbone.

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

Son engagement est formalisé dans un programme dénommé Live-Tree qui se décline par la mise en place de formations nouvelles, le développement de la recherche avec un intérêt pour les approches sociotechniques, le déploiement de bâtiments et opérations "démonstrateurs" et l'animation de démarches participatives à l'échelle du campus et du quartier.

Live-Tree contribue au renforcement du travail fédératif. Les travaux sur le Rizomm, Saint-Philibert et Féron-Vrau/Saint-Antoine vont être achevés au cours de ce nouveau mandat et d'autres opérations sont en projet telles que les *smartgrids* à l'échelle d'îlots, l'implantation de l'agriculture urbaine (d'un grand espace *d'urban farming*) au sein du quartier Vauban, un travail sur les usages à la Faculté de Médecine et Maïeutique etc. L'Université poursuivra son inscription dans des projets de territoire : à l'échelle de la région (accompagnement des porteurs de projets Rev3), de la MEL (*SoMEL SoConnected*) et du quartier Vauban-Esquermes à Lille.

06

**Être une Université
clairement identifiée
comme innovante et
"fabricante" de nouvelles
méthodes, de nouveaux
process et de nouvelles
alliances pour répondre aux
défis à venir en matière de
santé et de société.**

À travers l'aménagement du quartier Humanité à Lomme-Capincghem porté par l'Institut Catholique de Lille, notre Université contribue au développement du territoire et apporte des réponses aux défis de la société liés notamment à l'accompagnement des situations de vieillissement, de dépendance et de handicap et à l'apprentissage du vivre-ensemble.

Au cours du nouveau mandat, l'aménagement du quartier se poursuivra dans de nouveaux îlots. Les Ateliers Humanité animeront avec les parties prenantes du quartier et d'autres acteurs, des projets d'innovation sociale en réponse aux besoins identifiés.

L'*ecclesia-lab* "Humanité" continuera d'aider à inventer les formes nouvelles que pourrait prendre l'Église "cœur de ville" face aux transformations sociétales.

Pour l'Hôpital Saint-Philibert, nous entrons dans une période qui sera marquée par les travaux de rénovation et d'extension et par le déploiement du schéma directeur. Pour l'ensemble du secteur sanitaire et social, les perspectives sont un élargissement et une redéfinition de l'offre des hôpitaux, des EHPAD et des services médicosociaux. Un nouveau quartier expérimental verra le jour autour de l'EHPAD Saint-Antoine à Lille, avec le développement des Ateliers Saint-Antoine et d'un nouveau living lab basé sur l'invention de formes de solidarité intergénérationnelle et d'apprentissage d'un mieux vieillir ensemble.

L'action opérationnelle des chercheurs du grand laboratoire "Santé et Société" sera renforcée au sein de ces quartiers ainsi que la synergie avec les enseignements (stages et projets étudiants) et les laboratoires de recherche (ETHICS, notamment).

07

Construire une stratégie internationale de vie au quotidien, de positionnement et de rayonnement.

Notre Université entend développer son attractivité et son rayonnement à l'international. Grâce à des synergies entre établissements, de nouveaux liens seront tissés avec des Universités étrangères à partir des partenariats déjà développés par les établissements de la Fédération. Des parcours hybrides très internationalisés au sein de la Fédération seront envisagés. Certains secteurs géographiques mondiaux pourront aussi être investis à l'échelle fédérative (stratégie concentrée sur des zones où nous sommes peu présents).

08

Ouvrir une École interne au service des membres de la Fédération en Arts et Design, y compris design sociétal : véritable outil de développement des membres de l'Université, par la créativité.

L'Université Catholique de Lille offre 190 filières de formation, sans couvrir jusqu'à présent les filières artistiques. Les Facultés et les Écoles de la Fédération vont travailler à la création d'une École d'Arts et de Design, notamment sociétal. Le partenariat du cœur facultaire avec Liverpool Hope University (LHU), dotée d'un véritable *creative campus*, sera source d'inspiration et d'accompagnement. Cette école offrira aux établissements de la Fédération, la possibilité de proposer à leurs étudiants de suivre une formation (sous la forme de mineures) les ouvrant ainsi aux filières artistiques et design. Ce projet s'articulera également avec les initiatives de la plateforme "Lille-Design" pour le développement de la filière Design à l'échelle métropolitaine, régionale et euro-régionale.

