



Examen du
Programme de Transport des Élèves
des
Écoles Publiques de Boston
Septembre 2022

Les Écoles Publiques de Boston (BPS) ont demandé au Conseil des Écoles de la Grande Ville (CGCS) de réaliser une étude sur la gestion de haut niveau des opérations de transport des élèves du District. Plus précisément, il a été demandé au Conseil¹ --

- D'évaluer l'efficacité, la performance, l'équité et les coûts du système de transport BPS actuel ; et
- De formuler les recommandations pour la planification et l'optimisation des itinéraires et des horaires ainsi que de mettre à jour les paramètres de service.

En réponse à cette demande, le CGCS a réuni une Équipe de Soutien Stratégique (SST) composée d'anciens et d'actuels directeurs de transports des écoles et de gestionnaires d'entreprise des principaux districts scolaires urbains pour mener l'examen. L'équipe était composée des personnes suivantes. (L'annexe A fournit de brèves notices biographiques des membres de l'équipe.)

Willie Burroughs
Directeur, Services de Gestion
Conseil des Écoles de la Grande Ville (Washington DC)

James Beekman
Directeur Général
Écoles Publiques du Comté de Hillsborough (Floride)

Nathan Graf
Directeur Exécutif Principal, Transport et Entretien des Véhicules
District Scolaire Indépendant de San Antonio (Texas)

¹ Le Conseil a mené plus de 320 examens organisationnels, pédagogiques, de gestion et opérationnels dans plus de 65 districts scolaires de grandes villes au cours des 20 dernières années. Les rapports générés par ces examens sont souvent critiques, mais ils ont également servi de base à l'amélioration des opérations, de l'organisation, de l'enseignement et de la gestion de nombreux systèmes scolaires urbains à l'échelle nationale. Dans d'autres cas, les rapports sont complémentaires et constituent la base de l'identification des « meilleures pratiques » à reproduire par d'autres systèmes scolaires urbains. (L'annexe E énumère les examens que le Conseil a menés.)

Adam Johnson
Directeur Exécutif, Transport
Écoles Charlotte Mecklenburg (Caroline du Nord)

James Lynch
Directeur Exécutif, Transport
Écoles Publiques du Comté de Charleston (Caroline du Sud)

Nicole Portee
Surintendante Adjointe
Écoles Charlotte Mecklenburg (Caroline du Nord)

Edward Romero
Directeur des Opérations & Chargé d'Affaires
District Scolaire Indépendant de San Antonio (Texas)

Trevis Sallis
Directrice Exécutive, Transport des Élèves
Écoles Publiques d'Omaha (Nebraska)

Robert Carlson
Conseillère Principale
Conseil des Écoles de la Grande Ville (Washington DC)

L'équipe a examiné des documents, des données électroniques sur les élèves fournies par le district et des informations provenant de sources fédérales et étatiques avant une visite de quatre jours à Boston du 18 au 21 septembre 2022. Le programme général de la visite du site est décrit ci-dessous, et le programme de travail complet pour la visite du site est présenté dans l'annexe B.

L'équipe a rencontré le Surintendant par Intérim de l'époque, Drew Echelson ; Surintendante Adjointe de la Stratégie et de la Mise en œuvre des Données, Monica Hogan ; et le Directeur Exécutif des Transports, Delavern Stanislaus, au cours de la soirée du premier jour de la visite du site pour discuter des attentes et des objectifs de l'examen et apporter les derniers ajustements au calendrier des travaux. L'équipe a utilisé les deuxième et troisième jours de la visite du site pour mener des entretiens avec des membres clés du personnel (une liste des personnes interrogées est incluse dans l'annexe C) et examiner des documents et des données supplémentaires (une liste complète des documents examinés est incluse dans l'annexe D).²

La dernière journée de la visite a été consacrée à la synthèse et à la mise au point des constatations et des recommandations de l'équipe et à leur transmission à la nouvelle Surintendante, Mary Skipper ; au Surintendant par Intérim, Drew Echelson ; au Surintendant Suppléant délégué aux

² Les rapports du Conseil sont basés sur des entretiens avec le personnel du district et d'autres personnes, un examen des documents, des observations des opérations et un jugement professionnel. L'équipe qui mène les entretiens doit compter sur la volonté des personnes interrogées d'être véridiques et ouvertes, mais ne peut pas toujours juger de l'exactitude des déclarations faites par les personnes interrogées.

Opérations, Samuel DePina ; au Directeur des Opérations, Indira Alvarez; à la Surintendante Adjointe de la Stratégie et de la Mise en œuvre des Données, Monica Hogan ; et à Delavern Stanislaus, Directeur Exécutif des Transports.

Le Conseil a envoyé l'ébauche de ce document aux membres de l'équipe pour qu'ils l'examinent afin d'affirmer l'exactitude du rapport et d'obtenir leur accord sur les recommandations finales. Cette lettre de gestion contient les conclusions et les recommandations que l'équipe a conçues pour aider le district à améliorer son système de transport afin de fournir des services de transport efficaces et efficaces qui répondent aux besoins évolutifs de tous les élèves.

Écoles Publiques de Boston

Fondées en 1657, les Écoles Publiques de Boston sont le plus ancien système scolaire public d'Amérique. Bien que les BPS aient connu une baisse des inscriptions de 18 000 élèves depuis 2010, elles restent le plus grand district scolaire du Massachusetts.³ Depuis 2020, quatre écoles des BPS ont fermé.

