



Verband Musikschulen Schweiz
Association suisse des écoles de musique
Associazione svizzera delle scuole di musica
Associaziun svizra da las scolas da musica



Quarte open label

**Le système de gestion de la qualité pour les écoles de
musique axé sur les processus**

Guide pratique

Sommaire

1	Avant-propos	3
2	Le système de gestion de la qualité axé sur les processus – Introduction	4
2.1	Tâches incombant aux écoles de musique en matière de qualité, et objectifs du quarte open label	4
2.2	Principes de base de la gestion de la qualité selon quarte open label.....	5
2.3	Une réflexion axée sur les processus dans les écoles de musique	5
2.4	La boucle d'apprentissage	5
2.5	La cartographie des processus	7
2.6	L'aperçu des processus	8
3	Vue d'ensemble des modules	9
4	Présentation des différents modules	11
4.1	Procédure	11
1.2d	Audit interne (module complémentaire)	14
1.2e	Reporting/analyse de l'année (module complémentaire)	14
5	Procédure	18
5.1	Préparation	19
5.2	Introduction.....	19
5.3	Obtention du label	19
5.4	Déroulement.....	20
6	Elaboration du manuel	20
6.1	Processus.....	20
6.2	Caractéristiques des processus	21
6.3	Outils	21
6.4	Gestion des documents	21
6.5	Vue d'ensemble des documents	22
6.6	Structure d'un processus de quarte open label	23
7	Finalisation et contrôle	25
7.1	Finalisation et contrôle.....	25
8	Coûts	25
9	Extension	25
10	Documents	25

1 Avant-propos

Depuis 2007, l'Association suisse des écoles de musique (ASEM) met à disposition de ses membres un système de gestion de la qualité spécialement conçu pour les écoles de musique. Le label **quarte** a été développé en collaboration avec l'Association suisse pour systèmes de qualité et de management (SQS).

En 2017, le label **quarte** a été remanié en tenant compte des expériences acquises et restructuré sous la forme d'une offre modulaire open label. Le **quarte** open label est une solution attrayante, flexible et applicable à l'ensemble du secteur des écoles de musique en Suisse.

Le label est construit sur un socle concentré sur l'essentiel que toutes les écoles doivent respecter, et une série de modules à option pouvant être choisis librement.

Les associations cantonales d'écoles de musique et les départements cantonaux de l'instruction publique et de la culture peuvent aussi fixer de propres priorités en fonction de leur législation ou de conventions de prestations existantes et élaborer ainsi une version cantonale de **quarte** pour l'obtention du label de qualité ASEM **quarte** open label. Des informations complémentaires sont disponibles dans la notice ASEM **quarte** open label.

Lors de la création en 2023 de la nouvelle commission de certification, les documents existants « Introduction » et « Instructions » ont été réexaminés et il a été décidé de les regrouper en un seul document. En proposant ce nouveau guide pratique, l'ASEM ouvre le système et offre à toutes les écoles de musique la possibilité d'étudier **quarte**, même sans demander de certification.

Nous espérons que le **quarte** open label sera bien accueilli et souhaitons aux écoles de musique qui l'appliquent beaucoup de succès et une bonne continuation dans leur démarche éducative.

Le comité de l'ASEM

2 Le système de gestion de la qualité axé sur les processus – Introduction

Les écoles de musique concernées par la gestion de la qualité ?

Chaque jour, nous nous préoccupons de la qualité dans les domaines les plus divers de notre existence. Nous encourageons la qualité, nous exigeons de la qualité. Ces exigences ont aussi fait leur entrée dans le monde de l'éducation et le paysage éducatif – dont les écoles de musique font partie intégrante. Elles doivent donc elles aussi se pencher en permanence sur la qualité du travail accompli et montrer à l'intérieur comme à l'extérieur les mesures mises en œuvre.

La formulation d'objectifs spécifiques en matière de qualité et de formation joue un rôle de plus en plus important pour toutes les écoles de musique. La promotion de la qualité est le fondement leur permettant de remplir et de développer leur mission culturelle et éducative, de façon globale, permanente et tournée vers l'avenir. L'atteinte des objectifs, la définition et la documentation transparente des processus et des procédures est facilitée par le système de gestion de la qualité **quarte**.

quarte open label comprend une partie centrale obligatoire, complétée par des modules à option. Le label est attribué dès que la partie centrale et huit modules obligatoires à option sont achevés avec succès. Il est également possible de poursuivre directement jusqu'au label **quarte** III, et donc jusqu'à la certification ISO 9001:2015. Cette structure permet ainsi à toutes les écoles de musique de garantir et de développer la qualité au sein de leur établissement, de manière responsable et en tenant compte de leurs besoins spécifiques.

2.1 Tâches incombant aux écoles de musique en matière de qualité, et objectifs du **quarte** open label

Les écoles de musique attestent de l'efficacité de leur travail :

- en mettant à la disposition des autorités responsables des moyens et des outils qui leur permettent de comprendre l'organisation de l'école de manière approfondie, simple et efficace;
- en accomplissant avec leurs élèves la mission culturelle et éducative définie;
- en veillant à la pérennité des connaissances acquises;
- en présentant de manière transparente leurs offres de formation et leurs principes pédagogiques;
- en fournissant des prestations rationnelles, efficaces et reconnues;
- en engageant des enseignant-es motivés et qualifiés sur les plans technique, méthodologique et didactique;
- en se montrant très attentives à la garantie et au développement de la qualité.

quarte open label:

- permet de garantir et de développer la qualité de l'offre des écoles de musique au sens des normes minimales;
- assure la transparence auprès des groupes intéressés (autorités, élèves, parents, enseignant-es, etc.) et fournit une base d'appréciation pour les décisions des autorités (reconnaissance, subventions, etc.);
- constitue une base pour une certification future selon la norme ISO 9001:2015.

2.2 Principes de base de la gestion de la qualité selon **quarte** open label

Une organisation bien structurée sur la base du système **quarte** open label permet aux écoles de musique de se positionner comme des institutions apprenantes, capables d'anticiper les changements. L'intégration étroite de tous les domaines et la transparence des processus améliorent la qualité au sein de chaque école. La direction, les membres des autorités responsables et le corps enseignant trouvent ainsi un niveau commun qui renforce la cohésion et soutient la mission éducative des écoles de musique. Des structures d'organisation similaires facilitent le travail quotidien, en particulier celui des professeur-es enseignant dans plusieurs établissements. En outre, un instrument de gestion de la qualité offre des aspects très pratiques : les procédures, les formulaires, les directives, etc. changent énormément d'une école à l'autre. Une grande partie des connaissances existantes et des processus ne sont enregistrés que dans la mémoire du directeur et de la secrétaire. Ainsi, en cas de changement de personnes, il est souvent difficile de comprendre les règles et les procédures non écrites de l'établissement. La mise en place du **quarte** open label permet à l'école de préserver une partie de ce savoir.

2.3 Une réflexion axée sur les processus dans les écoles de musique

A travers onze processus, le système **quarte** présente le déroulement des principales étapes de travail dans une école de musique. Les enseignant-es, la direction, les autorités responsables et toutes les autres personnes impliquées dans le fonctionnement de l'établissement sont associées aux processus. Chaque école est libre de définir et d'élaborer elle-même les procédures et les outils à l'intérieur de ces processus.