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

Le projet de Design School (Cf. axe 5 du projet de l'Institut Catholique de Lille) initié par les Facultés pour le développement des pratiques créatives et innovantes des entreprises et des acteurs de l'innovation sociale s'intégrera et participera au portage de ce projet de l'Université.

Par ailleurs, l'existence d'écosystèmes innovants, de filières à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines relatives aux métiers de la culture et d'un programme culturel dense constitueront autant d'atouts pour la création de cette nouvelle école. Arts et design intégrés à l'ingénierie, aux sciences sociales et économiques, deviendront ainsi un moteur d'attractivité et de compétitivité pour l'Université et pour le territoire.

09

Construire la promesse de la marque "Université Catholique de Lille", le référentiel explicite des valeurs, appuyée sur et relayée par une stratégie adaptée de communication de l'Université.

L'Université repose depuis sa fondation sur des valeurs humanistes et assure son déploiement sur la base de projets successifs qu'il convient de faire connaître. La stratégie de communication à l'échelle de la Fédération s'inscrira pleinement dans un contexte globalisé pour porter avec ambition l'Université, et la rendre lisible, visible et attractive.

Le caractère catholique, la place fondamentale de l'Humain, l'ouverture à tous, la volonté de former des têtes bien faites, la couverture de nombreux champs disciplinaires, le caractère innovant et créatif, l'existence d'un

secteur santé-social, le déploiement d'une importante activité de recherche, le questionnement éthique, la solidarité, l'ancrage fort dans le territoire... seront autant de thèmes à mettre en avant et à faire connaître à l'échelle territoriale et internationale, car il est important pour l'Université de produire connaissances, enseignements, soins... mais également de faire savoir ce qu'elle est et fait.

La communication continuera à être portée par les différents niveaux (Fédération, établissements...) en s'appuyant sur un dénominateur commun et signifiant, "Université Catholique de Lille", qui symbolisera à la fois une promesse transversale mais aussi un esprit reconnaissable et identifiable autour des mots-clés : **contemporaine, ouverte sur le monde, inventive, humaniste, en écosystème, impliquée dans le développement du territoire, proche de ses étudiants, soucieuse et proche des plus fragiles, dotée d'un personnel riche et engagé, inclusive de la société civile et des partenaires économiques, internationale, en recherche d'excellence tournée vers la société.**

10

Être une Université reconnue au niveau international comme porteuse d'un vaste mouvement éthique visant, par une recherche reconnue et pluridisciplinaire, à placer la question de la finalité humaine au cœur des développements et des innovations.

Comme jamais, la transition fulgurante en cours ouvre des espoirs, des opportunités, mais aussi des risques majeurs pour ce qui constitue le sens de notre Humanité. Une recherche-action d'excellence en éthique des transformations dans tous les champs (technosciences, santé, fabriques de l'humain, finance, économie, management...) n'a jamais été autant perçue par la société, le monde économique, le monde politique, comme indispensable et constituant un enjeu majeur pour notre devenir à tous.

Fort de sa reconnaissance en tant qu'équipe labellisée en recherche par l'État, ETHICS doit devenir le laboratoire "moteur central" d'un positionnement reconnu et différenciant de notre Université dans ce domaine, animant autour de lui toute une communauté de chercheurs de la Fédération. Avec le succès récent du projet EPHEMER (Éthique et Pédagogie Holoptique pour un EnseigneMENT en Réseau), réponse à l'appel d'offre DUNE (Développement d'Universités Numériques Expérimentales) sur l'innovation pédagogique en matière d'éthique et doté de moyens importants, cette recherche doit diffuser dans toutes les sphères de notre enseignement, faisant ainsi passer l'éthique du statut de "supplément d'âme" au cœur du processus formatif.