Les BPS éduquent actuellement environ 46 001 élèves dans 119 écoles, dont trois fréquentées uniquement par des élèves handicapés.⁴ Comme d'autres grands districts scolaires urbains, BPS ont une population étudiante diversifiée, qui comprend --

- 43,8 pour cent des élèves sont Latino-Américains, 28,4 pour cent sont Noirs, 15,1 pour cent sont Blancs, 8,7 pour cent sont Asiatiques et 3,6 pour cent sont multiraciaux (pas Latino-Américains) ;
- 31,9 pour cent des élèves sont des apprenants d'Anglais ;
- 69,8 pour cent des élèves sont économiquement défavorisés ; et
- 21,5 % des élèves reçoivent des services d'éducation spéciale ; 24 pour cent ont des Programmes d'Enseignement Individualisé (PEI) ; 33,6 % de tous les élèves ayant un PEI sont des apprenants d'Anglais ; et 83 % de tous les élèves titulaires d'un PEI sont économiquement défavorisés.

Département des Transports (DoT)

Le Directeur Exécutif du Département des Transports (DoT) relève du Directeur des Opérations, qui est l'un des neuf subordonnés directs du Surintendant par l'intermédiaire du Surintendant

³ Vaznis, James (18 novembre 2021). « Les inscriptions aux Écoles Publiques de Boston tombent en dessous de 50 000 élèves pour la première fois depuis des décennies » . The Boston Globe. Extrait de <https://www.bostonglobe.com/2021/11/18/metro/boston-public-schools-enrollment-drops-below-50000-students-first-time/>.

⁴ Les élèves handicapés qui ont des programmes d'enseignement individualisés (PEI) sont également appelés élèves avec PEI. Pour ce rapport, les élèves handicapés excluent ceux qui sont éligibles aux services en vertu de l'Article 504 de la Loi sur la Réhabilitation (Article 504), sauf indication contraire.

Suppléant délégué aux Opérations. De plus, le Directeur Exécutif des Transports compte sept subordonnés directs, notamment : un Directeur Adjoint des Relations avec la Clientèle et du Soutien Scolaire qui supervise une Équipe du Service à la Clientèle (11 ETP et jusqu'à 20 employés saisonniers), des Coordonnateurs des Opérations (2 ETP) et un Gestionnaire de Transport Supplémentaire ; un Directeur Adjoint des Moniteurs de Bus qui supervise les Gestionnaires de Triage (3 ETP) et les Coordonnateurs des Opérations (6 ETP) qui supervisent les Moniteurs d'Éducation Spéciale qui sont affectés et payés par le Département ainsi qu'une Équipe de Service à la Clientèle (3 ETP) et est pris en charge par un Responsable RH (1 ETP) et des Directeurs de Programme pour l'ABA (2 ETP) ; un Directeur Adjoint des Finances, qui, avec trois commis aux comptes, supervise les départements des Finances ; un Directeur Adjoint des Opérations Contractuelles et de la flotte ; un Directeur Adjoint.⁵

BPS exploitent ses services de transport dans des circonstances très différentes de celles d'autres districts scolaires urbains de taille similaire, ce qui peut expliquer pourquoi leur coût de transport se trouve parmi des plus élevés du pays, selon une étude de 2020.⁶ Par exemple,

- BPS transportent environ 21 500 élèves vers 242 sites, dont 105 écoles à chartes et privées non-BPS, paroissiales et écoles d'éducation spéciale hors district, ce qui équivaut à plus de 43 000 miles par jour (y compris de la maison à l'école, du sport et pour les activités après l'école).
- Le district établit des calendriers annuels et des horaires quotidiens pour les écoles BPS, mais les calendriers et les horaires quotidiens des écoles non BPS sont désignés par divers conseils d'administration, ce qui entraîne des défis tels que --
 - Les calendriers annuels et les horaires quotidiens nécessitent un transport dès la deuxième semaine d'août jusqu'à la dernière semaine de juin pour toutes les écoles ;
 - Le système de routage BPS⁷ comporte 24 heures de sonnerie différentes le matin, 20 heures de sonnerie différentes en milieu de journée et 29 heures de sonnerie différentes l'après-midi;
 - Les écoles non-BPS programment des demi-journées ou des « sorties anticipées » à leur discrétion, sans tenir compte de la programmation à l'échelle du système ou des ressources disponibles ; et
 - De nombreuses écoles d'éducation spéciale sont en session toute l'année, ce qui fait que les calendriers de l'année scolaire « régulière » se chevauchent avec la programmation d'été pour les BPS et les écoles à charte.

⁵ Source : https://drive.google.com/file/d/175GrRaPYp5j3f7j6_JuR-RyFfgG9SSqE/view?usp=share_link

⁶ Source : <https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

⁷ Source : Présentation du Département - https://docs.google.com/document/d/1H7r3DgOSI2gBw5yF1sRAIYLg8vIRd8IE/edit?usp=share_link&oid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

- L'équipe a appris lors d'entretiens qu'au cours des cinq dernières années, il y a eu une augmentation de 70 % du nombre d'élèves dont les plans PEI/504 nécessitent des moniteurs de bus qui sont embauchés, gérés, acheminés, répartis et payés en tant qu'employés du district.
- Les politiques d'affectation des écoles de district font que de nombreux élèves traversent la ville chaque jour plutôt que d'utiliser les écoles de quartier, augmentant ainsi le nombre de bus sur la route à un moment donné.
- Le système de routage du district est mis à l'épreuve par le manque de données opportunes et précises sur les élèves, les écoles et l'éducation spéciale, qui changent rapidement d'août à septembre chaque année. De plus, cette pratique exacerbe la capacité de BPS à finaliser l'offre du conducteur d'ici mi-août pour répondre aux exigences contractuelles.
- Le Département des Transports (DoT) du district entretient et exploite sa flotte de bus jaunes dans le cadre d'un contrat de fournisseur de bus scolaires.⁸ Le contrat entre le DoT et son fournisseur fonctionne différemment des autres districts scolaires publics de taille similaire aux États-Unis. Il fonctionne également différemment des autres districts qui entretiennent ou exploitent leur flotte de bus jaunes par l'intermédiaire de fournisseurs. En conséquence, les coûts de prestation de ces services ont augmenté de 24,2 millions de dollars (16,9 %) depuis l'exercice 2018-2019 et représentent 143,3 millions de dollars ou 10,7 % du budget total du district pour l'année scolaire 2022-2023.
- La ville/le district est tenu d'utiliser la main-d'œuvre spécifique des chauffeurs, quel que soit le fournisseur de transport sous contrat avec la ville/le district pour fournir des services d'exploitation de transport.
- Bien que la ville/le district puisse changer de fournisseur aussi souvent que possible, les mêmes employés de première ligne (chauffeurs, mécaniciens, opérations), sous les mêmes conditions d'emploi de la convention collective (CCA), dirigés par la même direction syndicale, resteront en place et dicteront, dans une large mesure, le fonctionnement du DoT des BPS. Cela reste vrai, que la ville/le district intègre ou non le transport en interne.