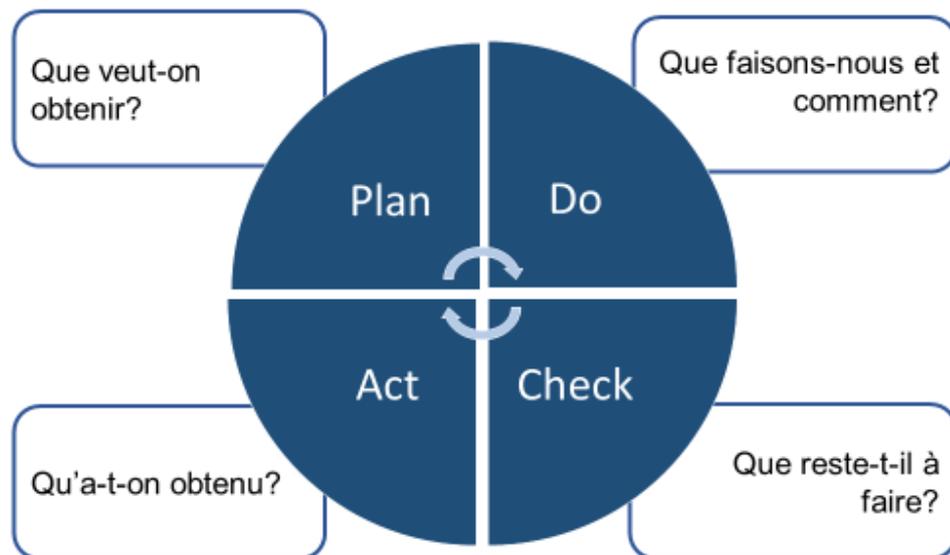
L'organisation systématique permet un contrôle ciblé des procédures et offre une vue d'ensemble structurée de tous les domaines de l'école. Les doublons et les lacunes sont mis en évidence, la transparence est accrue et les besoins rapidement identifiés : l'école apprend de ses propres expériences.

La roue de Deming, la cartographie et l'aperçu des processus présentés ci-après constituent les bases d'une réflexion et d'une action orientées vers les processus.

2.4 La boucle d'apprentissage

L'objectif essentiel du travail avec le système de gestion de la qualité est de permettre une démarche réfléchie et systématique au sein des processus, ainsi que leur analyse et leur optimisation. Conformément au modèle de la roue de Deming¹ (cycle PDCA), les écoles se fondent sur la boucle d'apprentissage pour orienter leur action et analyser leurs approches en suivant quatre étapes : planifier, réaliser, contrôler et améliorer. Ce cycle de régulation est à la base de l'amélioration et du développement permanents des procédures (processus).

¹ La *Roue de Deming* tire son nom de W. Edwards Deming (1900-1993), un physicien et statisticien américain élève de Shewhart qui, en reprenant et faisant connaître les idées de ce dernier, a exercé une influence considérable sur la gestion de la qualité. C'est pourquoi le système cyclique lui est associé et désigné sous le nom de roue de Deming. Le système est aussi appelé cycle PDCA, en référence aux abréviations anglaises des différentes étapes du cycle : **P**lan (planifier), **D**o (réaliser), **C**heck (contrôler) et **A**ct (développer et améliorer) (source : Wikipédia).



Planifier (PLAN)

Une stratégie est élaborée sur la base des connaissances et de l'analyse de la situation actuelle. Les différents acteurs doivent être associés le plus largement possible à cette démarche : où en sommes-nous ? Quel objectif poursuivons-nous ? Quelles sont les mesures permettant d'atteindre cet objectif ? Qui les applique, quand, comment et avec quelles ressources ?

Réaliser (DO)

La stratégie est mise en œuvre, après avoir éventuellement été testée dans un cadre restreint ou en tant que projet pilote ; les différents acteurs doivent être associés le plus largement possible à cette démarche.

Contrôler (CHECK)

Le processus mis en œuvre ou testé est évalué et analysé : avons-nous atteint les objectifs fixés ?

Développer et améliorer (ACT)

Suivant les conclusions de l'évaluation, des mesures d'optimisation pourront être entreprises. Le processus est définitivement introduit et régulièrement contrôlé : qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Où faut-il optimiser ? Qu'apprenons-nous de cette procédure ? Quels nouveaux objectifs en découlent-ils ?

L'école de musique apprenante complète son développement qualitatif par l'analyse et la mise en œuvre de mesures visant à préserver la qualité atteinte.

Le schéma ci-dessous présente un **exemple pratique** basé sur la procédure d'inscription à l'école de musique :

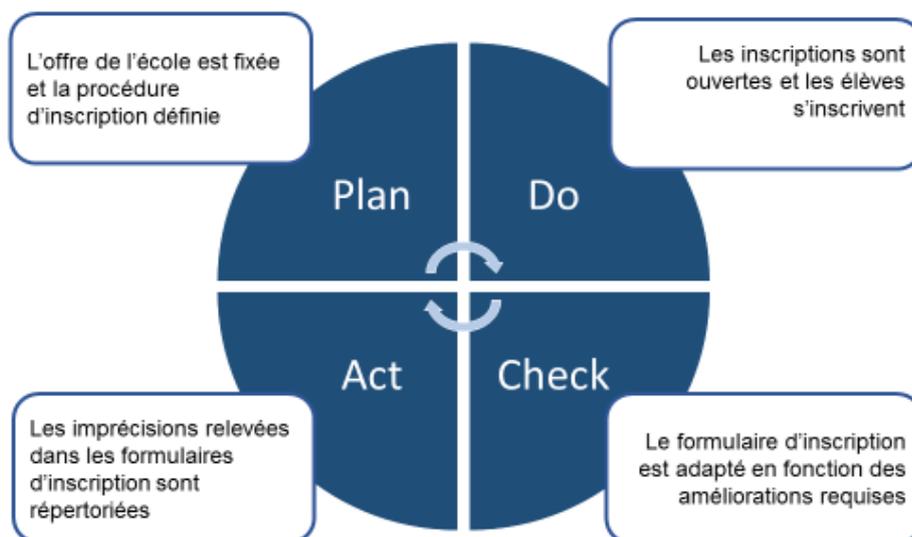
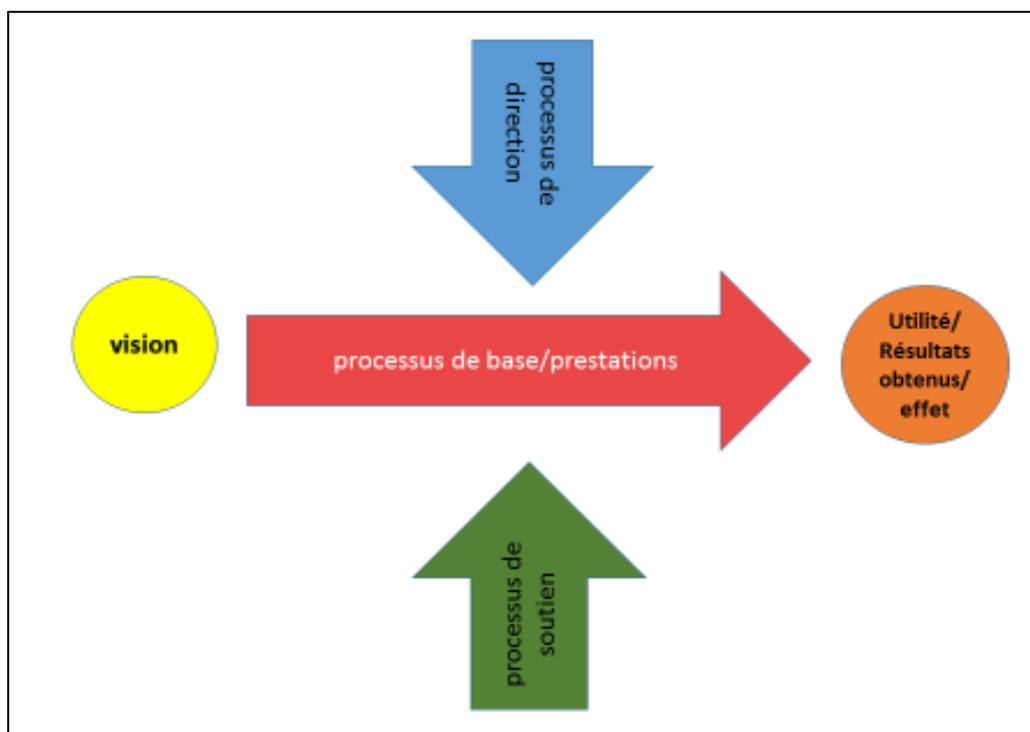


