

Centre  
de services scolaire  
Marguerite-Bourgeoys

Québec



# Plan d'engagement

*vers la réussite*

2023  
2027

LA RÉUSSITE AU  D'UNE ORGANISATION  
APPRENANTE, COLLABORATIVE ET EFFICACE

Chaque centre de services scolaire établit un plan d'engagement vers la réussite (PEVR) cohérent avec les orientations et objectifs stratégiques du ministère de l'Éducation.

D'une durée de quatre ans, ce plan permet de partager, avec l'ensemble des intervenantes et des intervenants éducatifs, des parents et de la communauté, une vision commune des enjeux actuels et futurs de l'organisation en vue de créer une réelle mobilisation autour de la réussite des élèves, jeunes et adultes. Le centre de services scolaire peut ainsi faire connaître ce qu'il entend faire pour assurer la réussite éducative de tous les élèves et les efforts qui seront nécessaires pour y parvenir.

## Déclaration de service

**Pour que le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys contribue pleinement à la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, il s'engage plus particulièrement à :**

- ➔ Soutenir la réussite éducative de tous les élèves et plus particulièrement celle des élèves en situation de vulnérabilité et en faire une responsabilité partagée;
- ➔ Veiller au bien-être des élèves et des membres du personnel;
- ➔ Instituer des attentes élevées à l'égard des élèves et des membres du personnel;
- ➔ Valoriser le français comme langue d'enseignement et véhicule de culture;
- ➔ S'appuyer sur des pratiques pédagogiques et managériales reconnues et validées par la recherche;
- ➔ Centrer les actions autour des lieux d'apprentissage;
- ➔ Assurer une cohérence, une vigie, une régulation et une répartition adéquate des ressources.

# matières

<b>Remerciements</b>	<b>4</b>	<b>Familles d'enjeux au CSSMB</b>	<b>24</b>
<b>Mot de la direction générale</b>	<b>5</b>	> Continuum des services adaptés aux besoins des élèves	26
<b>Mission</b>	<b>6</b>	> Santé et bien-être	26
<b>Valeurs</b>	<b>7</b>	> Milieu inclusif	26
<b>Vision</b>	<b>8</b>	> Pratiques efficaces	26
<b>Couleurs</b>	<b>10</b>	> Partenariat	27
		> Ressources humaines	27
		> Infrastructures physiques et technologiques	27
		> Compétences de demain/du futur	27
<b>Contexte montréalais</b>	<b>12</b>	<b>Schéma intégrateur du plan d'engagement vers la réussite 2023-2027</b>	<b>28</b>
> Forte proportion d'élèves issus de l'immigration		<b>DIMENSIONS</b>	<b>30</b>
> Grande mobilité des élèves		> L'élève	
> Présence marquée de la défavorisation		> Le personnel	
> Forte concurrence avec les écoles privées		> Le milieu de vie	
<b>Contexte du CSSMB</b>	<b>14</b>	<b>ORGANISATION APPRENANTE</b>	<b>30</b>
1 Portrait des membres du personnel	15	<b>AXES TRANSVERSAUX</b>	<b>31</b>
2 Portrait de la population scolaire	16	> Culture collaborative	
3 Portrait de la réussite	17	> Développement durable	
3.1 Taux de diplomation et de qualification	17	<b>ORIENTATIONS</b>	<b>32</b>
3.2 Secteur des jeunes	18	> Viser la réussite de tous les élèves, plus particulièrement celle des élèves en situation de vulnérabilité.	
3.2.1 Diversité ethnoculturelle et linguistique	18	> Favoriser la santé et le bien-être des élèves et des membres du personnel.	
3.2.2 Milieux défavorisés	19	> Poursuivre le déploiement des pratiques pédagogiques et managériales efficaces.	
3.2.3 Adaptation scolaire	20		
3.2.4 Réussite des garçons	21		
3.3 Secteur des adultes	22		
3.3.1 Formation générale des adultes	22		
3.3.2 Formation professionnelle	23		
3.3.3 Autres	23		
		<b>OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES DE L'ORIENTATION 1</b>	<b>34</b>
		<b>OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES DE L'ORIENTATION 2</b>	<b>35</b>
		<b>OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES DE L'ORIENTATION 3</b>	<b>35</b>

# merci!

## Comité d'engagement pour la réussite (CÉRÉ)

### Nelly Admo

Directrice (Service des ressources humaines)

### Érica Beuleu

Analyste (Direction générale)

### Annik Bissonnette

Directrice (école secondaire)

### Isabelle Boivin

Gestionnaire en développement organisationnel (Service des ressources matérielles)

### Sebastian Cogan

Directeur (centre de formation professionnelle)

### Rhéa Delisle-Ferland

Enseignante ( cole primaire)

### Sylvie Gagné

Directrice par intérim (Service des ressources éducatives)

Des remerciements sincères s'adressent à tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration du *Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027*. Plus particulièrement à mesdames **Danielle Roberge** et **Stéphanie Lapointe**, directrices générales adjointes, qui ont piloté de main de maître cette démarche collaborative d'envergure.

### Sébastien Gagnon

Agent de développement (Service des ressources éducatives)

### Roger Galipeau

Directeur (centre de formation générale des adultes)

### Jacinthe Gauthier

Enseignante-orthopédagogue ( cole primaire)

### Karine Emmanuelle Garryer

Attachée d'administration (Service des ressources informatiques)

### Justine Gosselin-Gagné

Chargée de projet universitaire (Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité)

### Luc Lafrenière

Directeur (Service de la formation professionnelle)

### Josée Lapierre

Directrice ( cole primaire)

### Stéphanie Lapointe

Directrice générale adjointe par intérim (Direction générale)

### François Medzalabenleth

Directeur (Service de la formation générale des adultes)

### Nancy Meilleur

Directrice adjointe (Bureau de statistiques et d'imputabilité)

### Jean Milette

Conseiller en communication (Bureau des communications)

### Danielle Roberge

Directrice générale adjointe (Direction générale)

## Comité directeur

### Barbara Blondeau

Directrice (Service expérience employé et optimisation des processus administratifs)

### Andréanne Chagnon-Philogone

Coordonnatrice (Service des ressources éducatives)

### Josée Duquette

Retrait e (Service des ressources éducatives)

### Sylvie Gagné

Directrice par intérim (Service des ressources éducatives)

### Luc Lafrenière

Directeur (Service de la formation professionnelle)

### François Medzalabenleth

Directeur (Service de la formation générale des adultes)

### Stéphanie Lapointe

Directrice générale adjointe par intérim (Direction générale)

### Nancy Meilleur

Directrice adjointe (Bureau de statistiques et d'imputabilité)

### Danielle Roberge

Directrice générale adjointe (Direction générale)

### Sonia Roy

Coordonnatrice (Service des ressources éducatives)

mot de la

# direction générale



À l'automne 2018, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys lançait son *Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2018-2023*. Depuis, un chapitre de l'histoire de l'éducation au Québec s'est écrit, campant les commissions scolaires francophones dans une gouvernance scolaire redéfinie et déployée en pleine crise sanitaire mondiale. En dépit de ces changements et bouleversements, l'organisation a su garder le cap et les établissements relever avec brio leur mission d'enseignement.

