

quarte open label

**Le système de gestion de la qualité pour les écoles de
musique**

Introduction

Sommaire

1	Avant-propos	3
2	Introduction	5
2.1	Tâches incombant aux écoles de musique en matière de qualité, et objectifs du quarte open label	5
2.2	Principes de base de la gestion de la qualité selon quarte open label.....	6
2.3	Une réflexion axée sur les processus	6
2.4	La boucle d'apprentissage	6
2.5	La cartographie des processus	8
2.6	L'aperçu des processus.....	9
3	Vue d'ensemble des modules.....	10
4	Prochaines étapes.....	12
4.1	Documentation	12
4.2	Coûts de la procédure jusqu'au label.....	12
5	Aperçu.....	13

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). Les premières écoles de musique ont été certifiées en 2009.

Il est réjouissant de constater que le label de qualité **quarte** suscite beaucoup d'intérêt parmi les écoles de musique. Pourtant, sa diffusion s'est révélée laborieuse, bien que la qualité soit une préoccupation fondamentale de nos écoles. La question toujours plus sensible du financement des écoles de musique, les taux d'activité réduits des directeurs, mais aussi les coûts de la certification et le rituel annuel à observer pour conserver le label ont certainement joué un rôle important dans l'attitude réservée des écoles.

quarte open label: un système plus souple avec une partie centrale allégée

L'un des objectifs déclarés de l'ASEM est de sensibiliser encore davantage les associations cantonales et les écoles de musique à la qualité et à la gestion de la qualité. En s'appuyant sur les expériences de ces dernières années, l'ASEM a opté pour une nouvelle conception plus souple de **quarte** et développé la solution **quarte open label**.

Le nouveau système de gestion de la qualité **quarte open label** reprend les éléments utilisés jusqu'ici, et les élargit en intégrant quelques processus touchant à l'enseignement musical. Cette évolution renforce la responsabilité individuelle des écoles de musique.

Parallèlement, le label s'appuie sur une partie centrale allégée que chaque école doit remplir, et sur une série de modules obligatoires à option pouvant être choisis par les écoles. Grâce à ce principe, les associations cantonales des écoles de musique et les départements cantonaux de l'instruction publique et de la culture pourront fixer leurs propres priorités en fonction de leur législation ou des conventions de prestations existantes. Le label de qualité **quarte open label** de l'ASEM peut ainsi être obtenu sous la forme d'une version de **quarte** spécifiquement développée pour votre canton. Plus de précisions à ce propos figurent dans la notice de l'ASEM sur le **quarte open label** et dans les instructions qui doivent faciliter l'initiation à ce système.

quarte open label peut mener graduellement à quarte et à la certification ISO

Grâce à sa conception modulaire et progressive, **quarte open label** peut être développé jusqu'à l'obtention d'une certification selon la norme ISO 9001:2015. Pour la certification ISO, il est recommandé de se faire aider par un support extérieur. Les écoles de musique fixent elles-mêmes leur rythme et leurs priorités dans les modules en fonction de leurs ressources et de leurs principaux secteurs d'activité.

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

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

Nous espérons que **quarte** open label sera bien accueilli par les écoles de musique et leur souhaitons beaucoup de succès dans son utilisation.

Le comité de l'ASEM:

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, deuxième auditrice libre SQS

Renseignements et accompagnement:

Association suisse des écoles de musique

Margot Müller Dürst
secrétaire générale de l'ASEM
Direction du projet **quarte** open label
Dufourstrasse 11
4052 Bâle
margot.mueller@musikschule.ch
Tél.: 061 260 20 70

info@musikschule.ch
www.verband-musikschule.ch

2 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 enseignants 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, enseignants, 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 professeurs 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

A travers onze processus, le système *quarte* présente le déroulement des principales étapes de travail dans une école de musique. Les enseignants, la direction, les autorités responsables et toutes les 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.

Dans le cadre de l'activité de l'école de musique, des réunions stratégiques annuelles permettent de faire le bilan de l'année écoulée, de contrôler la réalisation des objectifs fixés, de planifier des améliorations et de fixer de nouveaux objectifs sur la base de ces processus. Les résultats sont pris en compte dans la nouvelle planification annuelle des objectifs, qui sert de repère et de fil conducteur pour l'ensemble de l'école.

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 Deming (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).