Fig. 2: La roue de Deming d'après un exemple concret

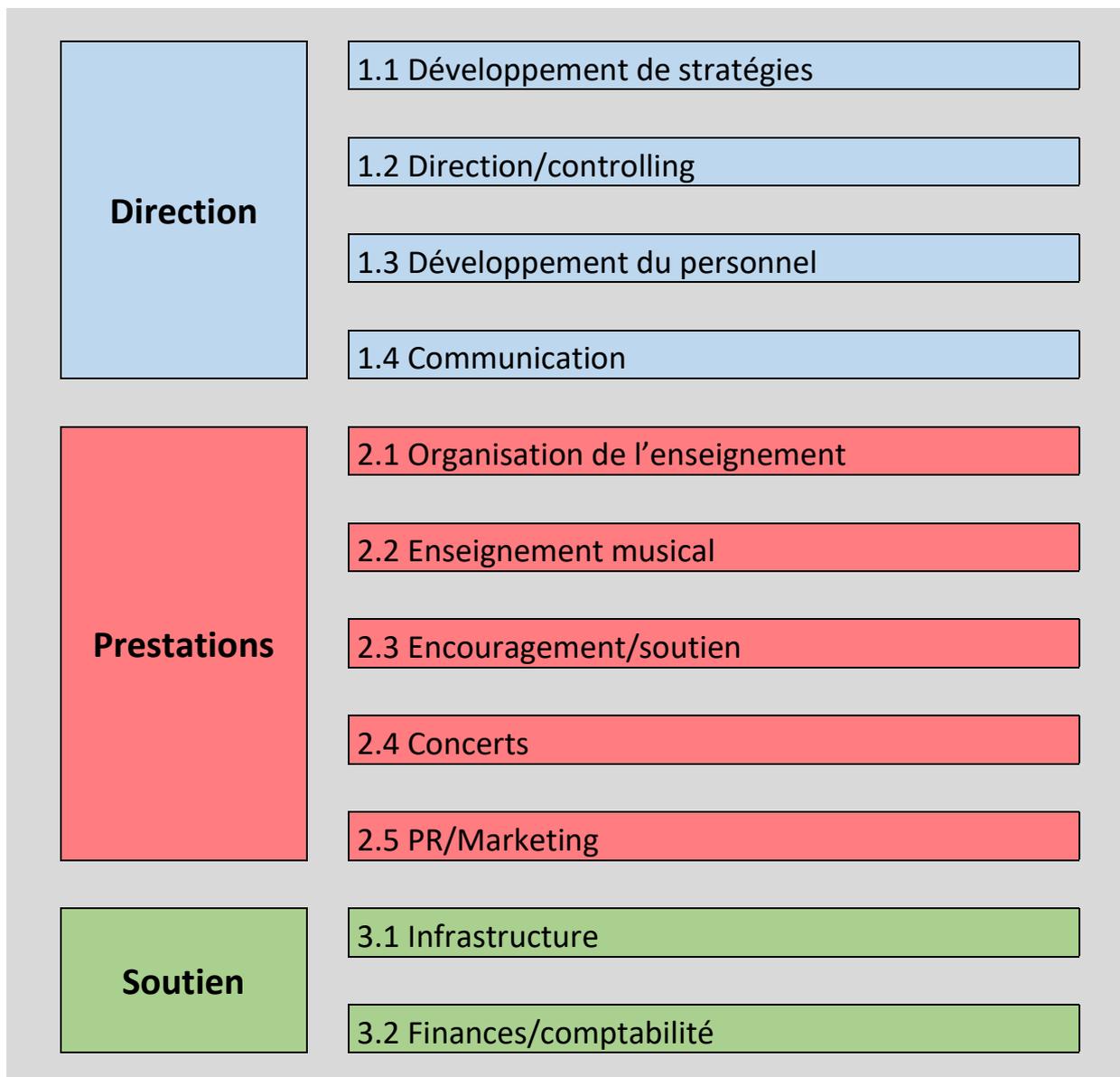
2.5 La cartographie des processus



La cartographie des processus représente les différents processus sous forme graphique. Elle décrit les étapes de la mise en œuvre de la vision ou des lignes directrices d'une école avec les prestations obtenues (p. ex. enseignement) et leurs effets (p. ex. concerts). Elle montre que ces grands processus sont accompagnés à la fois par la direction et par le service de soutien.

2.6 L'aperçu des processus

L'aperçu des processus regroupe toutes les cartographies des processus. Le **quarte** open label comprend trois grands groupes de processus – direction, prestations et soutien – subdivisés en onze processus :

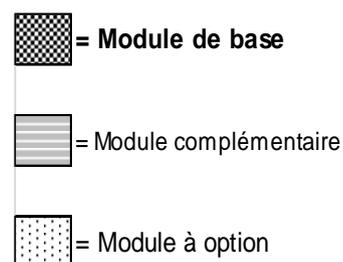


Les différents modules sont présentés à partir de la page suivante.

3 Vue d'ensemble des modules

Pour obtenir le **quarte** open label, il faut mettre en œuvre tous les éléments indiqués du module de base, ainsi qu'au moins quatre modules complémentaires et quatre autres modules (modules complémentaires et/ou modules à option).