Vision commune et partagée, approche collaborative, compétences du XXI<sup>e</sup> siècle, pratiques pédagogiques probantes, personnel compétent et engagé, tous les éléments étaient en place pour traverser les turbulences et maintenir la réussite des élèves au cœur des actions et des décisions. À ce sujet, le taux de diplomation et de qualification de 88,8 %, positionne l'organisation en tête des centres de services scolaires francophones du Québec. Une telle réussite prend d'abord et avant tout sa source dans l'expertise, le professionnalisme et l'engagement d'une équipe dédiée à l'éducation et dont l'apport à la société de demain est la réussite éducative de tous les élèves qui lui sont confiés.

Aujourd'hui, c'est le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys qui dépose son *Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027*. Si sa gouvernance scolaire a changé, si son appellation diffère, si la face du monde n'est plus tout à fait la

même, une certitude demeure : l'organisation apprenante qu'est devenue Marguerite-Bourgeoys reste inébranlable face à sa mission auprès des élèves.

C'est dans ce parcours de continuité que les travaux du PEVR 2023-2027 s'amorcent. Ainsi, dès l'automne 2022, le Comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ<sup>1</sup>) entreprend une réflexion stratégique. Pour structurer cette démarche, il se dote d'une signature en forme d'anagramme OSER (Observer, S'engager, Entreprendre et Réussir).

Dans le but de dégager les enjeux actuels et ceux des prochaines années, le CERÉ organise de nombreuses consultations auprès de tous les acteurs et actrices concernés afin d'aller à la rencontre de ceux et celles qui sont directement interpellés par la réussite éducative, soit tous les membres du personnel des établissements (enseignant, professionnel, encadrement, soutien administratif, technique et manuel) et des services, les conseils d'établissement, le comité consultatif de gestion, le comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et la Table unifiée des conseils d'élèves.

À l'issue de cette étape, le CERÉ identifie les enjeux, les orientations et les objectifs qui s'inscrivent en cohérence avec le plan stratégique du ministère de l'Éducation et dans la continuité du dernier plan d'engagement vers la réussite.

**La raison d'être de ce nouveau PEVR est de mobiliser toute la communauté éducative du CSSMB afin de renouveler son engagement envers la réussite des élèves.**



Observer · S'engager · Entreprendre · Réussir

Plan d'engagement vers la réussite | 2023-2027

*Paul St-Onge*

DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

<sup>1</sup> En vertu de la Loi sur l'instruction publique, chaque centre de services scolaire doit constituer un comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ)

notre

# mission

La Loi sur l'instruction publique édicte que :

*« [...] le centre de services scolaire a pour mission d'établir des établissements d'enseignement sur son territoire, de les soutenir et de les accompagner en leur rendant accessibles les biens et services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population. À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, il organise les services éducatifs offerts dans ses établissements et s'assure de leur qualité ainsi que de la gestion efficace, efficiente, équitable et écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières dont il dispose. Le centre de services scolaire veille également à la promotion et à la valorisation de l'éducation publique sur son territoire, en collaboration avec ses établissements d'enseignement et le comité de parents, de même qu'il contribue, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, économique et culturel de sa région. »*

**Le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoy accomplit cette mission guidée par des valeurs qui définissent ce qu'il juge être le bien et le souhaitable.**

**nos**

# valeurs

## Respect

Porter un second regard, lorsque requis, afin de ne pas heurter inutilement les personnes et les parties concernées.



## Équité

L'équité renvoie à des idées de justice et d'éthique par l'appréciation de ce qui est dû à chacun, au-delà des seules règles en vigueur.



## Responsabilité

S'engager et agir en maître d'œuvre et faire les bons choix afin de poursuivre la mission de l'organisation.



## Courage

Préférer la recherche, la réflexion et le jugement; risquer la confrontation des idées, aller contre la facilité et s'élever contre les automatismes.



# notre vision

Le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys se veut une organisation apprenante, inclusive et bienveillante à l'égard de ceux et celles qui mettent la réussite et le bien-être des élèves au cœur de leurs actions.

*VISION VISION VISION*  
*vision vision vision*  
vi  
Vi  
vi  
vi  
Vi  
*vision vision vision*  
vision vision vision

Porté par une culture de collaboration et la force décuplée de l'intelligence collective du personnel, le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys déploie des pratiques pédagogiques et managériales reconnues et validées par la recherche, afin d'incarner une vision partagée par toute la communauté éducative : la réussite des élèves.

# nos couleurs

Au cours des dernières années, le CSSMB a réalisé un référentiel qui s'adresse à toute la communauté éducative. Il a permis de mettre en œuvre une vision commune et partagée de ce que doit être une organisation apprenante et collaborative qui soutient ses établissements, grâce à un leadership pédagogique et managérial fort.

Le référentiel comporte quatre fascicules distincts : le premier et le deuxième présentent respectivement les pratiques de gestion efficace préconisées par l'organisation à l'intention des établissements et des services. Le troisième et le quatrième identifient certaines des meilleures pratiques pédagogiques liées à l'enseignement efficace dispensé à la formation générale des jeunes (FGJ), à la formation générale des adultes (FGA) et à la formation professionnelle (FP). Véritable phare pour l'organisation, ce référentiel a permis de définir les couleurs qui lui sont propres.





## Croissance

Le contexte des dernières années a été marqué par une croissance soutenue nécessitant de nombreux ajustements ainsi que la mise en place de solutions pérennes pour accueillir et bien desservir les élèves du territoire. Le recrutement, l'intégration et le développement professionnel des membres du personnel constituent des défis de taille, tout comme l'agrandissement du parc immobilier et la construction de nouvelles écoles.

## Expertise

Le CSSMB demeure soucieux de développer et de maintenir au sein de son personnel un niveau élevé d'expertise. Il s'en donne les moyens en investissant dans la formation continue auprès de ses employées et de ses employés et a d'ailleurs choisi d'accompagner plusieurs membres de son personnel dans une démarche d'enseignement et de gestion efficaces. À tous les niveaux de l'organisation, nous retrouvons des expertises diversifiées qui collaborent dans une perspective commune : la réussite éducative de tous les élèves.

## Diversité

Le personnel du CSSMB évolue au quotidien dans un contexte unique de diversité. Celle-ci est présente à plusieurs niveaux et elle s'exprime par les apprenantes, les apprenants et l'ensemble du personnel. L'immigration récente de familles qui ont vécu des parcours migratoires variés vient teinter l'ensemble des interventions.

## Service de proximité

En dépit de sa taille imposante, l'organisation réussit à conserver une dimension humaine et une gestion de proximité avec ses établissements, grâce à la mise en place de différentes structures organisationnelles. La proximité favorise le transfert d'expertise, crée des partenariats riches et dynamise l'organisation.

notre

contexte



Le contexte

# montréalais

Le contexte montréalais présente des caractéristiques qui le distinguent de l'ensemble du Québec.