11

Poursuivre le développement du campus numérique par la création d'un Village Intelligent fédératif physique et virtuel, favorisant la créativité.

Dans la poursuite du développement d'un campus innovant, créatif et numérique et des outils constituant des supports à l'innovation pédagogique, l'aménagement d'un *Village Intelligent fédératif* (projet VIF) physique et virtuel, deviendra un des projets-

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Président pour l'Université

phares de ce nouveau mandat. C'est un projet ambitieux qui nécessitera une étude de faisabilité tant sur le lieu que sur la transformation des équipements actuels et qui impliquera l'engagement des principaux établissements de l'Université. Il s'agira de créer un lieu ouvert aux étudiants de l'Université et au grand public, offrant ainsi une large palette de services et de ressources permettant l'apprentissage, la co-création et l'accès à des connaissances.

Ce nouvel équipement contribuera à l'attractivité du territoire. Il conviendra par ailleurs de lui apporter son critère de différenciation par l'innovation et la créativité et de se situer au-delà d'un concept de Learning Centre pensé comme une évolution numérique de la Bibliothèque Universitaire Vauban. Nous pourrions envisager qu'il puisse avoir sa propre marque/appellation (*Village Intelligent*) caractérisant sa dimension innovatrice.

12 **Créer un esprit d'appartenance, une communauté qui fait sens pour chacun et à tout niveau.**

La Fédération s'est engagée dans une réforme de ses statuts. Les nouveaux statuts constitueront un levier pour le renforcement des liens à l'intérieur de la Fédération. Une fonction de community manager sera créée au service de l'ensemble des administrateurs et de l'ensemble des établissements de la Fédération. Le fonctionnement en communautés de projets sera renforcé.

Pour compléter et accompagner ces douze axes stratégiques, un "Hub commun" sera créé au niveau fédératif. Il sera centré sur quatre fonctions dont la valeur ajoutée liée à la mutualisation semble évidente :

- La recherche et l'accompagnement pour le financement de projets (Europe, Région, Interreg...).
- Les formations en alternance (expertise technique et lobbying politique).
- La mise en perspective transversale des différents schémas directeurs immobiliers en lien avec la nouvelle commission immobilière.
- L'animation par un *community manager* du réseau des administrateurs des établissements de la Fédération en lien avec la réforme des statuts.

Le renforcement des liens entre les établissements membres de l'Université se traduira ainsi par la mise en place de moyens en commun. Deux fonctions sont d'ores et déjà identifiées : les financements et l'alternance.

Un *hub* financier sera créé pour mettre en commun des compétences et des savoir-faire dans le montage de dossiers de financement pour le mécénat, l'étude de nouvelles modalités de prise en charge de frais de scolarité, la recherche de financements de projets au niveau territorial, national et européen...

Un *hub* alternance sera également créé pour assurer la montée en compétence de la Fédération sur le cadre juridique de l'alternance et le lobbying auprès des instances.

La réurbanisation de l'immobilier, visant à rendre à chaque bloc de la Fédération la pleine responsabilité de son immobilier, sera accompagnée d'un renforcement de l'animation transversale des politiques immobilières en lien avec la mise en place de la nouvelle commission statutaire immobilière et du pacte d'associés en cours de rédaction. •

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur

**pour l'Institut Catholique
de Lille**

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille

Le programme 2012-2017 de l'Institut Catholique de Lille, Établissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche, a été conduit dans un cadre général complexe en enjeux financiers, puisqu'il a fallu à la fois faire face à une réduction sans précédent des moyens financiers (baisse de la subvention d'État, nouvelles charges sociales et parafiscales...) et à des investissements tant humains que techniques rendus indispensables par la révolution numérique et pédagogique en cours.

Ce projet peut être considéré comme étant réussi et le prochain mandat sera celui d'une reprise en main par l'ICL-ESR de son propre destin, avec des capacités d'investir à nouveau à partir notamment des ressources propres. Le business plan ICL-ESR prévoit que l'activité devrait dégager une marge nette qui pourra être réinvestie. Le défi principal du prochain mandat sera de renforcer efficacement la recherche et les masters en utilisant de façon

efficace et focalisée les moyens nouveaux dégagés par la nouvelle feuille de route financière.