Réf.	Document	Module de base	Modules complémentaires et à option
A	Titre		
A1	Contenu et libération		
A2	Abréviations		
B	Portrait de l'école		
B1	Documentation de l'offre de formation		
B2	Vision/lignes directrices		
C	Système de gestion		
C1	Architecture des processus		
D	Organisation/organigramme		
D	Organigramme		
D1	Structure, fondements, lois, etc.		
1.1	Développement de stratégies		
1.1a	Statuts ou ordonnance communale règlement de l'école de musique		
1.1b	Règlement scolaire		
1.1c	Mandat de prestations		
1.1d	Diagramme des fonctions		
1.1e	Description des fonctions CEM		
1.1f	Description des fonctions DE		
1.1g	Description des fonctions PE		
1.1h	Description des fonctions Ad.		
1.2	Direction / controlling		
1.2a	Programme annuel		
1.2b	Planification des objectifs annuels		
1.2c	Stratégie d'évaluation		
1.2d	Audit interne		
1.2e	Reporting/analyse de l'année		
1.2f	L'évaluation de la gestion		
1.2g	Stratégie de communication interne/externe		



Réf.	Document	Module de base	Modules complémentaires et à option
1.3	Développement du personnel		
1.3a	Directives concernant la procédure d'embauche		
1.3b	Checklist entretien d'embauche		
1.3c	Contrat de travail		
1.3d	Questions concernant l'entretien initial		
1.3e	EEP/entretien d'évaluation professeurs d'instruments		
1.3f	Stratégie de formation continue		
1.3g	Organigramme formation continue		
1.4	Communication		
1.4a	Séances, rencontres		
1.4b	Concept de communication (crises)		
1.4c	Protection des données		
2.1	Organisation de l'enseignement		
2.1a	Inscriptions		
2.1b	Annulation d'inscriptions		
2.1c	Documents changements de branche/de professeur		
2.1d	Charge d'enseignement souhaitée		
2.2	Enseignement musical		
2.2a	Analyse de l'enseignement		
2.2b	Formulaires objectifs pédagogiques		
2.2c	Tests / examens		
2.2d	Encouragement des talents		
2.3	Encouragement des talents		
2.3a	Concept de promotion		
2.3b	Formulaire d'inscription		
2.4	Concerts		
2.4a	Liste de vérification concerts		
2.4b	Feed-back concerts		
2.5	PR/marketing		
3.1	Infrastructure		
3.1a	Planification des achats (demandes de crédits)		
3.1b	Inventaire		
3.2	Finances, comptabilité		
3.2a	Processus financier et controlling		
3.2b	Fonds et réductions d'écolages		

4 Présentation des différents modules

4.1 Procédure

Les présentes instructions fournissent des explications sur les modules et sur tous les autres éléments requis pour le **quarte** open label. Afin d'illustrer concrètement la procédure, tous les processus et outils sont reproduits en détail dans le manuel type d'une école fictive. Le manuel type **quarte** open label² de l'ASEM peut être téléchargé après inscription auprès de l'ASEM. Les barres de couleur correspondent à celles utilisées dans la vue d'ensemble des modules et aident ainsi à s'orienter.

L'aperçu des processus et des modules (chapitre 3) montre un modèle possible de mise en œuvre. Les écoles de musique peuvent adapter la structure (ordre) aux conditions prévalant dans leur institution. Il va de soi que vous pouvez aussi intégrer dans le manuel de votre école des documents, procédures de travail, etc. qui ne sont pas mentionnés dans le **quarte** open label.

Si certains éléments de base ne sont pas disponibles dans votre école, il est nécessaire d'ajouter une explication ou de renvoyer aux documents de remplacement.

Pour trouver plus facilement les informations, les éléments sont présentés dans le même ordre que dans le manuel. Le module complémentaire ou à option correspondant est indiqué entre parenthèses.

Il n'y a pas de description pour les éléments suffisamment explicites.

A Titre

A1 Contenu et libération

Les documents *Titre, Contenu et libération* donnent un aperçu du contenu et doivent être adaptés en conséquence lorsque le manuel est achevé.

Important : toutes les feuilles doivent porter le logo de votre école.

A2 Abréviations

Une liste des abréviations pertinentes est établie en fonction de vos besoins.

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 2 et suivantes

B Portrait de l'école (module à option)

Une offre recouvrant un catalogue de branches diversifié permet une formation musicale élargie et globale. Elle comprend d'une part l'initiation au monde de la musique par la musique et le mouvement, d'autre part une offre de base complète intégrant chant, instruments à cordes, à clavier, à vent et à cordes pincées, percussions, ensembles instrumentaux et vocaux, orchestres et chœurs ; et enfin des branches complémentaires comme la théorie musicale, le solfège, l'improvisation, etc. Outre le catalogue de branches, des possibilités d'exécution musicale en tous genres sont proposées aux élèves.³

² Quarte open Label – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, Teil III: das Musterhandbuch, VMS 2015

³ Tiré du Guide sur la mise en œuvre de l'article constitutionnel 67a au niveau cantonal, chap. 3

Qu'est-ce que le Portrait de l'école dans le manuel **quarte** ?

Le *Portrait* résume brièvement les principales caractéristiques de votre école de musique. Il comprend les points suivants :

Notre vision d'avenir

Notre équipe

Nos principaux objectifs

Notre organisation : forme juridique

Notre offre de formation en bref

Nos partenaires

Cette liste n'est pas exhaustive, et peut être élaborée et adaptée en fonction de vos besoins. Etablissez vos documents d'après les prescriptions auxquelles votre école est soumise et, avec votre équipe, complétez le portrait selon les suggestions ci-dessus.

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 7

B1 Documentation de l'offre de formation

Décrivez ici en détail l'offre de formation de votre école de musique et les groupes cibles.

B2 Vision/lignes directrices (module complémentaire)

En quoi consistent les lignes directrices (appelées aussi vision, principes directeurs, charte)?

Les lignes directrices définissent la vision d'avenir de l'école de musique et le type d'organisation souhaité, et posent le cadre pour l'élaboration de stratégies, d'objectifs et d'activités opérationnelles. Elles donnent l'orientation et facilitent la mise en œuvre des objectifs.⁴

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 9

C Système de gestion (module à option)

C0 Système de gestion

Le *Système de gestion* représente les diverses relations et interdépendances depuis la vision jusqu'à la planification des objectifs annuels.

C1 Architecture des processus (module de base)

L'architecture des processus offre un aperçu des modules élaborés. Les modules de base y figurent déjà. Vous l'adapterez en fonction des modules choisis.

D Organisation/organigramme

L'*Organigramme* est une représentation graphique de la structure d'une école de musique mettant clairement en évidence les unités organisationnelles, ainsi que la répartition de leurs tâches respectives et leurs relations de communication.

Exemple : voir Manuel type **quarte** open label de l'ASEM, page 12

D1 Structure, fondements, lois, etc.

Il s'agit de la présentation de l'ensemble des lois, ordonnances, etc. pertinentes pour l'école de musique.

⁴ Tiré du Guide sur la mise en œuvre de l'article constitutionnel 67a au niveau cantonal, chap. 3

1.1 Développement de stratégies

Le processus Développement de stratégies décrit la façon dont la planification stratégique sera définie, planifiée, réalisée et contrôlée durant l'année. Les outils suivants sont utiles :

1.1a Statuts ou ordonnance communale, règlement de l'école de musique

1.1b Règlement scolaire

1.1c Mandat de prestations (module complémentaire)

Qu'est-ce qu'un mandat de prestations ?

Le mandat de prestations précise le mandat attribué à l'école de musique par les autorités. Il indique l'orientation stratégique, énonce les exigences en termes de résultats et de prestations, et fixe le cadre financier.

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 19

1.1d Diagramme des fonctions (module complémentaire)

Les différentes tâches sont attribuées aux personnes/groupes possédant les compétences correspondantes.

1.1e-h Description des fonctions (modules complémentaires/à option)

La description des fonctions est un instrument de gestion du personnel fournissant des informations sur le mandat, les tâches principales, les exigences, les compétences et les responsabilités, ainsi que le classement dans l'échelle des traitements, d'une fonction spécifique. Les descriptions des fonctions sont présentées sous forme de documents écrits (appelés aussi descriptifs de postes ou cahiers des charges) et représentées graphiquement dans le **diagramme des fonctions**.