Informations générales

Un rapport⁹ publié par le Département de l'Enseignement Élémentaire et Secondaire du Massachusetts (DESE) en mars 2020 a mis en évidence de graves défis et insuffisances dans un large éventail de fonctions du district, qui comprenaient « des fonctions opérationnelles mal gérées, telles que le transport et la gestion des installations, qui interféraient avec l'apprentissage des

⁸ Source : Appel d'Offres (AO) #824 – 3 décembre 2012 Source :

https://drive.google.com/file/d/11dFq49F4SwzevWskmAziGapHnYFbe9Jd/view?usp=share_link

⁹ Source :

https://docs.google.com/document/d/1EEVxvpQkO9ruvdGKKEE0xHsASLdweCvz/edit?usp=share_link&ouid=100629812210175846543&rtpof=true&sd=true

élèves. » Le rapport a ensuite été mis à jour en mai 2022¹⁰ et conduit à un Plan d'Amélioration Systémique (SIP),¹¹ signé conjointement par le Maire de Boston et des représentants de BPS et accepté par le Département de l'Enseignement Élémentaire et Secondaire du Massachusetts (DESE). Ce SIP a décrit une série d'initiatives visant à créer un système de transport scolaire sûr, efficace et réactif, avec des réformes immédiates pour améliorer les taux d'arrivée des bus scolaires à l'heure et éliminer les trajets non desservis (c'est-à-dire les trajets programmés mais non exécutés). Les initiatives convenues comprenaient :¹²

- Commencer immédiatement la mise en œuvre des réformes opérationnelles négociées entre BPS et le syndicat de chauffeurs de bus scolaires, ratifiées¹³ par le syndicat le 24 mai 2022, pour améliorer la ponctualité des arrivées et éliminer les déplacements non desservis.
- Atteindre un taux d'arrivée à l'heure des bus scolaires à l'échelle du district de 95 % ou plus pour tous les trajets prévus chaque mois.
- S'assurer que 99 % des bus scolaires des BPS arriveront à l'école dans les 15 minutes suivant le début de la journée scolaire.
- Rendre compte chaque mois des taux de ponctualité au DESE, à partir d'août 2022 (afin de saisir des informations incluant tous les itinéraires de bus, y compris les itinéraires de bus scolaires approuvés pour l'éducation spéciale, les itinéraires de bus des écoles à charte et tous les itinéraires non desservis).
- D'ici le 15 août 2022, lancer une évaluation diagnostique du système de transport actuel des BPS afin d'analyser l'efficacité, la performance, l'équité et le coût. En outre, le diagnostic devrait produire des recommandations pour la planification, l'optimisation des itinéraires et des horaires ainsi que des paramètres de service mis à jour.

Principales Conclusions et Recommandations

Les constatations et les recommandations de la présente lettre de recommandations se limitent à des questions globales. L'équipe de transport de BPS devrait se concentrer sur les efforts d'amélioration qui, s'ils sont traités de manière appropriée et en temps opportun, pourraient avoir un impact conduisant à des améliorations des services fournis par le Département des Transports des BPS.

Félicitations

¹⁰ Source : <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>

¹¹ Source : <https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>

¹² Source : <https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>, p.3.

¹³ Source : https://drive.google.com/file/d/1E3idB92Dbubf4dOzKR6KE9N9MSSGXgPg/view?usp=share_link

- Le Conseil note que BPS ont retenu les services d'un cadre supérieur possédant une vaste expérience de la gestion des opérations de services de bus scolaires dans un grand district scolaire urbain. En outre, le cadre supérieur a mené un audit en 2019 parallèlement à de nombreuses conclusions du rapport d'État. Le rapport écrit¹⁴ a été déposé en avril 2020. L'audit a conduit à une directive du surintendant et à un plan d'action ultérieur en mai 2020 pour résoudre les problèmes de service de transport dans des domaines critiques, notamment les opérations de bus à haut rendement, la communication, le service client et les performances opérationnelles des fournisseurs et des bureaux BPS. Bien que le début de la pandémie de COVID-19 ait pu retarder certaines des actions, et bien que certains messages et suivis, y compris les mesures de performance, aient pu être marginaux, l'équipe a vu des preuves que les réformes dans le domaine du DoT des BPS ont été poursuivies. Cependant, il existe d'autres recommandations supplémentaires pour lesquelles l'équipe n'a pas vu de preuve que le BPS avait fait des progrès.
- Le DoT a été réorganisé et l'équipe de direction semble être concentrée sur le laser et dédiée à l'amélioration de l'efficacité et au contrôle des coûts.
- L'équipe a été informée que le bureau de l'audit interne du district avait reconnu le bureau de conformité des transports pour un audit sans erreur (« parfait ») relatif aux rapports d'état.
- Le district a retenu les services d'un consultant externe pour traiter l'appel d'offres actuel pour les faiblesses matérielles et a créé un langage dans l'appel d'offres (AO) pour les gérer.
- Le DoT a répondu aux demandes d'informations avant, pendant et après la visite du site.