## Forte proportion d'élèves issus de l'immigration

Dans certains quartiers montréalais, les élèves issus de l'immigration peuvent représenter jusqu'à 75 % de la population scolaire. Cette forte concentration de l'immigration fait du milieu scolaire montréalais le principal foyer d'intégration et de francisation des nouveaux arrivants de diverses origines ethnoculturelles.

## Grande mobilité des élèves

Chaque année, les établissements accueillent un grand nombre de nouveaux élèves et plusieurs d'entre eux vivront plus d'un changement d'école ou de centre de services scolaire au cours de leur scolarité. Cette mouvance est particulièrement marquée à Montréal où les logements sont difficiles à trouver et où plusieurs familles déménagent pour tenter d'accéder à de meilleures conditions de vie. Cette situation fragilise les élèves qui vivent de nombreuses transitions sollicitant en continu leur capacité d'adaptation.



## Présence marquée de la défavorisation

La défavorisation est une réalité aux multiples visages. Elle correspond à un état de désavantage relatif à des individus, à des familles ou à des groupes par rapport à un ensemble auquel ils appartiennent<sup>2</sup>. Elle est liée à une ou plusieurs conditions personnelles, économiques, sociales ou culturelles. Montréal accueille une grande proportion d'élèves qui vivent sous le seuil de faible revenu et dans des conditions de défavorisation. Les établissements montréalais doivent conséquemment s'assurer d'intervenir en faveur de l'équité et de la justice sociale pour réduire les écarts de réussite et de persévérance scolaires.

## Forte concurrence avec les écoles privées

La région de Montréal compte plus d'une soixantaine d'écoles secondaires privées. D'après le Ministère<sup>3</sup>, 32 % des élèves qui habitent à Montréal fréquentent une école privée lors de leur entrée au secondaire. Il s'agit de la plus forte proportion au Québec. Le fait que le réseau scolaire public soit quelque peu délaissé, à ce moment précis du parcours, accroît nécessairement la concentration d'élèves du secondaire ayant des besoins particuliers et nécessitant davantage de services.

<sup>2</sup> Townsend, p. (1987). « Deprivation » dans Journal of Social Policy, vol. 16, no 2, p. 125-146.

<sup>3</sup> Québec. Ministère de l'Éducation (2022). Taux de diplomation et de qualification par cohorte de nouveaux inscrits au secondaire, rapport 2022, Québec, p.22

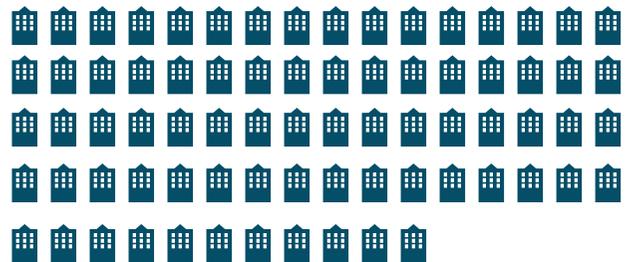
Le contexte

# CSSMB

Le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys est le deuxième plus grand centre de services scolaire au Québec. Situé dans l'ouest de l'Île de Montréal, son territoire recoupe celui de 13 municipalités et de sept arrondissements montréalais. Il s'inscrit dans la dynamique hétérogène et en constante évolution de la diversité montréalaise présentant plusieurs particularités qui la distinguent de l'ensemble du Québec.



75 écoles primaires



15 écoles secondaires



3 écoles spécialisées



6 centres de formation professionnelle

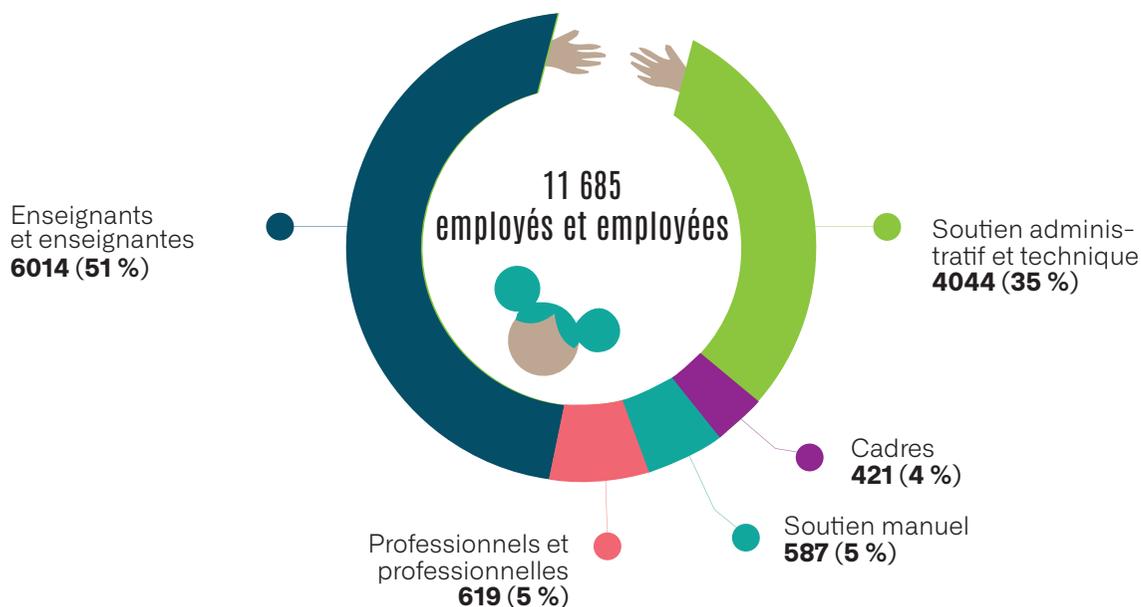


4 centres d'éducation des adultes



# 1. Portrait des membres du personnel

## Nombre et proportion d'employés et d'employées par groupe d'emploi



## Nombre moyen d'années en emploi au CSSMB pour chaque groupe

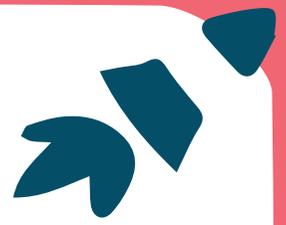


## 2. Portrait de la population scolaire

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Formation générale des jeunes</b>					
Préscolaire 4 ans	345	330	317	379	489
Préscolaire 5 ans	4 899	4 859	4 552	4 257	4 158
Primaire	27 840	28 662	27 751	26 966	27 200
Secondaire	15 701	16 382	16 678	16 595	17 334
<b>Formation générale des adultes</b>					
N <sup>bre</sup> d'élèves	10 288	9 632	6 317	7 149	n.d.
Équivalent temps plein (ETP)	3 041	3 654	3 119	2 689	n.d.
<b>Formation professionnelle</b>					
N <sup>bre</sup> d'élèves	9 638	8 786	9 952	9 025	n.d.
Équivalent temps plein (ETP)	4 758	3 662	4 677	4 534	n.d.
<b>Service aux entreprises</b>					
N <sup>bre</sup> de projets	243	199	348	311	n.d.
N <sup>bre</sup> d'élèves	3 589	2 639	4 375	5 922	n.d.
Équivalent temps plein (ETP)	551	288	347	470	n.d.
Heures	20 861	16 006	20 808	24 157	n.d.
<b>Reconnaissance des acquis et des compétences</b>					
N <sup>bre</sup> de dossiers ouverts	225	166	225	160	n.d.
N <sup>bre</sup> d'entrevues	203	159	370	130	n.d.
<b>CSSMB International</b>					
Équivalent temps plein (ETP)	n.d.	n.d.	450	673	n.d.