Exemple : voir Manuel type **quarte** de open label de l'ASEM, page 34

1.2 Direction/controlling

Le processus Direction/controlling décrit la façon dont l'école de musique organise, planifie, réalise et fait le bilan de l'année scolaire. Principaux outils pour ce processus :

1.2a Le programme annuel de l'école de musique

Le programme annuel mentionne toutes les activités de l'école de musique pour l'année scolaire.

1.2b La planification des objectifs annuels de l'école de musique (module à option)

Le planning des objectifs annuels sert de référence et d'outil pour la direction stratégique et musicale de l'école. Les objectifs et les améliorations fixés sont inscrits dans un tableau, avec les responsables et les délais correspondants. Chaque trimestre, leur réalisation est contrôlée.

1.2c Stratégie d'évaluation (module à option)

L'école de musique décrit quels groupes cibles (parents, élèves, enseignants, autorités, etc.) seront auditionnés, ainsi que quand et comment.

1.2d Audit interne (module complémentaire)

L'audit interne sert à contrôler et évaluer le système de gestion. Contrairement à l'audit externe, les audits internes sont réalisés par des collaborateurs de l'école. Une autre possibilité est de faire un échange avec les directions d'autres écoles de musique qui utilisent également un système de gestion de la qualité. Recommandation : prévoir des audits internes tous les trois ans et les inscrire dans le planning des objectifs annuels, en veillant si possible à ne pas les planifier pendant des périodes de travail intensif. Il n'est pas nécessaire d'effectuer chaque année un audit de tous les processus. Les audits internes servent à déterminer les possibilités d'amélioration et à optimiser le système.

1.2e Reporting/analyse de l'année (module complémentaire)

Le compte rendu, ainsi que l'analyse de l'année écoulée et des activités de l'école peuvent être présentés dans un rapport annuel.

1.2f L'évaluation de la gestion (module complémentaire)

L'évaluation de la gestion, comprend différentes informations :

- résultats des audits (internes et externes)
- réactions de clients
- réactions de collaborateurs
- indicateurs/mesures ?
- résultats de mesures de correction
- recommandations et idées d'amélioration

L'évaluation de la gestion est établie une fois par année, et sert à l'élaboration et au contrôle de la stratégie pour la période de planification à venir.

Suivant la grandeur et la complexité de l'école de musique, ce compte rendu peut être établi sous forme de tableau ou de rapport (souvent avec le système dit « de feux tricolores »).

1.2g Stratégie de communication (module complémentaire)

Cette rubrique sert à présenter et définir les modes de communication internes et externes avec les différents groupes concernés (collaborateurs, élèves, parents, autorités, etc.).

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 42

1.3 Développement du personnel

Le processus *Développement du personnel* décrit toutes les procédures importantes, depuis la mise au concours d'un poste jusqu'au départ d'un collaborateur. Ces procédures sont soutenues par différents documents :

1.3a Directives concernant la procédure d'embauche (module complémentaire)

1.3b Checklist entretien d'embauche (module à option)

1.3c Contrat de travail

1.3d Questions concernant l'entretien initial (module à option)

1.3e EEP/entretien d'évaluation professeur-es d'instruments (module complémentaire)

1.3f Stratégie de formation continue (module complémentaire)

1.3g Organigramme formation continue (module complémentaire)

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 68

1.4 Communication (module à option)

Le processus *Communication* décrit quelles informations sont transmises à qui, quand et comment.

1.4a Séances, rencontres (module à option)

1.4b Concept de communication (crises, etc.) (module à option)

1.4c Protection des données (module à option)

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 81

2.1 Organisation de l'enseignement

Ce processus décrit l'organisation du système des inscriptions et des annulations d'inscriptions de l'école de musique. Il intègre également la répartition et l'information des élèves.

Exemples d'outils de travail :

2.1a Inscriptions

2.1b Annulation d'inscriptions

2.1c Documents changements de branche/de professeur-e (module complémentaire)

2.1d Charge d'enseignement souhaitée (module complémentaire)

Exemple : voir Manuel type de **quarte** open label de l'ASEM, page 85

2.2 Enseignement musical

Le processus *Enseignement musical* du **quarte** open label présente les aspects qui influencent l'apprentissage musical. Les écoles de musique et les enseignant-es définissent individuellement l'importance et l'organisation des différents points. Le développement et l'amélioration continue des méthodes et des supports didactiques, entre autres, sont une importante source de motivation pour le travail pédagogique.

2.2a Analyse de l'enseignement

Les réflexions qui suivent peuvent vous donner des idées pour votre travail et vous encourager à mener, avec votre équipe, une réflexion sur la philosophie de votre école, à la formuler dans vos propres termes et à la transcrire dans votre manuel. Vous pouvez aussi reprendre les rubriques ou une partie de ces rubriques pour structurer votre document :

- **Les écoles de musique sont des institutions de formation.** Elles sont dédiées à l'apprentissage. Les enseignant-es, les élèves et les parents sont associés à cette tâche. Plus globalement, il en va de même des commissions et des autorités, qui créent le cadre extérieur permettant à l'école de remplir sa mission.
- **L'apprentissage poursuit des objectifs.** L'enseignement de la musique est axé sur des objectifs d'apprentissage adaptés individuellement. Formuler ces objectifs, les concrétiser dans le dialogue, les exiger, et surtout faire en sorte qu'ils puissent être atteints sont des défis qui concernent tous les acteurs.

- **Les objectifs sont toujours liés à des attentes.** Contrairement à l'école publique, l'école de musique a l'avantage de pouvoir adapter les objectifs en fonction des individus. Il existe néanmoins des formes d'échelonnement, des voies de progression dans l'acquisition des compétences musicales. Vous en trouverez des exemples dans les références bibliographiques sur les tests de niveau ou les concours.
- Pour **rendre visibles les progrès** et mettre l'accent sur les prochaines étapes importantes, des supports de présentation et de communication modernes sont nécessaires. L'école de musique doit faire face à un contexte social en perpétuelle mutation. Cependant, la pédagogie et la didactique musicales actuelles nous offrent de nombreux supports qui facilitent ces tâches.
- Un **environnement propice à l'apprentissage** est une aide précieuse. Cela signifie en l'occurrence une école qui a un visage, dont les locaux sont accueillants et fonctionnels, et qui véhicule une culture sociale et musicale stimulantes. Une maison familiale où la musique occupe une place importante. Et un enseignement qui renforce et qui encourage.
- Des **structures claires** aident les élèves à s'orienter. Les décisions concernant les méthodes et les supports didactiques utilisés doivent être bien réfléchies, puis être intégrées dans l'apprentissage au quotidien.
- L'un des défis majeurs est le **travail individuel**. La mise à disposition d'outils efficaces, ainsi qu'une communication régulière et pertinente par l'enseignant-e aident l'élève à intérioriser des formes et des comportements importants.⁵

Interactions pédagogiques

Le tableau ci-dessous décrit les différentes formes d'interaction pédagogique. Pour le **quarte open label**, il faut choisir deux de ces domaines d'interaction et mettre en œuvre deux éléments de chacun d'eux.

Interaction	Entre qui?	Outil
I	Elève seul	Journal d'apprentissage (cahier de l'élève) Cahier d'exercices Enregistrements audio Application technique d'apprentissage et exercices Enregistrements vidéo Portfolio
II	Elève - élève	Exercices en commun Feedback des élèves
III	Enseignant-e - élève	Tests de niveau (interne/externe), contrôles Feedback de concerts Concours Encouragement des talents
IV	Enseignant-e seul	Application du profil professionnel ASEM Planning de l'enseignement/journal

⁵ Source: Hilbert Meyer, Angaben zur Person und woher zitiert/referenziert?