LEADERSHIP

Conclusions

- L'équipe n'a vu aucune preuve que les coûts conduisant BPS à avoir l'un des coûts de transport les plus élevés du pays¹⁵ sont suivis de manière granulaire ou différenciés par catégories utiles. Le Business Plan de l'exercice 21 des BPS¹⁶ a rapporté que les avenants d'éducation régulière de 2020 coûtaient 966 \$ de plus que la référence, et les avenants d'éducation spéciale coûtaient 3 398 \$ de plus que la référence. Cependant, BPS ne collectent pas de données telles que les taux d'utilisation des bus et d'autres informations sur les usagers qui informent ces coûts. Ces données sont essentielles pour identifier les opportunités de réduction des coûts et fournir des estimations précises pour les futures initiatives de programmes universitaires nécessitant un

¹⁴ Source : <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtdPkp8xm/edit> - Business Plan du Département des Transports des Écoles Publiques de Boston les années scolaires 2020 - 2024

¹⁵ Source : <https://www.bostonherald.com/2020/02/24/boston-second-most-expensive-school-bus-ride-after-buffalo/>

¹⁶ Source : <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtdPkp8xm/edit> - Business Plan du Département des Transports des Écoles Publiques de Boston les années scolaires 2020 - 2024

transport fourni par le district. Les catégories généralement suivies incluent, mais n'y sont pas limités --

- Type d'école (BPS, charte, hors quartier, etc.),
 - Élèves transportés hors zone (voir, par exemple, la pièce 1),
 - Achalandage et taux d'utilisation moyens des bus (passagers projetés et réels par rapport à la capacité des bus),
 - Type d'éligibilité (plus de 1,5 miles de l'école de fréquentation, à moins de 1,5 miles de l'école de fréquentation),¹⁷
 - Type de programme (choix d'école, élèves handicapés, itinérants, famille d'accueil, etc.) et
 - Type (mode) de transport.
- Le Département des Transports ne disposait pas d'un processus formalisé pour surveiller et utiliser efficacement les données sur l'achalandage et la capacité actuelle des bus tout au long de l'année scolaire afin de créer des opportunités de maîtrise des coûts ou de réduction des coûts de transport.
 - Le Département des Transports s'appuie sur l'auto-déclaration des conducteurs pour déterminer quand les arrêts doivent être supprimés, ainsi que sur les noms et le nombre d'élèves qui ne prennent plus le bus. Malheureusement, cette méthodologie devient une dissuasion pour les conducteurs de déclarer avec précision le nombre d'usagers et le nombre d'arrêts de peur de réduire leurs heures ou de perdre leur affectation d'itinéraire préféré.

Recommandations

1. Mettre en œuvre un horaire de sonnerie cohérent à 3 niveaux dans tout le district¹⁸ – L'adoption d'heures de début d'école échelonnées peut aider à assurer que les bus du district peuvent desservir autant d'élèves que possible (c'est-à-dire maximiser l'utilisation moyenne des bus du district). Il y aura probablement de la résistance à s'éloigner de ce qui existe depuis longtemps. Pourtant, c'est une pratique exemplaire au sein de l'industrie du transport des élèves d'opérer dans le cadre d'un système à plusieurs niveaux. Les variations dans les heures d'ouverture et de

¹⁷ BPS assurent le transport des élèves de la maternelle à la 5e qui vivent à plus de 1 mile de l'école et des élèves de 6e année qui vivent à plus de 1,5 miles de l'école. L'exigence de l'État est que les districts fournissent le transport aux élèves qui se trouvent à plus de 2 miles de l'école (Source : Conditions d'éligibilité https://drive.google.com/file/d/1_TswSZYtVZfi8wvWcD7SpISxEr1wPT0d/view?usp=share_link)

¹⁸ Il existe actuellement un calendrier à 3 niveaux pour les BPS, mais toutes les écoles n'y adhèrent pas. Le système de routage BPS comporte 19 heures de sonnerie différentes le matin, 16 heures de sonnerie différentes en milieu de journée et 25 heures de sonnerie différentes l'après-midi;

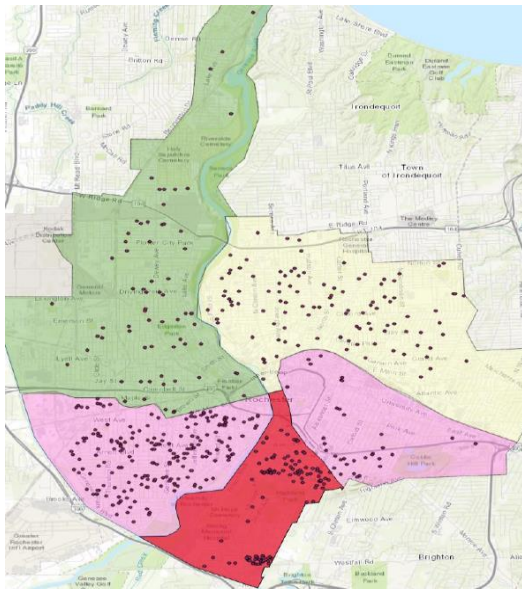
fermeture des écoles augmentent la complexité du système de transport et limitent le temps disponible pour un itinéraire efficace. Les modifications des horaires de sonnerie, bien que difficiles, sont essentielles pour améliorer la ponctualité. Cela aura un impact positif sur le coût d'exploitation des services de transport, augmentera l'utilisation de la flotte et améliorera la ponctualité. Une mise en œuvre efficace nécessitera un engagement significatif des parties prenantes. Un plan de communication décrivant les groupes d'intervenants, les possibilités d'engagement et les échéanciers devrait être élaboré.