Note : En FGA et en FP, un équivalent temps plein (ETP) est égal à 900 heures de fréquentation.  
De plus, leur effectif scolaire est calculé à la fin de l'année scolaire, d'où la mention n.d. en 2022-2023.

Sources : Données internes tirées de GPI et JADE et données fournies par le ministère de l'Éducation (MEQ)



## 3. Portrait de la réussite

Toutes les décisions du CSSMB sont tributaires de l'impact qu'elles auront sur la réussite des élèves. Ainsi, il importe de recueillir, analyser et partager les données qui guideront la prise de décision. Voici le portrait de la réussite des élèves, en présentant plus particulièrement celle des élèves en situation de vulnérabilité.

### 3.1 Taux de diplomation et de qualification

Au cours du dernier *Plan d'engagement vers la réussite*, le taux de diplomation et de qualification des élèves de moins de 20 ans a connu une progression lui permettant d'atteindre 88,8 % pour la cohorte de 2014, soit un écart favorable de 10 points par rapport à celui de l'ensemble du Québec. Rappelons que ce taux est calculé à la suite de l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification au secteur des jeunes ou au secteur de l'éducation des adultes, à l'intérieur d'une période de cinq à sept ans.

#### Évolution du taux de diplomation et de qualification après 7 ans. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec, secteur public

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Taux CSSMB	Taux Québec
2010-2011	2016-2017	86,7 %	77,7 %
2011-2012	2017-2018	87,8 %	78,6 %
2012-2013	2018-2019	88,8 %	78,4 %
2013-2014	2019-2020	88,2 %	78,6 %
2014-2015	2020-2021	 <b>88,8 %</b>	79,0 %

Source : MEQ

155 pays  
135 langues

## 3.2 Secteur des jeunes

### 3.2.1 Diversité ethnoculturelle et linguistique

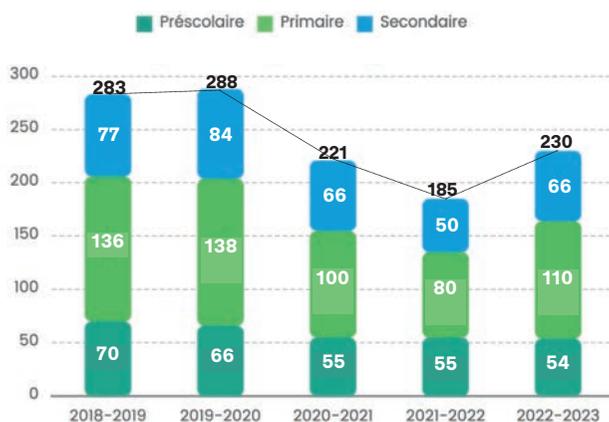
C'est en grande partie à l'école que les élèves construisent leur rapport à la langue, aux autres, au Québec et au monde. La valorisation du français comme langue commune, véhicule de culture et langue d'enseignement, est un enjeu incontournable au CSSMB. Aussi, de plus en plus d'élèves intègrent nos écoles avec un bagage qui demande à notre communauté éducative de se mobiliser autrement. L'arrivée massive de familles réfugiées ou demanderesse d'asile a suscité de nombreux besoins sur les plans matériel et psychosocial. Un grand nombre d'élèves récemment arrivés vivent ou ont vécu des pertes, des deuils ou des traumatismes. Plusieurs réfugiés ou demandeurs d'asile arrivent en situation de grands retards scolaires parce qu'ils ont été peu ou pas scolarisés auparavant.

#### Au CSSMB :

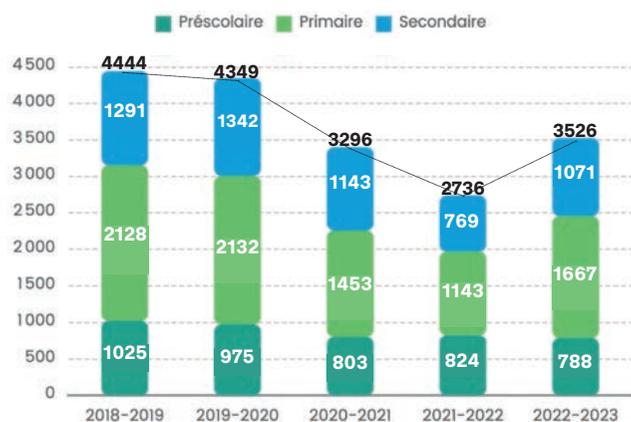
- Les élèves proviennent de **155 pays** et parlent **135 langues maternelles** ;
- **64 % des élèves** n'ont pas le français comme langue maternelle ;
- **33 %** sont issus de l'immigration de **1<sup>re</sup> génération** (élèves nés hors Canada), **50 %** de **2<sup>e</sup> génération** (élèves nés hors Canada) et **17 %** ne sont pas issus de l'immigration ;
- **3 593 élèves** sont répartis dans **227 classes d'accueil**.

Pour comprendre les enjeux liés à cette diversité, le CSSMB s'est doté, en 2012, du Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD). Il s'agit d'une initiative de rapprochement entre le Centre de services scolaire, le milieu de la recherche et certains partenaires.

Évolution du nombre de classes d'accueil réparti par ordre d'enseignement



Évolution du nombre d'élèves en classes d'accueil réparti par ordre d'enseignement



#### Au CSSMB :

Le taux de diplomation et de qualification des immigrants de 1<sup>re</sup> génération du CSSMB est en constante évolution. L'écart est de 9 points au-dessus de celui du Québec.

Évolution du taux de diplomation et de qualification après 7 ans des immigrants et des immigrantes de 1<sup>re</sup> génération et des élèves nés au Canada. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec, secteur public

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Immigrants et immigrantes de 1 <sup>re</sup> génération		Élèves nés au Canada	
		Taux CSSMB	Taux Québec	Taux CSSMB	Taux Québec
2010-2011	2016-2017	87,1 %	77,4 %	86,6 %	77,7 %
2011-2012	2017-2018	86,6 %	77,6 %	88,4 %	78,7 %
2012-2013	2018-2019	89,4 %	78,4 %	88,5 %	78,3 %
2013-2014	2019-2020	88,7 %	79,7 %	87,8 %	78,4 %
2014-2015	2020-2021	90,3 %	81,3 %	87,9 %	78,6 %

Note : Population au 30 janvier de chaque année. Source : Données internes GPI.



### 3.2.2 Milieux dévalorisés

Le CSSMB a le souci de réduire les écarts de réussite et de rétablir l'équité et l'égalité des chances des élèves en milieux défavorisés. Pour ce faire, il s'appuie sur les données issues de la recherche afin de guider les interventions sur les principaux déterminants de la réussite et de la persévérance que sont la littératie, la numératie et l'engagement scolaire.