		Portfolio de l'enseignant-e Réflexion
V	Enseignant-e - enseignant-e	Visite de cours Intervision/échange Feedback entre collègues
VI	Direction - enseignant-e	Feedbacks de concerts, de visites de cours, etc. Supervision Formation continue Entretien d'évaluation personnel

2.2b Formulaire objectifs pédagogiques (module à option)

Le formulaire sert à fixer les objectifs pédagogiques convenus avec l'élève, à les contrôler à la fin du semestre/de l'année scolaire, et à fixer de nouveaux objectifs.

2.2c Tests/examens (module à option)

Les tests et examens disponibles peuvent servir d'aide. De nombreux cantons proposent déjà des tests de degrés.

2.2d Encouragement des talents (module à option)

L'école de musique décrit dans ce module le système d'encouragement des élèves plus doués que la moyenne.

Exemple : voir Manuel type de quarte open label de l'ASEM, page 92

2.3 Encouragement des talents (module à option)

Le processus *Encouragement des talents* décrit la marche à suivre pour les demandes de soutien financier.

2.3b Concept de promotion (module à option)

2.3a Formulaire d'inscription (module à option)

Exemple : voir Manuel type de quarte open label de l'ASEM, page 100

2.4 Concerts (module complémentaire)

Le processus *Concerts* explique comment planifier, organiser, réaliser et évaluer des manifestations et comment procéder pour les demandes de productions/concerts à l'extérieur.

2.4a Liste de vérification concerts (module complémentaire)

2.4b Feedback concerts (module complémentaire)

Exemple : voir Manuel type quarte open label de l'ASEM, page 108

2.5 PR/marketing

Le processus PR/marketing explique comment planifier, organiser, réaliser et évaluer le positionnement et la présentation (relations publiques) de l'école de musique dans les médias.

Exemple : voir Manuel type **quarte** open label de l'ASEM, page 112

3.1 Infrastructure

Le processus *Infrastructure* peut être simple ou assez complexe suivant la grandeur de l'école de musique. Il faut en principe décrire le mode d'achat, d'entretien et de remplacement de l'infrastructure (instruments, meubles de bureau, etc.). Un plan de l'entretien/des achats et surtout des investissements peut se révéler utile.

3.1a Planification des achats (demandes de crédits) (module complémentaire)

3.1b Inventaire

Exemple : voir Manuel type **quarte** open label de l'ASEM, page 114

3.2 Finances, comptabilité

3.2a Processus financiers et controlling

Pour les écoles de musique qui ne tiennent pas leur propre comptabilité, les finances et la comptabilité peuvent aussi être représentées à l'aide du formulaire FuRlight (voir manuel type).

Si l'école gère elle-même sa propre comptabilité et ses finances, les procédures doivent être décrites de manière adéquate.

3.2b Fonds et réductions d'écolages (module complémentaire)

Les procédures existantes en matière de réductions d'écolages ou pour les fonds sont décrites dans ce module.

Exemple : voir Manuel type **quarte** open label de l'ASEM, page 118

5 Procédure

La mise en œuvre concrète de **quarte** open label comprend trois phases qui sont décrites ci-après. Vous y trouverez de précieuses informations sur la façon de concevoir au mieux le déroulement du projet.

5.1 Préparation

L'introduction de **quarte** open label commence par la décision de l'autorité responsable de l'école de musique. Ensuite, il est recommandé de procéder à une planification grossière des travaux, lesquels devraient être accomplis si possible dans un délai d'une année. Il est essentiel d'impliquer le personnel (corps enseignant, secrétariat, etc.) dans le processus et de veiller dès le début à une communication transparente et régulière.

Dans un second temps, il est recommandé de rassembler l'ensemble des documents fondamentaux de l'école de musique sous forme imprimée. Ils serviront de base pour l'élaboration par l'école de musique de son propre manuel **quarte** open label. Les documents sont à classer dans le même ordre que la table des matières du manuel type et de l'aperçu. Ce travail permet d'une part de vérifier si les propres documents de l'école sont à jour et, d'autre part, de déterminer dans quelle mesure les documents disponibles (outils) sont nécessaires.

5.2 Introduction

Les processus décrits dans le **quarte** open label ne doivent pas être exhaustivement mis en œuvre. Une distinction est faite entre modules de base, modules complémentaires et modules à option. Pour l'obtention du **quarte** open label ASEM, le module de base et au moins huit autres modules à options sont requis. Les modules à option devraient de préférence être choisis dès le début, en tenant compte des éventuelles prescriptions cantonales. Tous les modules ont été décrits au chapitre 4 et sont documentés par des exemples concrets dans le manuel type⁶.

Les processus représentés dans le manuel type documentent le déroulement des différents travaux (processus) d'une école de musique ordinaire et ne sont que des suggestions. Chaque école de musique adaptera les contenus des processus en fonction de ses besoins spécifiques et les inscrira dans son propre manuel.

L'ensemble des outils utilisés par l'école (règlements, cahiers des charges, formulaires, listes de contrôle, etc.) est intégré dans le manuel selon l'ordre de la table des matières et des processus. L'élaboration du manuel doit se faire avec toutes les personnes concernées par les différents processus. Cela permet de s'assurer que ces procédures seront durablement appliquées dans toute l'école. Des informations supplémentaires concernant l'élaboration des processus suivent au chapitre 6.

5.3 Obtention du label

L'école de musique réalise le manuel en fonction de ses propres besoins. L'ASEM certifie les écoles de musique intéressées selon la description du règlement.

Afin de faciliter la mise en œuvre, le tableau ci-après résume les différentes étapes de travail et les responsabilités.

⁶ **quarte Open Label** – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, das Musterhandbuch, VMS 2015

5.4 Déroulement

PRÉPARATION		
Etape de travail	Compétences	Outils
Décision	Autorité stratégique	Documents ASEM
Planification générale	Direction de l'école (DE) + autorité stratégique	Instructions
Désignation des groupes de travail	DE + autorité stratégique	
Information des collaborateurs	DE + autorité stratégique	
Analyse de la situation initiale	DE	Table des matières du manuel type quarte open label
Examen des documents existants	Utilisateurs concernés	
INTRODUCTION Les groupes concernés doivent être associés à l'élaboration des différents processus		
Etape de travail	Compétences	Outils
Choix des modules à option	DE + autorité stratégique	Prescriptions cantonales
Révision des documents nécessaires	DE + administration de l'école équipe/groupe de projet?	Documents disponibles
Etablissement des descriptifs des processus	DE et équipe/groupe de projet compétent ?	Manuel type quarte open label
Elaboration du manuel	DE + administration de l'école	Manuel type quarte open label
Gestion des documents	DE + administration de l'école	Instructions
Audits internes*	Personne responsable (à désigner)	Plan, modèle des audits
Revue de direction (management review)*	DE	Modèle de revue de direction
ÉTAPES VERS L'OBTENTION DU LABEL quarte open label		
Etape de travail	Compétences	Outils
Contrôle externe de la documentation	ASEM	
((audit externe))	ASEM	Programme de l'audit Modèle de rapport
Obtention du label open label	ASEM	Modèle de certificat