Ce projet s'inscrit dans le cadre du projet plus global de l'Université Catholique de Lille qui précède et auquel il fera référence, notamment quant aux axes stratégiques. En effet, même si la réforme statutaire a en quelque sorte "banalisé" l'ICL au sein de la Fédération pour prendre en compte l'égalité de dignité des établissements dans la gestion du tout, mais aussi renforcer leur implication, il n'en reste pas moins que l'ICL se doit de continuer à jouer son rôle de maison-mère. En effet, la dimension universitaire de l'ensemble de la Fédération est liée à l'existence d'un cœur facultaire solide et reconnu, ainsi que d'un secteur hospitalier, santé et société de premier plan, qui donnent à l'ensemble ampleur, solidité institutionnelle, patrimoniale et financière. Enfin, la capacité de l'ICL à porter une Faculté de théologie confère à l'ensemble de la Fédération de façon incontournable, la dimension d'Université Catholique de droit canonique. L'ordre des axes n'indique aucune priorité au-delà de l'axe 1 qui est principal du projet.

01 **Renforcer et valoriser efficacement la recherche dans les Facultés et y associer le développement des masters (poursuivre sa restructuration pour atteindre les masses critiques).**

La production de nouvelles connaissances est un élément central de la vocation de l'Université. Le développement de la recherche au sein des Facultés est la priorité de ce nouveau mandat, notamment celle associée au développement des masters. C'est une nouvelle étape qui se situera dans le prolongement du chantier "recherche" conduit au cours du mandat précédent. Cette nouvelle ambition se traduira par un schéma-directeur pluriannuel, de développement des masters et de la recherche, décliné dans un plan de recrutement pluriannuel d'enseignants-chercheurs, et encourageant à des approches pluridisciplinaires et interfacultaires.

Des réflexions sont en cours dans les Facultés en vue de la structuration d'équipes plus visibles, certaines d'entre elles ayant atteint une taille critique pouvant s'inscrire dans un processus de labellisation. Les travaux de recherche seront orientés, pour l'essentiel, autour de quatre grandes thématiques : transition énergétique et sociétale, écosystèmes innovants, éthique et nouvelles économies, santé et société. Les axes disciplinaires de recherche, quant à eux, seront plus larges.

La conformité des mises en œuvre avec les orientations nécessiteront à la fois un renforcement de la participation des chercheurs à l'élaboration des politiques et des engagements, mais en même temps un renforcement du reporting de conformité des réalisations au regard des politiques et des engagements (réforme du conseil scientifique, commissions de spécialistes, recrutement des chercheurs...).

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille

Ainsi le cœur facultaire appuiera sa croissance en master sur une recherche qui aura atteint sa cible de progression, en effectifs et en productions, de l'ordre de 30 % et aura su s'organiser en 8 laboratoires unifiés au sein des Facultés :

FGES

- "Complexité et enjeux contemporains".
- Chaire Explorateurs de la Transition.

FLSH devenue

"Faculté des Humanités"

- Laboratoire "Humanités et Sociétés".

FMM, ISL, IFSanté

- Laboratoire Santé-Société.

FD

- C3RD (Centre de Recherche sur les Relations entre le Risque et le Droit).

Faculté de Théologie

- Théologie et Société.

ESPOL

- ESPOL Lab.

Maison des Chercheurs

- ETHICS – EA 7446.

Au-delà du renforcement efficace de la recherche, il conviendra également de renforcer sa valorisation par la voie de la communication interne et externe.

02

Développer une offre de formation comportant des éléments de différenciation et intégrant fortement les perspectives d'insertion économique des étudiants.

Au vu de la forte distorsion avec la "concurrence", l'enjeu et la force des Facultés se trouvent dans la différenciation. Il s'agira de s'appuyer sur une offre décloisonnée "visible et lisible" d'un point de vue disciplinaire et sur l'innovation pour faire la différence sur les filières traditionnelles.