Au cours de la dernière année, le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves du CSSMB en milieux défavorisés a baissé de 3,1 points. Toutefois, ce taux est supérieur de 4,4 points à celui du Québec.

#### Évolution du taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves de milieux défavorisés et des autres milieux. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec, secteur public

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Élèves de milieux défavorisés		Élèves des autres milieux	
		Taux CSSMB	Taux Québec	Taux CSSMB	Taux Québec
2010-2011	2016-2017	76,2 %	71,8 %	90,9 %	80,2 %
2011-2012	2017-2018	76,1 %	73,2 %	91,7 %	81,4 %
2012-2013	2018-2019	80,3 %	73,5 %	92,2 %	81,0 %
2013-2014	2019-2020	82,1 %	73,8 %	90,4 %	80,7 %
2014-2015	2020-2021	79,0 %	74,6 %	92,5 %	81,2 %

Source : MEQ

#### Au CSSMB :

- **36 %** des élèves proviennent de milieux défavorisés;
- **34 écoles** du CSSMB sont considérées en milieux défavorisés d'après l'indice de milieu socioéconomique (IMSE 8-9-10)<sup>4</sup>;
- **16 écoles** se retrouvent parmi les plus défavorisées de l'île de Montréal (CGTSIM)<sup>5</sup>.

**34 écoles  
en milieux  
défavorisés**



<sup>4</sup> Indices de défavorisation 2021-2022 (MEQ)

<sup>5</sup> Source : Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal (2023), Classification des écoles primaires et secondaires selon leur indice de défavorisation. Inscriptions au 4 novembre 2022.

### 3.2.3 Adaptation scolaire

Certains élèves ont des besoins particuliers en raison d'un handicap, d'une déficience physique ou intellectuelle, ou d'une difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA). Le CSSMB favorise une école inclusive qui tient compte de la diversité des élèves. Il favorise le développement des compétences des élèves en fonction de leurs capacités et besoins afin de leur garantir une chance égale de réussite et une participation à la vie en société.

**Évolution du taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves HDAA et non HDAA. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec, secteur public**

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Élèves HDAA (avec PI)		Élèves non HDAA (sans PI)	
		Taux CSSMB	Taux Québec	Taux CSSMB	Taux Québec
2010-2011	2016-2017	67,2 %	53,7 %	94,5 %	85,6 %
2011-2012	2017-2018	72,2 %	56,2 %	94,3 %	86,4 %
2012-2013	2018-2019	72,0 %	56,1 %	95,4 %	86,2 %
2013-2014	2019-2020	70,2 %	56,2 %	94,1 %	86,6 %
2014-2015	2020-2021	72,6 %	57,5 %	94,5 %	86,8 %

Note : Les élèves HDAA incluent tous les élèves avec un plan d'intervention (PI). Source : MEQ

#### Au CSSMB :

Le taux de diplomation et de qualification des élèves avec un plan d'intervention (PI) est supérieur de 15,1 points à celui du Québec.

#### Au CSSMB :

- 3 écoles spécialisées offrent des **parcours adaptés**;
- Plus de **230 classes spécialisées** du préscolaire au secondaire offrent des services adaptés aux élèves ayant des besoins particuliers dans les écoles régulières.

**Évolution du nombre d'élèves HDAA (avec PI) au 30 janvier de chaque année**

Années	Nombre
2018-2019	8605
2019-2020	8851
2020-2021	8503
2021-2022	8355
2022-2023	8943

Source : Données internes GPI

### 3.2.4 Réussite des garçons

Au CSSMB, le taux de diplomation et de qualification des garçons après 7 ans dépasse celui du Québec par une marge de 12 points. Cependant, il importe de maintenir une vigie en ce qui concerne la réussite des garçons, bien que celle-ci soit en constante progression.

Ce n'est pas simplement le fait d'être un garçon qui fragilise la trajectoire vers l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification, mais bien le cumul de certains facteurs de risque. Par exemple, un garçon présentant des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation, avec un plan d'intervention et évoluant dans un milieu défavorisé sera davantage à risque au cours de son parcours scolaire.

**Évolution du taux de diplomation et de qualification après 7 ans des garçons et des filles. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec, secteur public**

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Garçons		Filles	
		Taux CSSMB	Taux Québec	Taux CSSMB	Taux Québec
2010-2011	2016-2017	82,3 %	72,8 %	91,1 %	83,0 %
2011-2012	2017-2018	85,6 %	74,0 %	90,3 %	83,5 %
2012-2013	2018-2019	85,6 %	73,4 %	92,4 %	83,6 %
2013-2014	2019-2020	84,3 %	73,9 %	92,2 %	83,7 %
2014-2015	2020-2021	86,0 %	74,0 %	91,8 %	84,2 %

Source : MEQ

#### Au CSSMB :

Le taux de diplomation et de qualification des garçons après 7 ans dépasse celui du Québec par une marge de 12 points.



## 3.3 Secteur des adultes

### 3.3.1 Formation générale des adultes

Les différents services éducatifs dispensés à la FGA permettent aux adultes de développer leur capacité d'accéder au savoir et d'apprendre tout au long de leur vie; ce qui est une des conditions de base de leur développement culturel, social et économique. La FGA contribue ainsi à l'épanouissement des individus et favorise leur intégration dans la société active. Les réalités sociodémographiques, géopolitiques et économiques, notamment l'immigration et le marché de l'emploi influencent en continue le nombre d'élèves inscrits et leur profil d'apprenant.

#### Évolution du taux de réussite et de persévérance à la formation générale des adultes. Comparatif CSSMB et ensemble du Québec

Années	CSSMB	Ensemble du Québec
2016-2017	69,3 %	72,5 %
2017-2018	63,8 %	71,6 %
2018-2019	65,8 %	70,7 %
2019-2020	56,0 %	63,7 %
2020-2021	74,7 %	73,0 %

Source : MEQ



#### Les enjeux actuels de la FGA et de la FP :

- Le recrutement des élèves dans les périodes où le taux de chômage est très bas et où la pénurie de main d'œuvre est criante;
- La persévérance des élèves;
- Le suivi et l'accompagnement des élèves avec des besoins multiples;
- Le virage environnemental et technologique (mise aux normes, renouvellement des équipements, etc.);
- Le développement des compétences du futur;
- La reconnaissance des acquis et des compétences;
- La réponse aux besoins du marché du travail en perpétuel mouvement.

### 3.3.2 Formation professionnelle

Le Service de la formation professionnelle du CSSMB sert de pilier dans le positionnement de ce secteur au sein de l'organisation et auprès des partenaires externes. Il assure une vision commune et partagée de la réussite personnelle et professionnelle des élèves. Afin de répondre aux nouvelles réalités et aux divers changements, notamment le contexte du marché du travail, la clientèle diversifiée et l'ère numérique, le Service de la formation professionnelle du CSSMB travaille en étroite collaboration avec les centres de formation professionnelle (CFP) et les Services aux entreprises et de formation continue (SAEFC).