* modules complémentaires

Source: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Karl W. Wagner, Roman Käfer, Hanser Verlag 2013

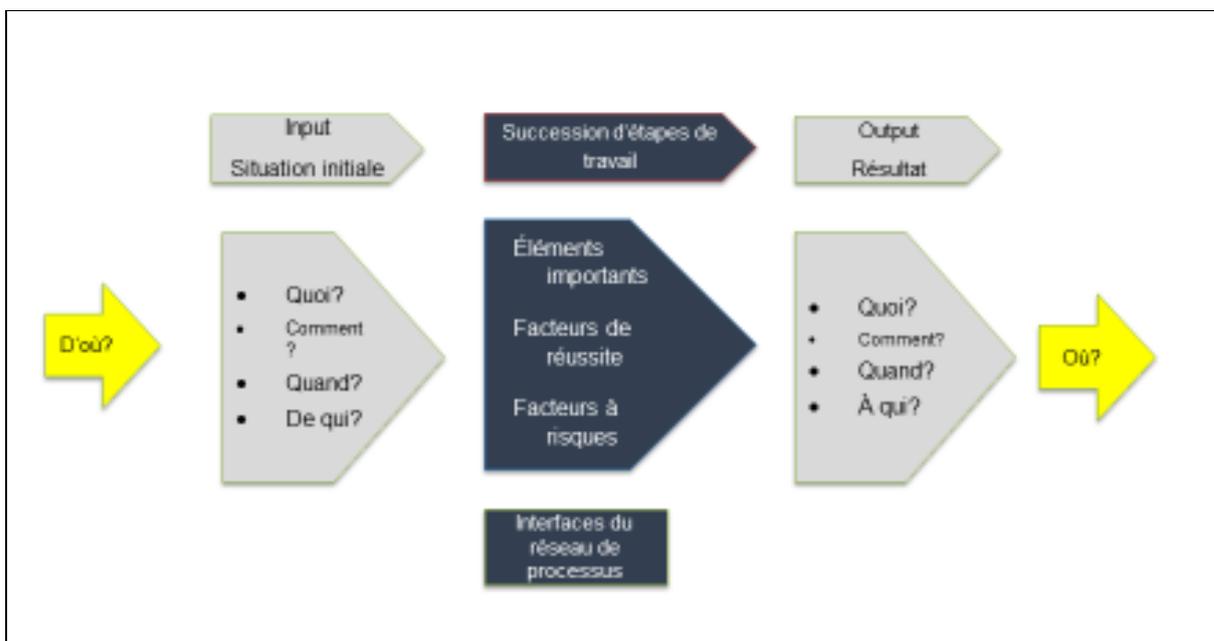
6 Elaboration du manuel

Ce chapitre présente les principaux éléments à élaborer pour la rédaction du manuel.

6.1 Processus

Par *processus*, on entend une succession logique d'étapes nécessaires pour atteindre un objectif.

6.2 Caractéristiques des processus



Exemple : voir modèle type de l'ASEM **quarte** open label, pages 12/13

6.3 Outils

Par *outils*, on entend l'ensemble des documents, listes de contrôle, instruments, etc. nécessaires à un processus pour que celui-ci puisse être réalisé de manière efficace et appropriée. Les outils sont énumérés à l'étape correspondante du processus et figurent aussi dans la table des matières (cf. modèle de structure de processus, page 2)

6.4 Gestion des documents

Coter de manière appropriée les différents documents (outils) utilisés pour le manuel est très utile, car les cotes permettent de garantir que toutes les personnes concernées travaillent avec les versions les plus récentes. Il est recommandé d'effectuer cette tâche dès le début, notamment dans la perspective d'une certification. Un exemple est présenté ci-dessous.

	En-tête
	2.1 Organisation de l'enseignement Version: V

Pied de page

6.5 Vue d'ensemble des documents

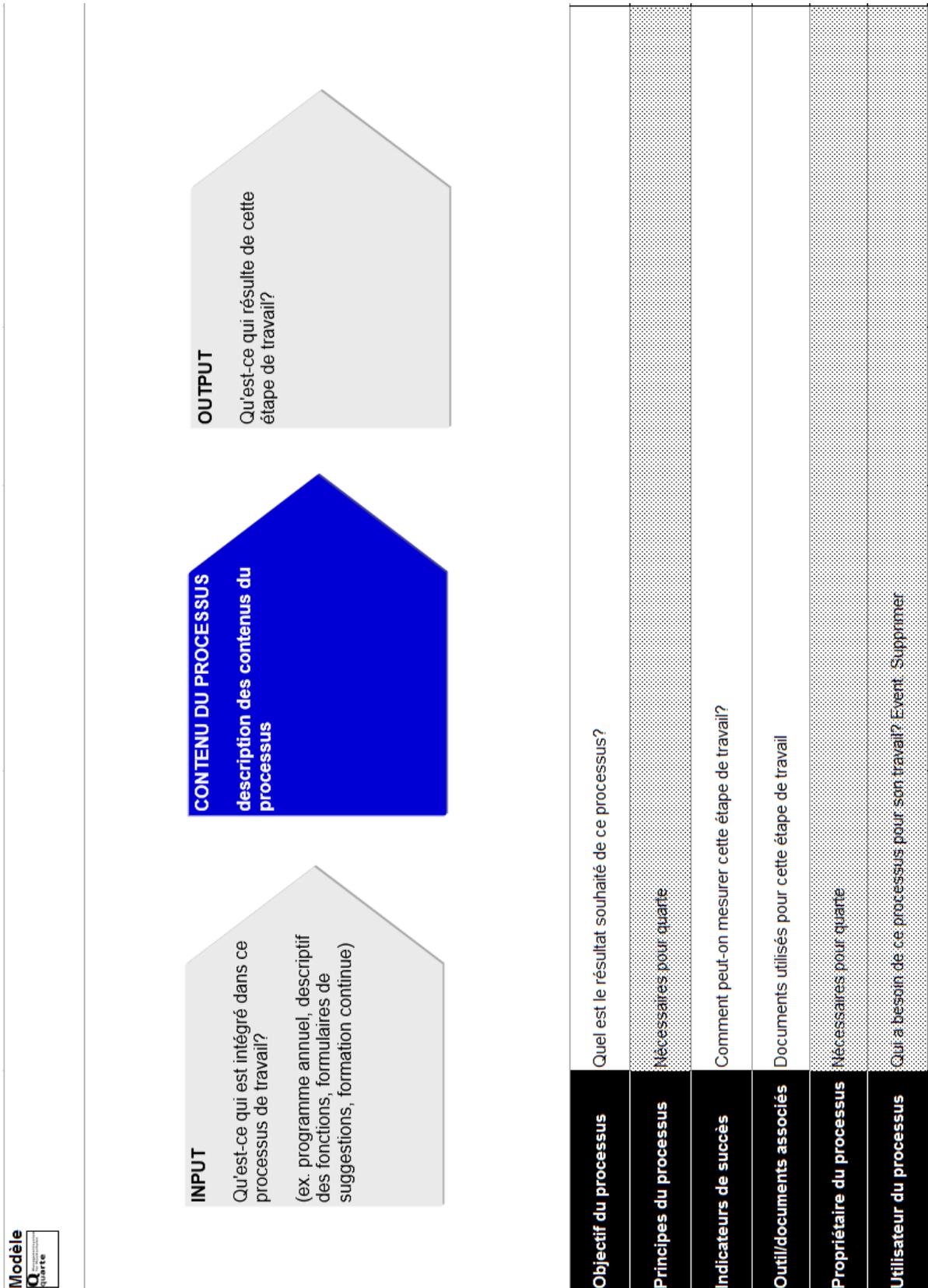
Un tableau récapitulatif de l'ensemble des documents peut aussi s'avérer utile pour s'assurer que l'on travaille toujours avec les versions les plus récentes.

Ces éléments importants servent de base pour établir les processus et les outils nécessaires à la préparation du manuel. Un modèle pour l'élaboration de processus et les questions correspondantes est présenté ci-après.

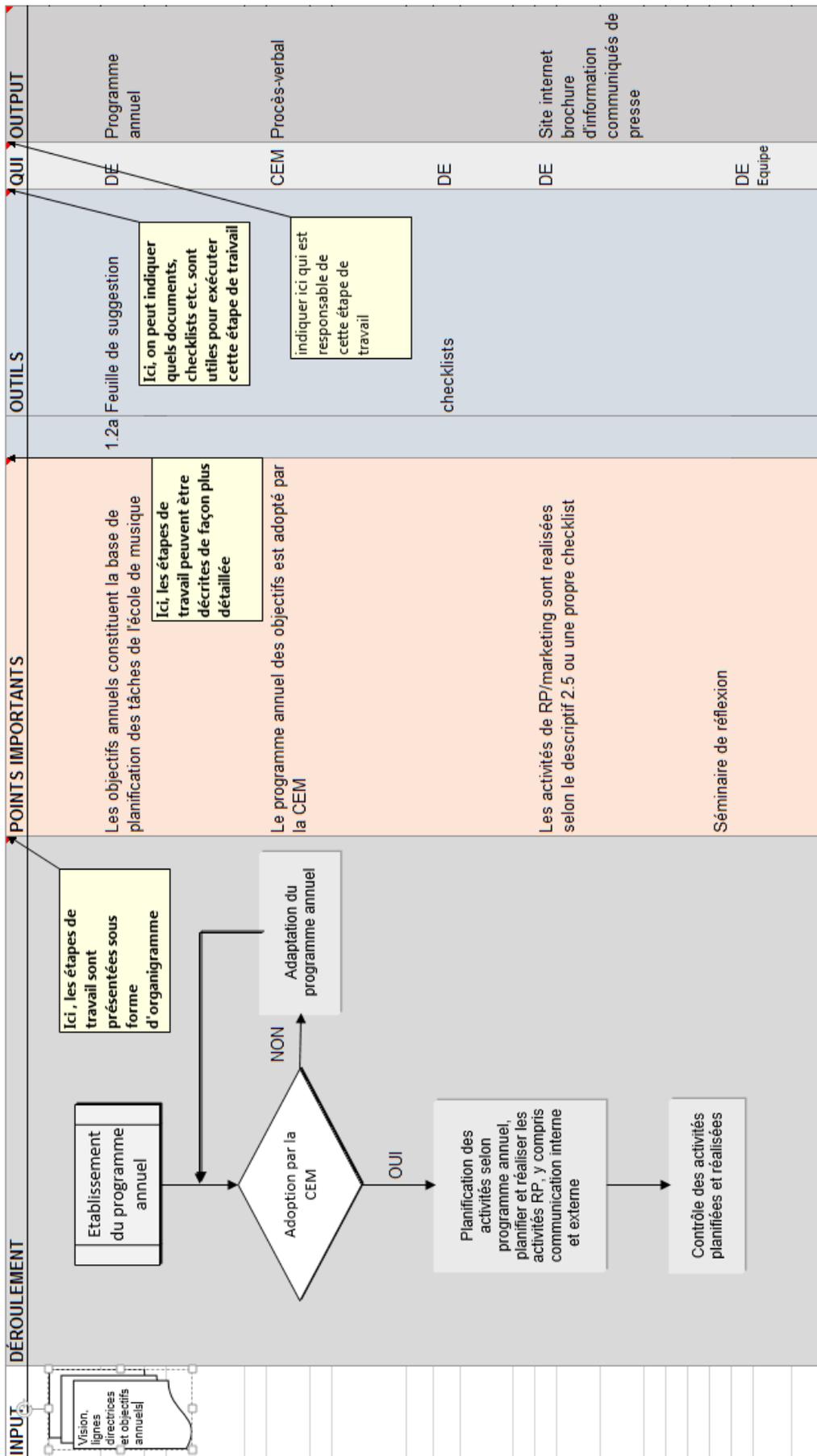
Le manuel type permet de se faire une idée de la façon dont se présenterait le manuel d'une école fictive.

6.6 Structure d'un processus de quarte open label

L'exemple de processus ci-dessous peut aussi être présenté de manière différente.



Modèle



7 Finalisation et contrôle

7.1 Finalisation et contrôle

Tous les modules finalisés doivent être classés dans le bon ordre. Lors de la numérotation des chapitres, veillez à laisser assez de place pour les domaines qui n'ont pas encore été élaborés. Ils pourront ainsi être facilement intégrés plus tard.

Tous les documents doivent être munis d'un en-tête et d'un pied de page selon un système de cote uniformisé (cf. Instructions, p. 8), et classés dans le manuel.

La mise en place d'un système de classement électronique sur le navigateur de l'école ou dans le domaine interne du site internet de l'école – ou encore la création d'un cloud – est recommandée. Ainsi, les intéressés auront toujours à disposition les documents les plus récents.

8 Coûts

Tous les documents sont gratuitement mis à disposition des écoles membres de l'ASEM. Le manuel type sera envoyé aux écoles en format PDF par le secrétariat de l'ASEM après l'inscription à la séance introductive.

Les coûts de la certification sont indiqués dans la notice.

9 Extension

Quarte open label peut être complété progressivement par d'autres modules jusqu'à la **certification ISO 9001:2015**.

10 Documents

Les documents suivants restent à disposition pour la mise en œuvre :

- Règlement **quarte** open label
- Manuel type (PDF)
- Modèles (Excel et Word)

Remerciements

Durant une année, un groupe de travail élargi de l'ASEM a approfondi la conception, la structure et les modules du nouveau **quarte** open label avant que celui-ci soit testé par des écoles pilotes. Nous remercions chaleureusement les personnes qui ont accompli tout le travail de développement de **quarte** pour parvenir à une structure modulaire open label :

Sylvain Jaccard	Conservatoire de musique neuchâtelois, Neuchâtel
Thomas Saxer	Musikschule Worblental/Kiesental
Rainer Walker	Musikschule Langenthal
Christine Bouvard Marty	Présidente de l'ASEM
Felix Bamert	Comité de l'ASEM
Letizia Walser	Comité de l'ASEM
Margot Müller Dürst	Secrétaire générale de l'ASEM

Conseillers : Felix Müller, SQS
Liliane Gabriel, SQS

Ecoles pilotes : Conservatoire de Musique du Nord Vaudois
Cercle Lémanique d'Etudes Musicales
Ecole de Musique Cossonay
Conservatoire neuchâtelois

Renseignements et accompagnement :

Association suisse des écoles de musique
Margot Müller Dürst
Secrétaire générale de l'ASEM
Dufourstrasse 11
4052 Bâle
margot.mueller@musikschule.ch
Tél. : 061 260 20 70
www.verband-musikschule.ch