Cette approche constituera une image de marque du cœur facultaire et intégrera fortement la perspective de préparer les étudiants à la construction de leur avenir. D'une part avec des cursus qui intègrent plusieurs disciplines ou qui préparent à plusieurs diplômes, d'autre part par l'accompagnement de proximité des étudiants pendant tout le parcours universitaire et au moment de l'insertion économique via de nouveaux services du campus (Cf. axe 2 du projet de l'Université) (*career centre*).

En tenant compte des offres de formation proposées par les autres Universités, nous prévoyons d'élargir la palette de formations dans plusieurs directions : des thématiques nouvelles (santé et société, arts et design sociétal, écosystèmes innovants, transition énergétique et sociétale, Big-Data et santé ou encore éthique) ; une diversité en termes de niveau (formations courtes, masters, MBI, certificats...) ; la formation en ligne à reconsidérer et intégrant bien entendu la formation tout au long de la vie (dans le secteur droit et économie, santé social...).

03 Former des étudiants riches en humanité, capables de discerner, d'analyser, de décider, d'entreprendre et d'être des consommateurs.

Les valeurs de l'Université Catholique se traduisent aussi par la proposition de contenus pédagogiques et d'expériences permettant de former des étudiants riches en humanité. Cela renvoie pour nous à cinq dimensions importantes : **relationnelle, créative, éthique, écologique et spirituelle.**

Les jeunes diplômés seront ainsi capables d'analyser, de discerner et de décider.

Cette proposition pourra s'articuler autour du thème "prendre soin de notre maison commune". Leur terrain de jeu sera le campus et la participation étudiante contribuera à sa réinvention permanente en tant que Cité. C'est donc à travers une implication dans la vie, dans leur campus, leur future cité et dans la participation à sa dynamisation qu'ils pourront acquérir ces compétences.

Par ailleurs, constitueront de très bonnes opportunités d'apprentissage : la vie associative, des actions de solidarité, la gestion de projets dont des projets internes à l'ICL, la participation à la gouvernance des Facultés, la création de start-up ou de junior entreprises... Le campus, élément le plus visible de l'Université, doit donc refléter à la fois le dynamisme et la créativité. *In fine*, les étudiants auront un profil d'acteurs riches en humanité dans un campus qui développera de nouveaux services (Cf. axe 2 du projet de l'Université). Ainsi pourront-ils être les acteurs d'une démocratie économique et politique réinventée et redynamisée dont le monde a besoin.

04 Faire de la théologie un levier de développement.

La Faculté de Théologie poursuivra son développement, notamment grâce à l'opération de prise de participation financière, appelée les Philiberts, par des donateurs externes qui permettra de sécuriser son modèle économique. Elle développera sa recherche, notamment en Doctrine sociale de l'Église, qu'elle placera encore davantage au cœur des débats de société en ouvrant ses chercheurs aux communautés existantes, notamment en éthique. Fascinée par la contemplation d'un Dieu qui s'est fait homme, elle contribuera à l'exploration de meilleurs chemins d'humanité. Sa connaissance des religions en général lui donnera un rôle de premier plan dans la formation et l'ouverture aux dimensions interreligieuses du vivre ensemble.

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille

05 **Développer un accélérateur d'innovation arrimé aux Facultés.**

La construction d'une *Design School*, accueillant des designers, arrimée au cœur facultaire, constituera un atout majeur en lien étroit avec le projet d'école d'arts et de design, notamment sociétal, de l'Université (Cf. axe 8 du projet de l'Université). La sensibilité des designers (*design thinking*), leurs outils et méthodes de travail associés à des équipes pluridisciplinaires, notamment du cœur facultaire, permettront d'innover en pédagogie, en recherche et en savoir-faire entrepreneurial.

Au final, il s'agira de découvrir de nouveaux usages, d'imaginer des services originaux, de créer des produits en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes de l'innovation, de développer les liens entre disciplines traditionnelles en misant particulièrement sur la mobilisation d'acteurs diversifiés.

06 **Poursuivre le développement et la structuration du secteur santé-société, en faire un acteur reconnu et innovant dans la construction du “prendre soin intégral”.**

Au-delà des aspects relatifs au quartier Humanité et au développement du groupement des hôpitaux de l'ICL et de son secteur médicosocial (par le déploiement du schéma directeur de l'hôpital Saint-Philibert et la mise en œuvre de nouveaux EHPAD en lien pour leur croissance, avec de nouveaux services à domicile), la perspective pour le secteur santé-social est de promouvoir la nouvelle organisation du groupement des écoles de ce secteur ; de continuer à développer une offre différenciante en termes de formation initiale, de formation continue, de certificats, de masters associés à la recherche ; et de créer, sur le site de la Porte des Postes à Lille,

les Ateliers Saint-Antoine, à l'image des *Ateliers Humanité*. Au-delà du travail des *Ateliers Humanité* sur le "bien vivre ensemble", les nouveaux *Ateliers Saint-Antoine* pourront travailler sur le bien vieillir ensemble (vieillesse et intergénérationnel, éthique du vieillissement, vieillissement-droit-économie...).

Par ailleurs, la recherche sera un enjeu majeur avec la création du nouveau laboratoire santé-société en lien avec ETHICS afin de contribuer à la santé de notre société. Le secteur santé-social deviendra un acteur innovant et reconnu, notamment par son positionnement et son ancrage dans un territoire en restructuration, par son inscription dans le mouvement structurant et puissant de la santé et par son positionnement sur le "prendre soin intégral" depuis les aspects préventifs liés à la santé (environnement, pollution, logement...) jusqu'au soin et l'accompagnement des plus fragiles.

07 Construire une stratégie internationale à l'échelle des Facultés.

Une stratégie de développement des relations internationales sera renforcée à l'échelle des Facultés, notamment grâce au partenariat stratégique signé avec Liverpool Hope University et aussi avec davantage d'Universités étrangères.

L'appui sur les fédérations internationale et européenne des Universités catholiques (FIUC, FUCE) sera renforcé. Par ailleurs, une réflexion sera conduite sur l'amélioration de notre attractivité pour les étudiants étrangers payants.

08 Poursuivre le développement de l'innovation pédagogique intégrant le numérique comme atout majeur pour relever les défis de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

L'innovation pédagogique, appuyée sur les nouvelles pratiques et potentialités apportées par le numérique et les réseaux, doit poursuivre son développement et son déploiement, dotant ainsi l'ESR de l'ICL d'un véritable caractère différenciant. Mais le numérique ne doit pas être une fin en soi. Une activité de recherche de haut niveau, autoréflexive, doit aussi permettre d'en mesurer les effets et les conséquences sur la culture de l'effort durable, du discernement, de l'approfondissement, de la qualité du langage, de la rhétorique disciplinaire... et permettre de concevoir des "antidotes pédagogiques" pour corriger ce qui doit l'être. Cette recherche sera l'occasion d'une dynamique coopérative renforcée avec l'IFP et la formation des maîtres, ainsi qu'avec les lycées partenaires. Notre récent succès au PIA/DUNE par le projet EPHEMER constituera un levier essentiel pour ce développement.

Les Facultés doivent offrir aux étudiants la possibilité d'accéder à leur environnement numérique de travail à tout moment et en tout lieu. Dans cette optique, les enseignants mettent des ressources pédagogiques numériques à leur disposition, notamment sur des plateformes pédagogiques, et leur offrent des dispositifs d'accompagnements plus souples, plus interactifs et personnalisés. Le numérique doit être un accélérateur de la transformation pédagogique pour guider les étudiants vers la réussite et l'insertion économique. Le service des usages du numérique accompagne les étudiants et enseignants à cette fin.

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille

Par ailleurs, les lieux formels ou informels d'apprentissage évoluent et doivent offrir aux étudiants toute la panoplie des outils numériques (wifi, diffusion, accès internet, ...)*.