#### Évolution du taux d'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) après 3 ans

Cohorte (ayant débuté en)	Suivie jusqu'en	Taux CSSMB	Taux Québec
2015-2016	2017-2018	81,5 %	78,3 %
2016-2017	2018-2019	82,5 %	78,6 %
2017-2018	2019-2020	83,1 %	77,8 %
2018-2019	2020-2021	79,8 %	76,3 %

Source : MEQ

Note : Le taux d'obtention d'un DEP après 3 ans représente la proportion des nouveaux inscrits dans un programme à temps plein qui obtiennent un DEP dans les 3 années après leur première inscription (dans le programme). Le diplôme peut être obtenu dans le même programme que celui de l'inscription ou dans un autre.

### 3.3.3 Autres

#### Services aux entreprises et de formation continue

Les Services aux entreprises et de formation continue (SAEFC) proposent des services-conseils et des formations sur mesure axés sur les besoins de développement de la main-d'œuvre des organisations.

#### Reconnaissance des acquis et des compétences

La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) permet d'obtenir une reconnaissance officielle des compétences en lien avec celles d'un programme d'études. Établie en fonction des objectifs de l'élève, elle permet d'identifier les compétences maîtrisées et celles à acquérir. C'est de plus en plus un enjeu incontournable pour les entreprises.

#### Service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement

Les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) épaulent l'adulte dans sa démarche de retour aux études ou d'intégration dans le système scolaire québécois, vers la réalisation d'un projet scolaire et professionnel.

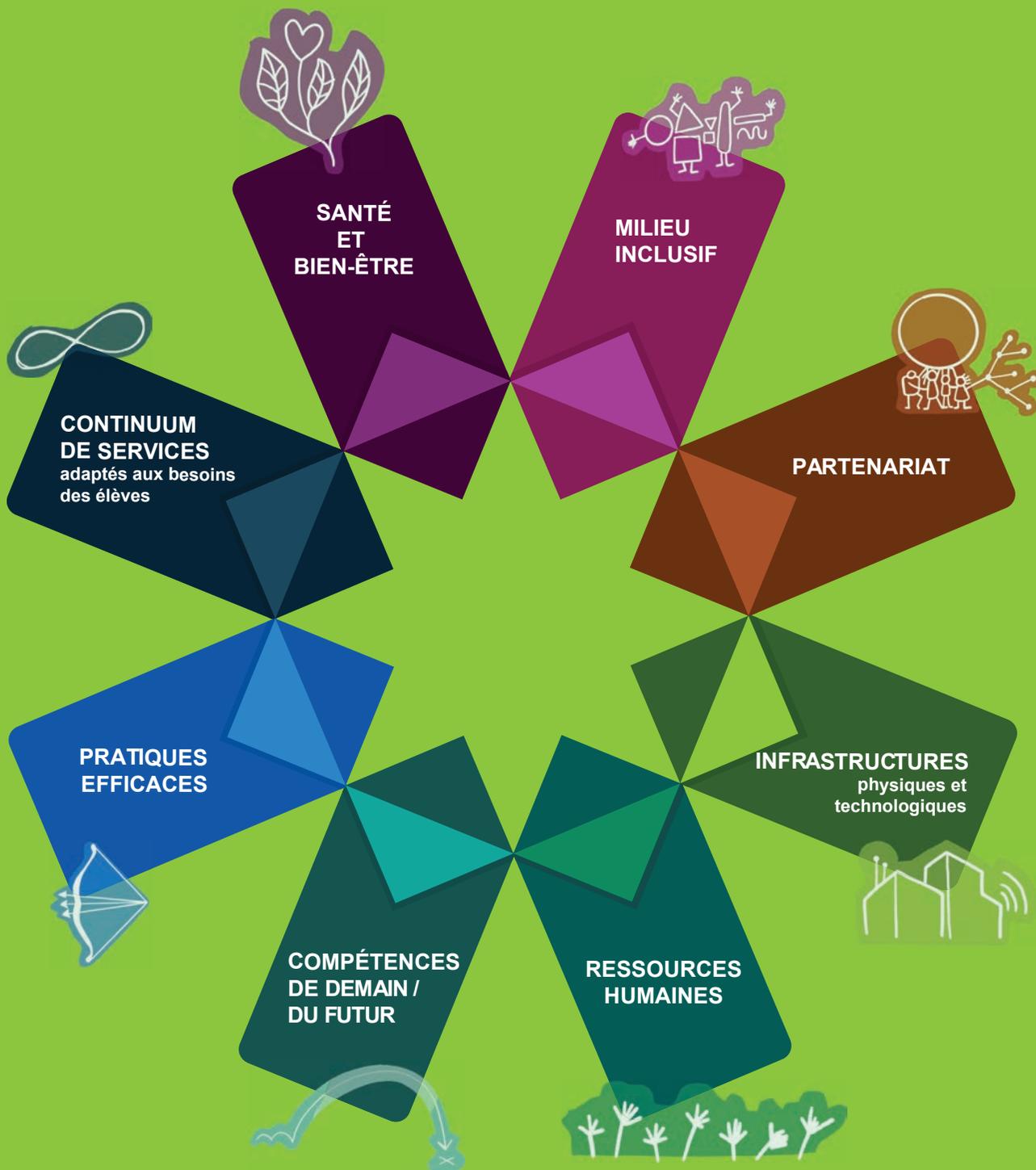
#### CSSMB international

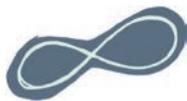
Plus de 40 % des élèves inscrits à l'un ou l'autre des programmes de formation professionnelle du CSSMB provient de l'international.

# Les familles d'enjeux

du Centre de services scolaire  
Marguerite-Bourgeoys

Au terme des consultations menées par le comité d'engagement pour la réussite des élèves, 8 grandes familles d'enjeux ont été identifiées par les membres de la communauté éducative.





## Le continuum des services adaptés aux besoins des élèves

La prise en compte des élèves à besoins particuliers demeure un défi de taille : l'accompagnement, l'offre de services, les suivis adéquats et les interventions efficaces. Il est bien sûr ici question d'accessibilité, de priorisation et de coordination au niveau des ressources et des services offerts. L'enjeu des transitions scolaires ressort également comme une préoccupation importante parce que les différents passages peuvent s'avérer difficiles pour bon nombre d'élèves. On identifie aussi la nécessité des approches préventives (des interventions précoces) pour intervenir rapidement auprès des élèves qui présentent certaines vulnérabilités.



## Santé et bien-être

La santé mentale et physique fait partie intégrante du bien-être général et en est une composante essentielle. Le bien-être renvoie à un ensemble de facteurs; la santé, la réussite, le plaisir, la réalisation de soi, l'harmonie avec soi-même et les autres, sans oublier la capacité d'adaptation et la résilience. La santé et le bien-être des élèves et des adultes apparaissent donc, aujourd'hui, dans les consultations, comme des enjeux importants. On veut plus que jamais des milieux de vie où tous les élèves et le personnel peuvent s'épanouir et évoluer dans le respect et la prise en compte de leurs différences et de leurs besoins. Des milieux exempts de violence et d'intimidation, des milieux sécuritaires où les relations interpersonnelles sont positives.