2. Mettre à jour régulièrement toutes les politiques et procédures et revoir et mettre à jour régulièrement les itinéraires pour maximiser l'utilisation de la flotte.
3. Continuer à utiliser une approche systématique pour créer et mettre à jour des itinéraires (y compris des itinéraires informatiques) et des arrêts de bus qui sont efficaces et rentables sans compromettre la sécurité.
4. Identifier et quantifier financièrement les opportunités de réduction des coûts de transport en maximisant ou en augmentant --
 - a. Distances de marche à l'arrêt,
 - b. Distances de marche à l'école,
 - c. Temps de trajet moyen,
 - d. Heure de ramassage au plus tôt,
 - e. Charges des bus et utilisation des sièges,
 - f. Hiérarchisation¹⁹, et
 - g. L'opportunité de transporter simultanément les élèves vers deux écoles à proximité dans le même bus, comme une école primaire avec un collège à proximité.
5. Concevoir une stratégie DoT pour surveiller l'achalandage réel tout au long de l'année scolaire afin d'identifier de manière agressive les arrêts, les trajets et les itinéraires qui pourraient être consolidés ou éliminés.
6. Établir une collaboration croisée avec les systèmes scolaires en dehors des BPS qui reçoivent des services de transport pour aligner les calendriers et les horaires dans la mesure du possible.

¹⁹ Le niveau (également connu sous le nom de voyage en bus) est l'un des composants d'un itinéraire de bus. Un itinéraire de bus comprend plusieurs trajets en bus, comme un, deux ou trois trajets le matin pour transporter les élèves à l'école, et un, deux ou trois trajets l'après-midi pour ramener les élèves à leur domicile ou dans leur région d'origine.

7. Renforcer les contrôles fiscaux et de gestion internes en suivant les coûts par élève et par bus/van pour tous les services fournis. Surveiller et analyser régulièrement ces données pour détecter les anomalies, les projections de coûts/budget et les opportunités de réduction des coûts. Envisager de suivre les coûts par --
 - a. Type d'inscription scolaire (école BPS, école à charte, école non publique) ;
 - b. Mode de transport (bus scolaire appartenant au district et exploité par un entrepreneur, fourgonnette sous contrat, transport en commun (MTBS) et au lieu du transport (paiement au parent) ;
 - c. Durée du transport (élèves transportés d'écoles dans une zone du district vers des écoles dans d'autres zones du district comme dans l'Annexe 1) ;

Annexe 1. Exemple d'élèves transportés des zones verte et jaune vers une école de la zone rouge



- d. Éligibilité²⁰ (élèves qui vivent à 1,5 miles ou plus de leur école de fréquentation et élèves transportés qui vivent à moins de 1,5 miles de leur école de fréquentation) ;
- e. Programme (enseignement général, élèves handicapés, McKinney-Vento, famille d'accueil, éducation préscolaire, etc.). En outre, suivez et évaluez séparément le transport de --

²⁰ Les élèves qui fréquentent les écoles publiques doivent satisfaire à une exigence de kilométrage pour leur classe et également fréquenter une école dans leur base/zone d'origine. L'exigence de kilométrage est basée sur la distance de marche entre l'adresse du domicile de l'élève et l'école assignée. L'élève doit vivre au moins la distance ci-dessous dans sa catégorie scolaire pour être admissible au transport vers l'une de ses écoles de base : les classes K-5 : 1 mille ou plus ; 6ème année: 1,5 mille ou plus ; de la 7e à la 12e année : Tous les élèves éligibles à un M7 (Un M7 est un T Pass prépayé pour l'année scolaire qui reste actif à tout moment, y compris les week-ends. Tous les élèves de la 7e à la 12e année vivant et fréquentant l'école dans la ville de Boston qui ne reçoivent pas de service de bus porte-à-porte sont éligibles pour un M7, quelle que soit leur distance par rapport à l'école).

- i. Élèves handicapés, McKinney-Vento, familles d'accueil et élèves de l'éducation préscolaire qui sont transportés --
 - a) Porte à porte,
 - b) D'un coin à l'autre (ou d'école à école),
 - c) En camionnette,
 - d) En véhicule unique,
- ii. McKinney-Vento et les élèves en famille d'accueil, séparés par --
 - a) Nom de l'Agence Locale d'Éducation (LEA) de ramassage,²¹
 - b) Nom de l'école d'accueil LEA,
 - c) Les élèves transportés en bus scolaire,
 - d) Les élèves transportés en MTBS, et
 - e) Élèves transportés par d'autres moyens.

AFFECTATIONS, INSCRIPTIONS ET ACHEMINEMENT DES ELEVES

Conclusions

- Le processus d'affectation des élèves crée des retards importants dans l'entrée des élèves en classe. Les retards ont été une constatation clé lors de l'examen récent et des évaluations précédentes. En outre, le DESE a signalé que les BPS n'avaient pas progressé dans la lutte contre les obstacles systémiques à l'amélioration du district, tels que la refonte du système d'affectation scolaire ou l'obtention de modifications importantes du contrat de transport, ce qui constituait un obstacle majeur à des services de transport fiables pour tous les élèves²². Par exemple --
 - L'équipe a appris de plusieurs personnes interrogées que le plan d'affectation scolaire et le placement dans le programme avaient un impact sur les services du DoT, par exemple, les placements SPED (temps et distance pour fournir les services requis) et les choix d'écoles multiples pour les élèves ; et
 - L'équipe a été informée que l'équipe des données sur les transports n'a pas l'accès nécessaire pour améliorer les programmes SIS - un point d'étranglement implicite entre l'informatique,

²¹ Local Education Agency (LEA) est un synonyme couramment utilisé pour un district scolaire.

²² <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p.4-5

les transports et l'éducation spéciale qui limite les améliorations, la collaboration et la coopération des programmes.