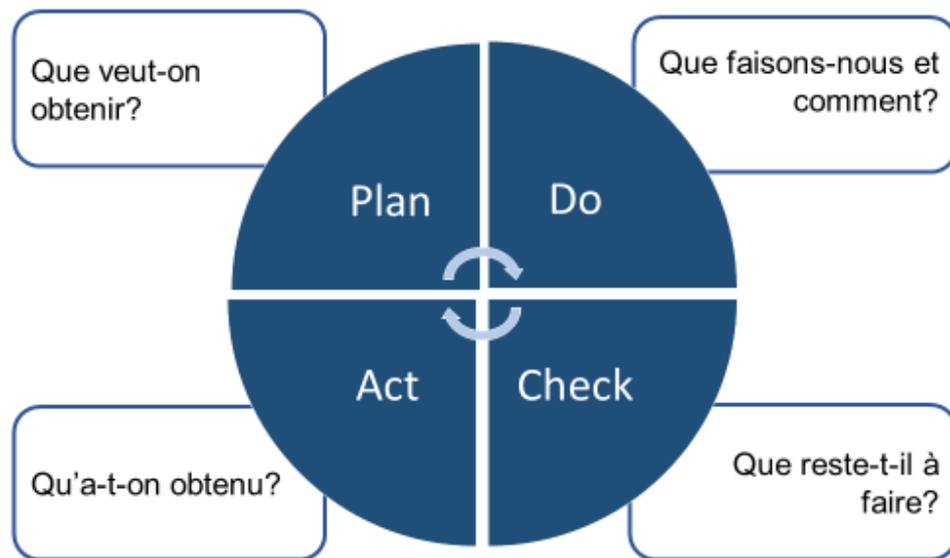


Fig. 1: La boucle d'apprentissage (roue de Deming)

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:

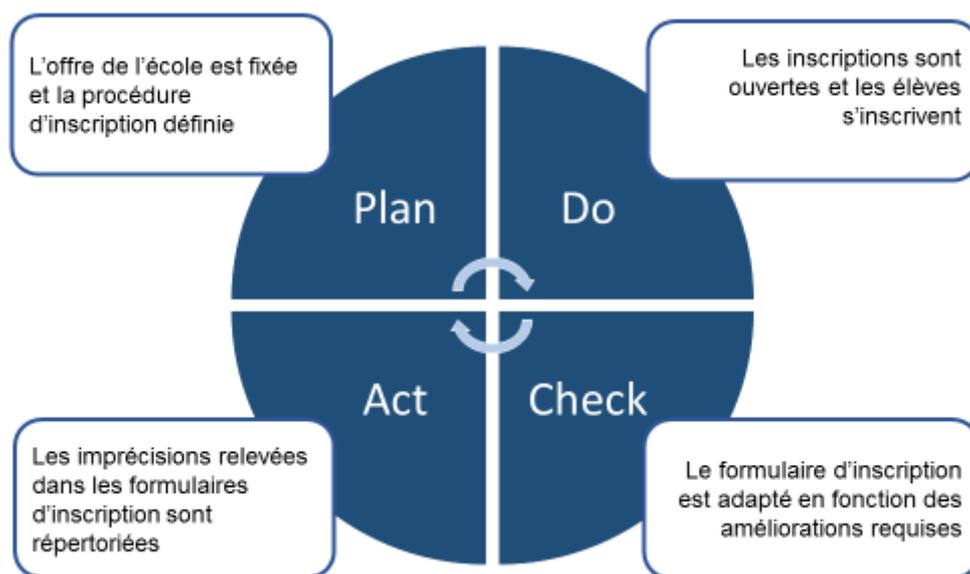


Fig. 2: La roue de Deming d'après un exemple concret

2.5 La cartographie des processus

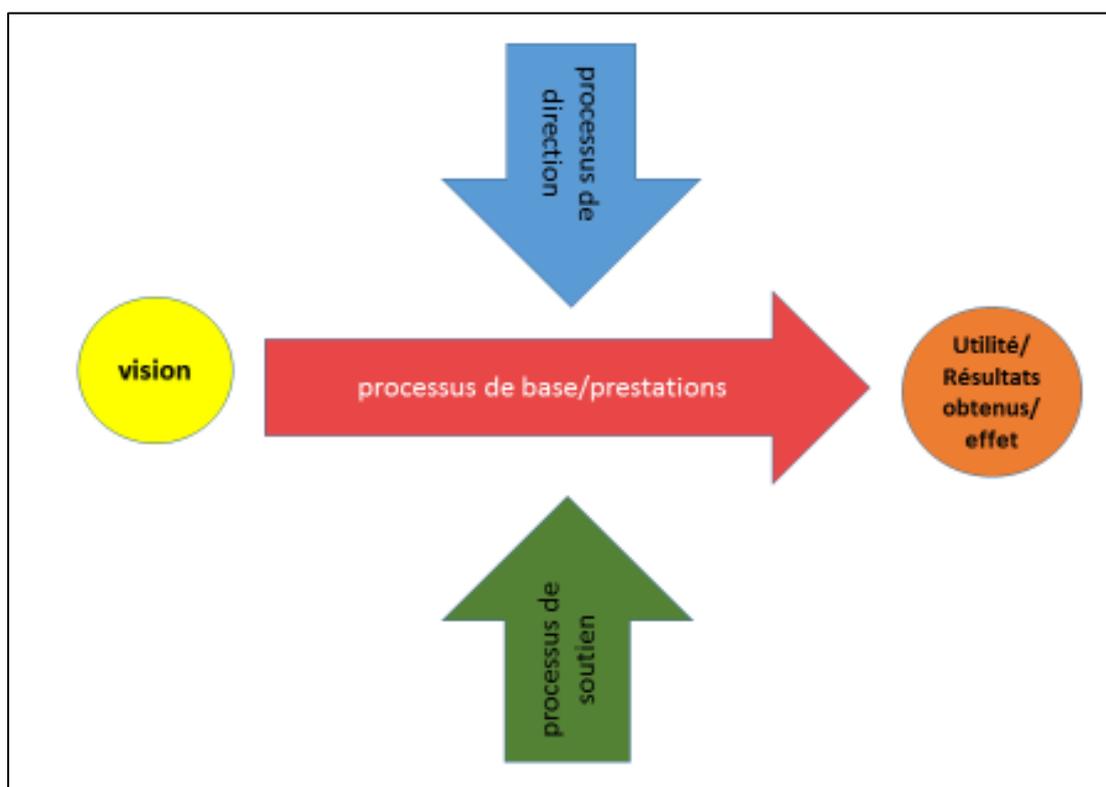
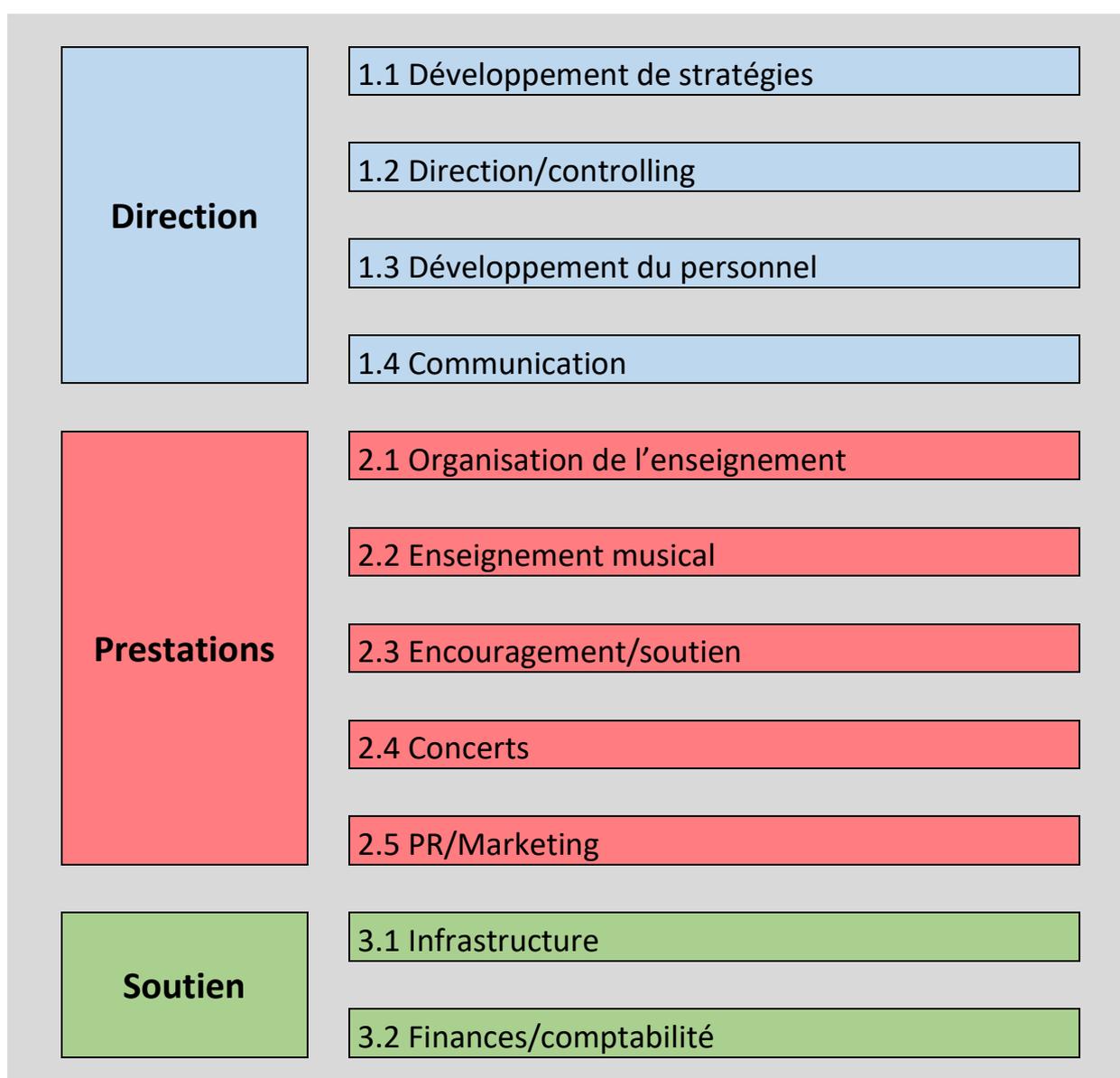


Fig. 3: La cartographie des processus

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.

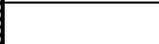
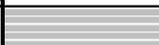
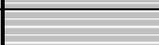
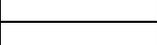
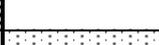
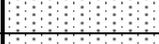
2.6 L'aperçu des processus

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:



3 Vue d'ensemble des modules

Obtenir le **quarte** open label implique de 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		

 = Module de base
 = Module complémentaire
 = Module à option

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 d'embauche		
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		
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 et soutien		
2.3a	Formulaire de demande		
2.3b	Concept de promotion		
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 Prochaines étapes

4.1 Documentation

Cette introduction au **quarte** open label est complétée par deux documents: «**quarte** open label, partie II» est conçu sous forme d'instructions¹ permettant de découvrir pas à pas les modules. Ce document fournit des explications détaillées sur la procédure et les étapes ultérieures menant à l'obtention du label ASEM et à la certification ISO. Quant au «Manuel type»², il contient des exemples concrets de documents et de descriptions des processus. Vous pourrez vous y référer pour réaliser vos propres documents.

Le secrétariat de l'ASEM vous enverra les instructions et le manuel type par e-mail au format PDF lors de votre inscription au **quarte** open label.

4.2 Coûts de la procédure jusqu'au label

L'ensemble des instructions et le manuel type sont mis gracieusement à la disposition des écoles membres de l'ASEM.

- **Coûts pour les écoles de musique:**
 - Frais d'inscription, frais d'administration, certificat Fr. 130.00
 - Cours d'introduction à **quarte** open label (kick-off) ½ journée Fr. 250.00
 - Atelier **quarte** open label (suite) ½ journée Fr. 250.00
 - Audit de certification 1^{ère} année Fr. 940.00
 - Frais des audits intermédiaire (2^{ème} et 3^{ème} année) Fr. 480.00

- **Complet prix pour un cycle: pour 1^{er} cycle (3 ans) Fr. 2'050.00**

- **Recertification (dès 2^{ème} cycle pour 3 années) Fr. 1'400.00**
- **Participation kick-off sans obtenir le label par personne Fr. 150.00**
- **Offres de soutien supplémentaires** selon travail effectué

4.3 quarte – certification ISO

Une certification selon la norme ISO nécessite la réalisation complète de tous les modules complémentaires. Un accompagnement professionnel est recommandé, et les frais sont à calculer

¹ **quarte** Open Label – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, Teil II: Wegleitung, VMS 2015

² **quarte** Open Label – das Qualitätsmanagementsystem für Musikschulen, Teil III: das Musterhandbuch, VMS 2015

séparément. Les coûts d'une certification ISO se basent sur les directives de l'instance de certification.

4.4 SQS – notre partenaire chargé de la certification ISO

L'Association suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) est l'interlocuteur compétent pour la certification de **quarte**.

La SQS

- est une organisation indépendante à but non lucratif;
- est accréditée en tant qu'organisme d'accréditation par le SAS (Service d'accréditation suisse);
- certifie notamment des systèmes de gestion de la qualité ainsi que toute une gamme d'autres systèmes de gestion;
- dispose d'auditrices et d'auditeurs formés aux procédures et possédant une expérience dans la branche.

5 Aperçu

Les documents suivants sont disponibles pour la mise en œuvre:

- Introduction (sur le site internet)
- Instructions
- Manuel type (PDF)
- Modèles (Excel et Word)

Renseignements et accompagnement:

Association suisse des écoles de musique

Margot Müller Dürst
Secrétaire générale de l'ASEM
Direction du projet **quarte** open label
Dufourstrasse 11
4052 Bâle
margot.mueller@musikschule.ch
Tél: 061 260 20 70

info@musikschule.ch
www.verband-musikschule.ch