## Milieu inclusif

« On dit que la diversité est actuellement un fait, mais que l'inclusion est un choix<sup>1</sup> ». Un choix conscient qui relève d'une

volonté partagée par un ensemble d'individus. On vise plus que jamais l'inclusion afin de créer des milieux de vie qui acceptent, respectent, soutiennent et font valoir la différence afin de stimuler le sentiment d'appartenance et permettre à toutes et à tous d'exprimer leur authenticité dans un vivre-ensemble réel. Le contexte unique de diversité dans lequel évolue au quotidien le personnel du CSSMB explique que la diversité et l'inclusion soient encore ciblées comme des enjeux importants. On parle ici bien sûr de la diversité dans sa réalité complexe et multidimensionnelle. Les caractéristiques par lesquelles s'expriment la diversité peuvent provenir de nombreuses sources, notamment la culture, la religion, l'origine, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, les conditions sociales et développementales, l'éducation, la situation familiale, la langue, l'âge, les capacités physiques, les opinions, les croyances, etc. La valorisation du français comme langue commune, véhicule de culture et langue d'enseignement, est également un incontournable.



## Pratiques efficaces

Afin de maintenir nos acquis en ce qui concerne les taux de diplomation et de qualification pour nos élèves jeunes et adultes, il importe de favoriser l'amélioration constante des pratiques pédagogiques et managériales. Il est essentiel de revoir sans cesse le modèle de gestion en analysant notre offre de services et en recentrant nos actions autour des lieux d'apprentissage en s'appuyant sur les avancées de la recherche et les données probantes. C'est ainsi que les services et les établissements parlent d'enjeux liés aux services efficaces et à l'enseignement efficace comme des enjeux stratégiques à poursuivre, à maintenir et à consolider. Ainsi, on parle de culture de collaboration (harmonisation des pratiques), d'enseignement-apprentissage (différenciation, évaluation, engagement et motivation), de gestion de classe (climat sécurisant, relations positives et interventions rapides), de formation continue et de développement professionnel.

<sup>1</sup> Nellie Borrero



## Partenariat

La recherche de solutions efficaces, face à certaines problématiques, exige parfois la collaboration de plusieurs acteurs, à l'interne comme à l'externe. Il importe de collaborer pour augmenter les facteurs de protection autour des élèves. Les partenaires internes et externes (communautaires, sociaux, culturels, sportifs, institutionnels et économiques) peuvent s'avérer des alliés importants pour la réussite des élèves. C'est particulièrement le partenariat avec la famille qui ressort dans les consultations, mais aussi le partenariat avec les services de santé et les services sociaux pour les élèves plus vulnérables.



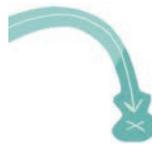
## Infrastructures physiques et technologiques

C'est particulièrement l'accessibilité et le renouvellement des outils technologiques qui s'avèrent un enjeu pour certains milieux. La réfection des écoles, les infrastructures sportives, l'aménagement des salles de classe et des cours d'école font également partie des préoccupations.



## Ressources humaines

La pénurie de main-d'œuvre au Québec pose au réseau scolaire des défis considérables sur le plan du recrutement. Ainsi, les efforts doivent être multipliés pour mettre en place des stratégies pour attirer le personnel et pourvoir les besoins. À cet égard, les consultations révèlent effectivement des préoccupations importantes à tous les niveaux : recrutement, embauche, accueil, insertion professionnelle, accompagnement, formation et rétention.



## Compétences de demain / du futur

Le monde change et se transforme rapidement. Les compétences à acquérir sont de plus en plus complexes et doivent prendre en compte plusieurs dimensions. Entre autres, elles s'appuient sur la littératie, la numératie et les compétences numériques. Pensée critique, résolution de problèmes, communication, collaboration, créativité, innovation et habiletés à exploiter le potentiel des technologies sont quelques-unes des compétences que nos élèves jeunes et adultes devront maîtriser dans un futur proche. De plus, il semble important d'intégrer dans nos pratiques managériales et pédagogiques un souci pour des actions responsables en incluant l'enjeu du développement durable et l'écocitoyenneté.

# Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027

Viser la réussite de tous les élèves,  
plus particulièrement celle des élèves  
en situation de vulnérabilité

- Augmenter à 91 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves de moins de 20 ans.
- Augmenter à 70 % le taux de réussite et de persévérance des élèves de la FGA.
- Augmenter à 84 % le taux d'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) après 3 ans.

# Organisation

## Vision

Le Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys se veut une organisation apprenante, inclusive et bienveillante à l'égard de ceux et celles qui mettent la réussite et le bien-être des élèves au cœur de leurs actions. Porté par une culture de collaboration et la force décuplée de l'intelligence collective du personnel, le CSSMB déploie des pratiques pédagogiques et managériales reconnues et validées par la recherche, afin d'incarner une vision partagée par toute la communauté éducative : la réussite des élèves.

Développement durable

L'élève



Culture collaborative

Favoriser la santé et le bien-être des élèves et des membres du personnel

- Veiller à assurer un sentiment de bien-être auprès des élèves dans leur milieu d'apprentissage.
- Veiller à assurer un sentiment de bien-être auprès des membres du personnel dans leur milieu de travail.

# Apprenante

Poursuivre le déploiement des pratiques pédagogiques et managériales efficaces

- Engager le personnel dans une démarche concertée de développement professionnel en cohérence avec les priorités des établissements et des services.

Centre  
de services scolaire  
Marguerite-Bourgeoys

Québec 

# Schéma intégrateur

Les huit grandes familles d'enjeux ont été considérées pour définir les 3 orientations phares et les 2 axes transversaux qui pourront s'actualiser à travers les 3 dimensions suivantes :

## Dimensions



### L'élève

L'élève, jeune et adulte, est au cœur de notre mission, voilà pourquoi

toutes nos décisions sont tributaires de l'impact qu'elles auront sur sa réussite. Tous les élèves, sans exception, peuvent apprendre, s'améliorer et progresser. Cette conviction profonde anime les membres du personnel et la communauté éducative.



### Le personnel

Les élèves peuvent compter sur le haut niveau d'expertise des membres du

personnel qui les accompagnent en soutien direct ou en périphérie, en déployant au quotidien des pratiques pédagogiques et managériales éprouvées, fondées sur la recherche.



### Le milieu de vie

Le milieu de vie est un espace accueillant, sécuritaire, inclusif, bienveillant et propice aux apprentissages. Un milieu qui dispose d'infrastructures actualisées répondant aux besoins des élèves et des membres du personnel.

## Organisation apprenante

Le CSSMB est une organisation apprenante qui développe sans cesse sa capacité à bâtir son futur. C'est une organisation qui sait évoluer, s'adapter et innover dans différents contextes. Les axes, les dimensions et les orientations s'inscrivent parfaitement dans cette dynamique organisationnelle.



# Axes transversaux

Les axes transversaux s'actualisent dans chacune des orientations retenues.