- Rien n'indiquait qu'il existait un échéancier interministériel officiel de planification annuelle des itinéraires qui intégrait les commentaires des bureaux des intervenants essentiels. Ces bureaux comprennent généralement l'Éducation Spéciale, les Services d'Accueil, la Technologie (OIIT), l'Équipe d'Apprentissage Élargie, les Communications, les Services de Sécurité, le Département des Transports, le Sport, les Programmes d'État et Fédéraux et d'autres départements ayant un impact sur les transports, le cas échéant. Par conséquent --
 - Il n'y avait pas d'échéancier de planification d'itinéraire annuel établi et convenu qui aurait eu une incidence sur les intervenants ;
 - La date finale convenue à laquelle les données critiques des élèves seraient envoyées au transport pour commencer le routage d'été et d'automne semble ne pas être en phase avec les besoins. Les observations de l'équipe ont révélé que les données sont nécessaires plus tôt dans le processus d'acheminement pour déterminer les besoins projetés des bus, des chauffeurs et des moniteurs de bus ;
 - L'équipe a été informée qu'en raison des pratiques de dotation en personnel d'été, il y a un arriéré d'itinéraires d'élèves qui se produit après avoir déterminé les besoins prévus en matière de bus, de chauffeurs et de moniteurs de bus ;
 - Les itinéraires ont été construits sur l'éligibilité plutôt que sur l'achalandage moyen réel, ce qui a entraîné des bus supplémentaires et des coûts inutiles ;
 - Les téléchargements entre BPS et l'entrepreneur peuvent prendre jusqu'à 2 semaines avant que les élèves ne reçoivent le service ;²³
 - SPED ne fournit pas de transfert précis ou opportun des données sur le PEI des élèves, y compris --
 - Équipement spécial (harnais),
 - Surveiller les exigences ;
 - Le plan d'affectation scolaire et le placement dans le programme ont des impacts négatifs sur les services du DoT, notamment --
 - Placements SPED (temps et distance pour fournir les services requis),

²³**Présentation générale du processus de routage :** 1. Les données sont envoyées au système de routage tous les soirs à partir du système d'information sur les élèves du district tous les soirs. 2. Pour chaque élève éligible au transport, une demande est faite pour ses déplacements aller et retour. Ces demandes sont acheminées par l'équipe de routage. 3. Tous les jeudis, la base de données du programme d'acheminement est transmise au sous-traitant du bus via le protocole de transfert de fichiers sécurisé (SFTP). Le routage est effectif le mercredi suivant.

- Plusieurs choix d'écoles pour les élèves ;
- Il y a un manque de coordination entre le SPED et le DoT, ce qui entraîne des conditions d'éligibilité incohérentes et une augmentation significative des affectations de surveillance ayant un impact sur les arrivées à l'heure, des inefficacités globales et une augmentation des coûts ; pour illustrer --
 - Le logiciel du programme d'enseignement individualisé (PEI) du district ne se synchronise pas avec le logiciel du système d'information sur les élèves (SIS) du district (les informations d'admissibilité au transport du plan PEI / 504 ne mettent pas automatiquement à jour les enregistrements de transport) – Le Département des Transports des BPS doit effectuer une analyse manuelle hebdomadaire pour s'assurer que les informations sur l'PEI de l'élève sont correctes dans la base de données d'acheminement (besoins de porte à porte et de moniteur) ;
 - Les données sur le placement et le transport de l'éducation spéciale hors du district (OOD) ont toujours été un problème. Un examen de septembre 2022 des 88 élèves OOD affectés à un bus jaune BPS pour la rentrée a révélé que dix élèves n'avaient pas besoin de transport pour diverses raisons ;
- Calendrier des offres d'automne - Les données des offres d'automne doivent être envoyées à l'entrepreneur au début/à la mi-août, ce qui signifie que BPS a besoin de la majorité des données des élèves pour que l'acheminement soit exact et complet au début d'août ; pour illustrer --
 - L'entrepreneur a besoin d'au moins une semaine pour traiter les données de l'offre ;
 - Les lettres d'offre doivent être envoyées aux conducteurs deux semaines avant l'offre ;
 - Les feuilles de route doivent être contractuellement affichées au moins trois jours ouvrables avant l'appel d'offres ;
 - Temps d'essais (désormais requis contractuellement) ;
 - Le service d'automne doit commencer la dernière semaine d'août en raison de nombreuses écoles à charte avec des dates de début plus précoces ;
 - Le fournisseur n'a pas d'accès direct au programme de routage (RP) ;
- Un processus de confirmation de transport fait défaut dans le processus d'inscription. Par exemple, les 2000 élèves qui se sont inscrits à l'été 2022 devaient avoir besoin de services. Cependant, les 2000 élèves n'avaient pas tous besoin d'un service de bus scolaire, ce qui a créé des inefficacités et augmenté les coûts de fourniture de bus aux élèves qui ne se sont pas matérialisés ;

- Les BPS sont limités dans leur capacité à intégrer et à transmettre des informations entre les systèmes, ce qui entraîne des saisies manuelles qui causent des erreurs, des retards et des problèmes avec les devoirs des élèves et les services de transport ; et
- Les BPS assurent le transport vers 103 écoles non BPS (à chartes, hors district et paroissiales) qui utilisent plusieurs systèmes d'information sur les élèves (SIS) qui ne communiquent pas avec les systèmes de routage BPS.
- Il y a des lacunes apparentes dans le processus de routage actuel, car le fournisseur reçoit des mises à jour hebdomadaires des routes mais n'a pas accès au logiciel du programme de routage (RP), ce qui entraîne des retards dans la mise à jour des routes. Par conséquent, les conducteurs utilisent actuellement des descriptions d'itinéraires sur papier.
- Les BPS ne gèrent pas efficacement leur programme de transport sportif, ce qui entraîne l'annulation d'événements sportifs et crée une déconnexion entre les élèves et les parents.

Recommandations

1. Créer un comité de dirigeants des départements des transports (DoT) et du département de l'éducation spéciale (SPED) pour discuter de questions d'intérêt commun. Au minimum, ces discussions devraient couvrir --
 - a. La faisabilité de déplacer l'embauche, l'affectation, la supervision et le budget des moniteurs de bus scolaires du DoT au Département de l'éducation spécialisée afin de mieux faire correspondre les besoins individuels des élèves avec les compétences et la formation des moniteurs.
 - b. Établir quand un représentant du DoT doit être présent à une réunion PEI pour discuter de l'équipement ou des services spécialisés dont un élève pourrait avoir besoin.
2. Commencer un examen complet de toutes les pratiques et processus d'acheminement afin d'identifier les opportunités d'amélioration des résultats d'acheminement et de l'efficacité de l'acheminement. Pour aller de l'avant, BPS devrait --
 - a. Établir un comité interministériel annuel sur le calendrier d'acheminement afin d'élaborer des délais appropriés et acceptables pour la soumission des données et l'exécution des tâches. Ce comité comprendra du personnel clé de l'Éducation Spéciale, les Services d'Accueil, la Technologie (OIIT), de l'Excellence pour Tous, des Communications, des Services de Sécurité, du Département des Transports, des Programmes d'État et Fédéraux, et d'autres, le cas échéant. Le comité veille à ce que --
 - i. Le personnel d'acheminement ait suffisamment de temps pour préparer des itinéraires d'été et d'automne qui sont efficaces et rentables ;
 - ii. L'ensemble du processus d'acheminement soit cartographié et des délais soient définis ou révisés, afin de maximiser l'achèvement de l'acheminement et de minimiser le

nombre d'élèves non acheminés avant de déterminer les besoins prévus en matière de bus, de chauffeur et de moniteur de bus.

- iii. Le calendrier comprenne suffisamment de temps pour recruter/embaucher/former des chauffeurs et des moniteurs, remplir et examiner les antécédents et les dossiers de conduite, faire des essais et entretenir les véhicules en vue de la rentrée scolaire ;
 - iv. Le Département des Communications de BPS est invité à participer aux opportunités de recrutement et aux salons de l'emploi en tirant parti des systèmes de communication de masse et des approches des médias sociaux. Envisager d'inviter les parents et les membres de la famille à rejoindre « l'équipe » des BPS ;
 - v. Le Département des Transports est engagé dès le début du processus pour évaluer tout service ou impact fiscal des changements proposés aux horaires des cloches, aux placements dans les programmes ou aux nouvelles initiatives académiques ;
 - vi. La date limite convenue pour finaliser les itinéraires est appliquée avant l'ouverture de l'école ;
 - vii. Les entrepreneurs reçoivent les itinéraires à temps et peuvent revoir l'itinéraire et fournir des commentaires avant l'ouverture de l'école ;
 - viii. Les informations sur l'itinéraire des élèves fournies aux sites scolaires avant l'ouverture de l'école sont reçues en temps opportun et présentées dans un format clair et compréhensible ; et
 - ix. Ajuster tous les contrats des employés selon les besoins afin qu'ils soient alignés sur les gains d'efficacité identifiés dans les conclusions de l'État et la présente lettre de recommandations ;
- b. Rencontrer régulièrement les administrateurs des écoles à charte et non publiques pour partager les sujets de préoccupation, améliorer la communication et créer des opportunités pour améliorer les niveaux de service et les attentes ;
 - c. Utiliser, dans la mesure du possible, la configuration d'acheminement de fin d'année scolaire précédente comme point de départ pour l'acheminement de l'année suivante. Construire des itinéraires basés sur des connaissances et une expérience historiques, et non sur une éligibilité totale. Au cours de cette transition dans le schéma de routage, prévoir jusqu'à 15 % de sièges/espace d'urgence et effectuer des ajustements, si nécessaire ;
 - d. Revoir les politiques et les pratiques d'itinéraire pour maximiser collectivement les temps de trajet, les heures de ramassage les plus précoces, le nombre d'élèves dans chaque bus (nombre de charges et utilisation des sièges), les distances à pied jusqu'aux arrêts et le nombre d'arrêts à chaque trajet réduire le nombre de trajets, de bus, de camionnettes et de véhicules uniques utilisés ;

- e. Examiner (annuellement) tous les élèves transportés qui vivent à moins de 1,5 miles de leur école de fréquentation pour la pertinence du transport requis, si les mêmes conditions dangereuses existent toujours, et que l'admissibilité au transport de chaque élève est conforme à la politique actuelle du conseil ;²⁴
- f. Fournir au personnel de routage actuel et futur une formation de recyclage et d'optimisation du logiciel de routage du district ;
- g. Envisager d'identifier un employé existant du Département des Transports ou d'intégrer un nouvel employé pour maintenir la carte électronique utilisée pour l'itinéraire et les simulations d'itinéraire. Cette personne doit devenir un « superutilisateur » dans l'utilisation générale du logiciel de routage. Investir dans une formation appropriée fournie par le fournisseur de logiciels pour garantir la compétence ;
- h. Développer des simulations et des optimisations de routage à l'aide d'une base de données de test pour identifier les gains d'efficacité potentiels avant et tout au long du processus de routage ;
- i. Intégrer, dans la mesure du possible, les élèves de tous les programmes de transport (BPS, nolisé, paroissial) dans les mêmes bus ;
- j. Créer un processus d'examen du contrôle de la qualité qui garantira, avant la mise en œuvre, que tous les trajets et itinéraires sont évalués comme viables, efficaces et conformes aux directives. Ajuster les itinéraires si nécessaire avant d'employer; et
- k. Acquérir et utiliser des technologies pour améliorer les opérations, l'accès à l'information et aux communications, p. ex --
 - i. Installer des tablettes de données sur les bus pour accéder aux informations en temps réel,
 - ii. Développer la messagerie de district et le logiciel SIS pour inclure les données de transport, et
 - iii. Réviser le site Web du DoT pour être plus interactif et lié à d'autres applications BPS.

MANAGEMENT

Conclusion :

²⁴À quelques exceptions près (c'est-à-dire les élèves handicapés), BPS ne reçoit pas de fonds d'allocation de remboursement de l'État pour les élèves transportés qui vivent à moins de 1,5 miles de leur école de fréquentation

- Les services de transport de la ville/du district affectent de manière significative et inéquitable l'apprentissage des élèves. Les taux de ponctualité des bus restent inacceptables et les itinéraires non desservis peuvent affecter des milliers d'élèves chaque mois. De nombreux élèves dont les itinéraires de bus du matin sont découverts ne vont pas à l'école ce jour-là, et les élèves handicapés sont touchés de manière disproportionnée.²⁵
- Le DESE a constaté que les services de transport de haute qualité pour les élèves des BPS, les indicateurs de performance clés identifiés par le district et son fournisseur n'étaient pas traités efficacement, y compris les problèmes de performance exacerbés par l'accord de négociation collective actuel, qui a expiré au moment de l'examen.²⁶ Par exemple --
 - Les coûts répercutés ne sont pas gérés efficacement,
 - Les revues de performance trimestrielles n'étaient pas réalisées,
 - Les examens financiers annuels n'ont pas été effectués, et
 - Les dommages-intérêts ont été modifiés et non alignés sur les conditions générales du contrat.
- Le Plan d'Amélioration Systémique²⁷ fournit des mesures et des objectifs spécifiques pour les initiatives prioritaires, notamment que le district atteindra un taux de ponctualité des bus scolaires à l'échelle du district de 95 % chaque mois et pour l'ensemble de l'année scolaire. Cette mesure fait référence au pourcentage de bus qui arrivent avant la cloche d'ouverture. BPS n'atteint pas actuellement cet objectif de performances.
- Le DoT n'a pas relié son centre d'appels moderne au fournisseur ni retenu les services d'un spécialiste multilingue qui pourrait fournir un niveau de service à la clientèle plus élevé aux parents et aux administrateurs en cas d'arrêts de bus manqués.
- Le DoT n'a pas programmé d'enquête sur le service à la clientèle depuis novembre 2021.

Recommandations

1. Mettre à jour et mettre pleinement en œuvre le business plan complet²⁸ avec des buts, des objectifs, des repères, des performances, des responsabilités et des coûts qui soutiennent le plan stratégique du district. Le plan doit inclure des échéanciers et des descriptions de processus.

²⁵ Source : <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p.16

²⁶ Source : <https://www.doe.mass.edu/accountability/district-review/nolevel/2022-0035.pdf>, p. 108

²⁷ Source :

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/3031/BPSSIPSigned%20FINAL.pdf>, p.3

²⁸ Source : <https://docs.google.com/document/d/1Lj5VmFkh-Ren8bghB3OPDRWtvdPkp8xm/edit> - Business Plan du Département des Transports des Écoles Publiques de Boston les années scolaires 2020 - 2024

L'équipe recommande aux BPS de mettre en œuvre ce plan dans le cadre de sa stratégie globale de transport des élèves. Au minimum, il devrait assurer les activités suivantes --

- a. Un business plan départemental relié à la vision et au plan stratégique des BPS ;
 - b. Après avoir collecté les taux d'utilisation des bus et d'autres données recommandées, évaluer les initiatives et recommandations annuelles supplémentaires d'économies de coûts ;
 - c. Identification de tous les placements de programme nouveaux ou déplacés et des changements de politique ;
 - d. Planification annuelle des itinéraires, y compris la réception en temps opportun des données des élèves ;
 - e. Acheminement en temps opportun, achat de tous les services liés au transport (par exemple, offre d'itinéraire) et publication des informations d'acheminement ;
 - f. Élaboration budgétaire ;
 - g. Remplacement de la flotte ;
 - h. Formation et développement professionnel ;
 - i. Initiatives technologiques et de programmes ;
 - j. Mesures de performance définies, y compris les KPI et les normes de l'industrie pour toutes les fonctions principales du département, et la responsabilité du gestionnaire pour ces mesures ; et
 - k. Appréciation et évaluation du rendement des employés pour tout le personnel du DoT.
2. Créer un système de communication efficace dans toute l'organisation du DoT, y compris des canaux de communication de haut en bas et côte à côte qui impliquent des réunions régulières à chaque niveau avec des ordres du jour spécifiques, des procès-verbaux documentés des discussions, des décisions et des activités de suivi. Exiger la présence du personnel clé des opérations à ces réunions. Les deux équipes doivent soumettre des points à l'ordre du jour, afin que les employés sachent --
- a. Les buts et objectifs du département et comment ils seront atteints ;
 - b. Comment les employés seront-ils tenus responsables et évalués sur les objectifs ; et
 - c. Les gestionnaires et les superviseurs sont tenus responsables de s'assurer que l'information est décimée dans toute l'organisation et que les commentaires sont transmis à l'organisation.

3. Mettre en œuvre un système de suivi des progrès et de mesure des résultats de toutes les initiatives.
4. L'IFB semble faire un travail minutieux de définition des exigences de service et de performance, de la structure et des mécanismes d'interface, du processus de surveillance, etc. Assurez-vous que le contrat comprend des indicateurs de performance qui traitent de la ponctualité des performances des bus qui sont facilement mesurées et tiennent le fournisseur et son personnel directement responsable de la prestation de services fiables aux élèves. Les mesures de performance doivent inclure, mais n'y sont pas limités --
 - a. La ponctualité,
 - b. Les trajets manqués,
 - c. Les résultats de l'entretien/de l'inspection du véhicule, et
 - d. Le respect des rapports financiers et statistiques mensuels.
5. Collaborer avec les autorités municipales pour combler toute lacune dans la Convention Collective.