Une inflexion particulière sera mise sur le logement étudiant et la pédagogie.

La littératie (La littératie est l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités.) numérique doit faire aussi partie du socle de formation. Les formations doivent prendre en compte la dimension numérique et les nouveaux enjeux et se penser dans un continuum. Nous pouvons faire référence par exemple aux formations sur le Big-Data à combiner avec nos divers champs disciplinaires.

09 **Déployer les orientations stratégiques et mettre en œuvre une démarche de veille et de marketing stratégique.**

La Direction générale du développement et de la stratégie participera à la définition de nouveaux axes stratégiques dans un esprit de réseau maillé et coopératif en accompagnant les acteurs. Les opportunités et moyens nouveaux permettront de favoriser le développement et de créer de la valeur. Un dispositif de veille et d'animation permettant une déclinaison opérationnelle et une actualisation au cours du temps du projet du nouveau mandat sera mis en place (recherche permanente d'axes de développement pour être au meilleur niveau d'attractivité, perspectives de levées de fonds supplémentaires).

*Cf. axes 2, 8 et 11 du projet de l'Université.

10

Marquer une rupture en matière de service aux entreprises par la mise en place d'un marketing opérationnel centralisé au niveau des Facultés (formation continue, alternance, conseil, prestations) ainsi qu'une force de vente et d'ingénierie.

Les Facultés ont développé pendant le précédent mandat un ensemble de compétences qui peuvent s'avérer utiles aux entreprises et collectivités locales qui ont à relever les défis de la transition.

- Approche sociotechnique de la troisième révolution industrielle (Chaire Explorateurs de la transition).
- Incubation et accélération de projets innovants au sein des accélérateurs, démonstrateurs et living labs de l'ICL (Humanité, RIZOMM, Saint-Antoine, D-School, Learning Lab...).
- Anthropolab.
- Intégration de l'éthique au sein des actions d'innovation.

D'autre part, les Facultés possèdent des expertises en formation qui peuvent faire l'objet d'une ingénierie personnalisée et offrent des cursus de formation diplômante qui peuvent permettre la formation tout au long de la vie, ou accompagner des plans de transformation.

- Droit.
- Droit social.
- Psychologie du travail.
- Sociologie des organisations.
- Éthique de la santé.
- Éthique et transhumanisme.
- Religions et société.
- Économie et gestion.
- Médias.
- Santé, prendre soin et société...

Enfin, ses laboratoires de recherche très tournés vers les questions du monde contemporain peuvent favoriser des partenariats avec les collectivités territoriales et les entreprises (contrats de recherche, bourses de thèse, CIFRE, postdoc...). Cette structure pourrait servir de base à la création de start-up internes de services aux entreprises.

11

Susciter et accompagner les évolutions en matière de gouvernance et de management attentifs à l'ensemble des personnels et des étudiants.

Une attention particulière sera apportée à la mobilisation et la valorisation de l'engagement des équipes sur l'ensemble des actions et projets. Pour que la stratégie soit portée et partagée par tous, et afin d'accompagner au mieux le développement de projets, l'implication sera assurée dès le démarrage de l'ensemble des parties prenantes.

Le développement des nouvelles technologies et leurs usages par la communauté ICL représente un enjeu fort nécessitant une politique numérique globale et intégrée pour aider le pilotage de gestion, faciliter la vie de l'utilisateur qu'il soit étudiant, enseignant, administratif, prospect, visiteur. Dans ce sens, AGORA poursuivra son développement. Le système d'information doit également inclure les fonctionnalités facilitant le devenir des étudiants, futurs acteurs économiques, la visibilité vers nos partenaires et le développement des nouveaux services aux étudiants (logement, emploi, ...).

(...)

Les axes stratégiques

Le projet du Recteur pour l'Institut Catholique de Lille

Pour répondre à notre enjeu majeur d'évaluation de l'action, de diffusion de la culture du reporting et de la gestion, le système d'information doit être pensé avec la finalité de production de données fiables, d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de statistiques nécessaires aux remontées réglementaires (HCERES, SISE, ...), mais aussi au pilotage de l'ICL-ESR et à son management au plus près du terrain.

Un travail d'accompagnement et de formation des managers a été conduit au cours du mandat qui se termine. Cet accompagnement se poursuivra pour favoriser les nouvelles postures managériales. Les managers, chefs de projets, responsables de filière, devront être attentifs à l'importance de leur rôle dans l'explicitation des décisions et dans la stratégie au niveau local.

Ils devront être attentifs à la communication auprès des équipes, à la reconnaissance de l'investissement de chacun dans la réussite des enjeux.

La sensibilisation de tous à la culture économique sur le fonctionnement global de l'ICL sera poursuivie.

L'élément important en matière d'évolution de la gouvernance sera de définir et de mettre en œuvre les modalités d'implication des étudiants dans les décisions et le fonctionnement des Facultés.

12 **Définir et mettre en œuvre un schéma directeur immobilier pour l'ICL-UCL.**

Les besoins en locaux des facultés augmentent et se diversifient. Ils sont liés à l'augmentation des effectifs de certaines

filières, aux démarches d'innovation pédagogique et aux évolutions des modalités de travail des étudiants. La poursuite du développement des écosystèmes innovants implique également des besoins spécifiques. L'enjeu sera de pouvoir disposer d'éléments de prospective à horizon 5 ou 10 ans, afin d'élaborer un schéma directeur immobilier en lien avec les autres établissements de la Fédération et nos capacités d'investissements, pour permettre un développement harmonieux de tous.

L'extension du parc immobilier, notamment pour l'implantation nouvelle d'ESPOL, la refonte du campus Saint-Raphaël, l'intégration des objectifs de Live-Tree, la poursuite de l'adaptation des locaux aux situations de handicap, constitueront les premiers grands chantiers immobiliers du nouveau mandat. •

Conclusion

Pour un futur baigné d'espérance

Conclusion

Pour un futur baigné d'espérance

Par rapport à la vocation et la mission des Universités de produire et transmettre des connaissances, la Catho de Lille présente une spécificité différenciante reconnue : développer le dialogue entre les disciplines et énoncer le sens et les valeurs issus de son caractère catholique qui place l'humain au cœur de toutes ses réflexions et productions dans une ouverture continue à la transcendance.

La transition d'une culture de la "prise en charge" de notre maison commune (humaine et environnementale) à celle du "prendre soin inclusif" de cette maison commune, se traduit par une perception concrète et objectivée des transformations dans tous les secteurs et les missions de l'Université.

Elle est ainsi vue comme “terre d’espérance”, véritable laboratoire de la “recréation du monde” par des étudiants et des chercheurs qui veulent transformer le monde, incluant la dimension poétique et spirituelle. La Catho est reconnue pour sa capacité à former des étudiants capables d’analyser, de discerner (questionnement éthique), de décider, d’entreprendre. Elle forme des étudiants responsables, capables de participer à la réinvention du monde, des acteurs économiques et des contributeurs de la société de demain.

Une gouvernance enrichie grâce à la réforme de ses statuts favorise une implication plus importante des Conseils d’administration des composantes de la Fédération ainsi que celle des étudiants. De nouvelles formes de gestion de projet favorisant participation et démocratie sont expérimentées et évaluées dans la perspective d’aboutir à des modèles de prise de décision et d’action dans une Université qui se réinvente en permanence dans son fonctionnement.

Cette réinvention continue de l’Université implique les étudiants, les enseignants-chercheurs, les personnels, les usagers et les habitants du quartier.

Le slogan de ce nouveau mandat, après *Osons la confiance*, sera “*Osons l’espérance*”.

Ce slogan marquera ainsi notre analyse d’un monde en transition fulgurante qui a plus que jamais besoin d’imaginer, avec et par ses jeunes, un futur baigné d’espérance, pour le créer comme tel.

Pierre Giorgini

13 janvier 2017

Pierre **Giorgini**

Candidature à la fonction de
Président-Recteur de l'Université
Catholique de Lille

2017-2022