## Culture collaborative

La culture collaborative permet d'atteindre des buts communs et « favorise l'éclosion d'une culture de l'épanouissement qui nourrit la capacité de changement et les processus transformationnels<sup>7</sup> ». Elle se définit par le savoir-faire et le savoir-être des membres du personnel et constitue les assises d'une organisation apprenante. La collaboration fait émerger l'intelligence collective et facilite la résolution de problèmes complexes. Elle invite à la mobilisation, à l'engagement et à la concertation de tous les acteurs de la communauté éducative.

## Développement durable

Intrinsèques à notre mission fondamentale, les 17 objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies<sup>8</sup> constituent la toile de fond de toute action liée à la réussite éducative des élèves. *Éducation de qualité, Inégalités réduites, Faim « zéro », Bonne santé et bien-être, Paix, justice et institutions efficaces, Vie terrestre*, voilà quelques-uns des objectifs auxquels l'organisation adhère afin de contribuer à cet important enjeu sociétal.



<sup>7</sup> Fullan, Quinn et MacEachen, J. (2018)

<sup>8</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

# Orientations

2023  
2027

## du plan d'engagement vers la réussite

### Viser la réussite de tous les élèves, plus particulièrement celle des élèves en situation de vulnérabilité

La réussite de tous les élèves constitue la raison d'être de la mission du Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys. Il importe toutefois de cibler la réussite des élèves en situation de vulnérabilité. Il s'avère incontournable de soigner les transitions et de soutenir les milieux défavorisés, les milieux d'intégration sociale et linguistique, de même que les milieux spécialisés aux parcours diversifiés. Expertise, accessibilité, priorisation et coordination des ressources assurent un continuum de services adaptés aux besoins des élèves.



### Favoriser la santé et le bien-être des élèves et des membres du personnel

La santé globale et le bien-être favorisent l'engagement, la motivation, le sentiment d'appartenance et la réussite. Il est essentiel que les élèves et les membres du personnel puissent évoluer, s'épanouir, apprendre et progresser dans des milieux de vie inclusifs, sécuritaires et bienveillants.



### Poursuivre le déploiement des pratiques pédagogiques et managériales efficaces

En cohérence avec les données probantes et les avancées de la recherche en éducation, il est essentiel d'actualiser en continu les pratiques au regard des besoins et des forces des milieux. À cet effet, il importe de recentrer les actions le plus près possible des lieux d'apprentissage et de déployer des stratégies efficaces.





# Orientations, objectifs, indicateurs et cibles

**Orientation : Viser la réussite de tous les élèves, plus particulièrement celle des élèves en situation de vulnérabilité**

Objectif à atteindre d'ici 2027	Indicateur		Valeur de départ	Cible 2026-2027
Augmenter à 91 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves de moins de 20 ans.	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans.		88,8 %	91 %
Augmenter à 76 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves HDAA (avec un plan d'intervention).	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves HDAA (avec un plan d'intervention).		72,6 %	76 %
Augmenter à 88 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des garçons.	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans des garçons.		86 %	88 %
Augmenter à 83 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves de milieux défavorisés.	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans des élèves de milieux défavorisés.		79 %	83 %
Augmenter à 90,5 % le taux de diplomation et de qualification après 7 ans des immigrants de 1 <sup>re</sup> génération.	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans des immigrants de 1 <sup>re</sup> génération.		90,3 %	90,5 %
Augmenter à 74 % la proportion des élèves de 4 <sup>e</sup> année du primaire qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en français (compétence <i>Lire</i> ).	Proportion des élèves de 4 <sup>e</sup> année qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en français (compétence <i>Lire</i> ).		73,6 %	74 %
Augmenter à 78 % la proportion des élèves de 6 <sup>e</sup> année du primaire qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en mathématique (compétence <i>Résoudre une situation-problème</i> ).	Proportion des élèves de 6 <sup>e</sup> année qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en mathématique (compétence <i>Résoudre une situation-problème</i> ).		76,4 %	78 %
Augmenter à 60 % la proportion des élèves de la 2 <sup>e</sup> secondaire qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en français (compétence <i>Écrire</i> ).	Proportion des élèves qui obtiennent un résultat final entre 70 % et 100 % en français (compétence <i>Écrire</i> ).		56,6 %	60 %
Augmenter à 70 % le taux de réussite et de persévérance des élèves de la formation générale des adultes.	Taux de réussite et de persévérance des élèves de la formation générale des adultes.		56 %	70 %
Augmenter à 84 % le taux d'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) après 3 ans.	Taux d'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) après 3 ans.		79,8 %	84 %
Augmenter à 86 % le taux de réussite à la 1 <sup>re</sup> passation lors d'évaluations aux fins de la sanction en formation professionnelle.	Taux de réussite à la 1 <sup>re</sup> passation.		84,7 %	86 %

## Orientation : Favoriser la santé et le bien-être des élèves et des membres du personnel

Objectif à atteindre d'ici 2027	Indicateur	Valeur de départ	Cible 2026-2027
Veiller à assurer un sentiment de bien-être auprès des élèves dans leur milieu d'apprentissage.	Taux de participation des élèves de niveau secondaire à un projet pédagogique particulier. 	46 %	75 %
	Sentiment de bien-être auprès des élèves.* 	Valeur de départ sera établie au cours de la 1 <sup>re</sup> année de mise en œuvre du PEVR	Cible sera déterminée au cours de la 1 <sup>re</sup> année de mise en œuvre du PEVR
Veiller à assurer un sentiment de bien-être auprès du personnel dans leur milieu de travail.	Sentiment de bien-être auprès du personnel.	Valeur de départ sera établie au cours de la 1 <sup>re</sup> année de mise en œuvre du PEVR	Cible sera déterminée au cours de la 1 <sup>re</sup> année de mise en œuvre du PEVR

\* Cet indicateur comprend le monitoring de la proportion d'écoles et de centres ayant recours au référentiel sur le bien-être de l'élève du MEQ.

## Orientation : Poursuivre le déploiement des pratiques pédagogiques et managériales efficaces

Objectif à atteindre d'ici 2027	Indicateur	Valeur de départ	Cible 2026-2027
Engager le personnel dans une démarche concertée de développement professionnel en cohérence avec les priorités des établissements et des services.	Proportion d'établissements et de services engagés dans une démarche concertée de développement professionnel.	Valeur de départ sera établie au cours de la 1 <sup>re</sup> année de mise en œuvre du PEVR	100 %



Les indicateurs identifiés avec ce symbole sont ceux prescrits pour l'ensemble des CSS et des CS par le MEQ.

Fruit d'une vaste démarche consultative, ce *Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027* s'actualisera grâce à l'expertise des membres du personnel et à leur engagement indéfectible à l'égard des élèves, jeunes et adultes, un engagement partagé par toute la communauté éducative du Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys.

# Ici, on bâtit l'avenir

**Centre  
de services scolaire  
Marguerite-Bourgeoys**

**Québec** 

2023 © Tous droits réservés.

Toute reproduction d'une partie quelconque de ce document par quelque procédé que ce soit est strictement interdite sans l'autorisation écrite du Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys.