

---

**Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC de la branche de formation et d'examens  
Administration publique**

**Pratique professionnelle – écrit/deuxième partie/spécifique au groupe professionnel  
pour les apprenti-e-s des administrations communales**

**Série 2015/01**

---

**Nom/prénom  
du/de la candidat-e**

**Numéro de candidat-e**

**Arrondissement d'examen**

**Entreprise formatrice**

---

**Visas des expert-e-s pour chaque question corrigée :**

1	2	3	4	Points obtenus (total de 30 %)
/5	/15	/4	/6	

**Signature de l'expert-e 1**

**Signature de l'expert-e 2**

## Question 1

Points

<b>Objectifs évaluateurs</b>	<b>1.1.2.1.2-1</b> <b>1.1.2.2.1-1</b>	<b>Missions de l'Etat</b> <b>Missions principales</b>	<b>5 points</b>
------------------------------	--	--	-----------------

### Situation de départ

Votre entreprise formatrice organise une séance d'information pour les écoliers/écolières intéressé-e-s par une formation au sein de l'administration communale. Vous préparez cette séance d'information avec votre formateur. Pour présenter la multiplicité des missions/prestations de l'administration communale et les interfaces/liens entre les différents services, vous devez élaborer des exemples.

### Tâche

Pour cinq services différents de l'administration communale, citez chaque fois une mission/prestation importante. Pour chaque mission/prestation, citez une interface vers/un lien avec d'autres services (niveau commune, canton ou Confédération) et décrivez-la. Vous obtiendrez ½ point par mission/prestation citée avec le service compétent et ½ point par connexion correcte avec explication. Total : 5 points.

Information : à la question 2, vous continuerez de traiter l'une des missions que vous citez ici.

<b>Mission/prestation</b>	<b>Service compétent</b>	<b>Interface vers/liens avec un autre service</b>	<b>Explication interface/liens</b>
Exemple : administration des finances communales	Administration des finances	Administration fiscale	Envoi des factures fiscales et encaissement

1

1

1

1

1

**T 5**

Points  
obtenus

Points

## Question 2

Objectif évaluateur	1.1.3.1  1.1.3.1.1-1	Expliquer la mission de l'entreprise formatrice Mission de l'entreprise formatrice	15 points
---------------------	----------------------------	---	-----------

### Situation de départ

L'autorité exécutive de la commune organisera prochainement un atelier de travail consacré à la planification de la prochaine législature. Le cadre de l'administration est chargé de préparer l'atelier de travail et vous épaulerez un responsable de service dans l'accomplissement de cette mission.

Choisissez l'un des services de l'administration communale que vous avez cités à la question 1. Ce service constitue le point de départ de vos réflexions en lien avec les missions/prestations qui suivent.

Je choisis le service suivant : \_\_\_\_\_

Cette question est composée de trois parties (de a. à c.). Vous pourrez obtenir 15 points au maximum.

### Tâche

- a. L'autorité souhaiterait se pencher de plus près sur les différents groupes d'intérêts de la commune. Elle souhaiterait analyser et comprendre quels conflits d'intérêts existent entre les groupes d'intérêts et la commune et à quoi ressemblent les solutions possibles ébauchées dans le but de résoudre ces conflits d'intérêts.

Montrez cela à l'aide de deux exemples pour le service que vous avez choisi.

Vous obtiendrez 1 point par groupe d'intérêts avec un conflit d'intérêts pertinent et ½ point par ébauche de solution correcte. Total : 3 points.

Groupe d'intérêts	Conflit d'intérêts avec service	Solution possible

1 ½

1 ½

T3

Points  
obtenus

Points

- b. Lors de l'atelier de travail, l'autorité fixera ses objectifs de législature pour la commune et l'administration et discutera de la façon dont ces objectifs peuvent être concrétisés. C'est aussi pour cela que vous devez faire des propositions à l'intention de votre responsable de service.

Esquissez trois objectifs de législature pour le service que vous avez choisi et formulez chaque fois deux mesures destinées à permettre leur concrétisation. Vous obtiendrez 1 point pour chaque objectif de législature pertinent et ½ point pour chaque mesure de concrétisation appropriée. Total : 6 points

Objectif de législature	Mesures de concrétisation

2

2

2

T 6

Points  
obtenus

Points

- c. L'autorité exécutive souhaiterait améliorer la gestion de la qualité au sein de la commune. Les responsables de service ont donc le devoir de soumettre à leurs supérieur-e-s politiques des propositions pour des normes de qualité importantes dans leur sphère de compétence personnelle. Pour chaque norme, il convient de proposer une mesure grâce à laquelle l'administration peut assurer son application. Préparez des propositions à l'intention de votre responsable de service.

Formulez trois normes importantes pour la qualité des prestations du service que vous avez choisi. Vous obtiendrez 1 point par norme appropriée et ½ point par mesure de concrétisation pertinente. Total : 6 points. Les réponses que vous donnez ici et celles que vous donnez dans le cadre de la tâche b. ne doivent pas se recouper.

Norme pour la qualité des prestations	Mesure de concrétisation

2

2

2

T 6

Points  
obtenus

### Question 3

Points

Objectif évaluateur	1.1.3.1.1-1	Mission de l'entreprise formatrice	4 points
---------------------	-------------	------------------------------------	----------

#### Situation de départ

Les communes A et B collaborent déjà dans divers domaines d'activité. Les deux communes disposent chacune d'une maison de retraite et se demandent maintenant si une forme de coopération est envisageable également dans ce domaine. La question de savoir si l'on doit gérer une ou deux maisons de retraite demeure ouverte.

Cette question est composée de deux parties (a. et b.). Vous pourrez obtenir 4 points au maximum.

#### Tâche

- a. Les communes A et B souhaiteraient analyser différentes formes de coopération. Citez quatre formes possibles de contrat ou de société pour la coopération des deux communes. Vous obtiendrez ½ point pour toute forme correcte. Total : 2 points.

---

---

---

---

---

---

---

---

½

½

½

½

T 2

Points  
obtenus

b. La société Y propose aux deux communes de prendre en charge l’exploitation de la maison de retraite. Quelle forme de coopération recommandez-vous aux communes A et B ainsi qu’à la société Y ?

Proposez une forme pertinente de coopération et décrivez pour chacune un avantage et un désavantage. Vous obtiendrez 1 point par forme de coopération pertinente et ½ point par avantage et par désavantage pertinent. Total : 2 points.

Forme de coopération	
Avantage	
Inconvénient	

Points

1

½

½

T 2

Points  
obtenus

## Question 4

Points

Objectif évaluateur	1.1.2.1.1-1	Statuts communaux	6 points
---------------------	-------------	-------------------	----------

### Situation de départ

Vous avez postulé à un poste au sein du greffe municipal de l'administration communale de X et êtes invité-e à l'entretien d'embauche. Pour vous préparer à l'entretien, vous vous familiarisez avec les statuts communaux.

Cette question est composée de deux parties (a. et b.). Vous pourrez obtenir 6 points au maximum.

### Tâche

- a. Lisez l'article 2 des statuts communaux de X. Isolez quatre exemples de missions transférées par la Confédération ou par le canton et deux exemples de missions au sens de l'alinéa 2. Vous obtiendrez ½ point par exemple pertinent. Total : 3 points.

Missions	<b>Art. 2</b> <sup>1</sup> La commune remplit les missions que lui confient la Confédération et le canton.  <sup>2</sup> Elle peut en outre assumer toutes les missions dont la compétence n'incombe pas exclusivement à la Confédération, au canton ou à une autre organisation.
----------	--

Missions transférées par la Confédération ou par le canton		½
		½
		½
		½
Missions pour lesquelles ce ne sont pas exclusivement la Confédération, le canton ou une autre organisation qui sont compétent-e-s		½
		½

T 3

Points  
obtenus



b. Lisez les articles 6 et 7 des statuts communaux de X :

Points

Utilisation des moyens	<p><b>Art. 6</b></p> <p><sup>1</sup> La commune utilise les moyens qui sont à sa disposition avec efficacité, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a en définissant ses prestations ;</li> <li>b en présentant le mode de financement, les coûts subséquents et la supportabilité de la fourniture de prestations et</li> <li>c en garantissant l'utilisation adéquate des moyens.</li> </ul> <p><sup>2</sup> Elle peut recourir à des instruments de gestion adaptés au contrôle d'efficacité.</p>
Gestion administrative axée sur l'efficacité	<p><b>Art. 7</b></p> <p><sup>1</sup> La commune se réserve le droit d'aménager des zones propices à l'accomplissement des missions et à l'activité administrative selon les principes de la gestion administrative axée sur l'efficacité (p. ex. selon le modèle de la Nouvelle gestion publique).</p> <p><sup>2</sup> L'assemblée communale décide de passer à la gestion administrative axée sur l'efficacité, fixe les conditions-cadres nécessaires, notamment la prestation à fournir et le degré d'efficacité à atteindre, et elle fait appel aux organes de contrôle prescrits.</p>

Citez et expliquez un instrument de gestion et de pilotage de la Nouvelle gestion publique ou de la gestion administrative axée sur l'efficacité favorisant la mise en application des articles 6 et 7. Vous obtiendrez 1 point pour un instrument pertinent et 2 points pour une explication correcte. Total : 3 points.

Instrument	
Explication	

1

2

T 3

Points  
obtenus

---

**Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC de la branche de formation et d'examens  
Administration publique**

**Pratique professionnelle – écrit/deuxième partie/spécifique au groupe professionnel  
pour les apprenti-e-s des administrations communales**

**Série 2015/01**

**Nom/prénom  
du/de la candidat-e**

**Numéro de candidat-e**

**Arrondissement d'examen**

**Entreprise formatrice**

**Solutions  
confidentielles**

**Visas des expert-e-s pour chaque question corrigée :**

1	2	3	4	Points obtenus (total de 30 %)
/5	/15	/4	/6	

**Signature de l'expert-e 1**

**Signature de l'expert-e 2**

## Question 1

Points

<b>Objectifs évaluateurs</b>	<b>1.1.2.1.2-1</b> <b>1.1.2.2.1-1</b>	<b>Missions de l'Etat</b> <b>Missions principales</b>	<b>5 points</b>
------------------------------	--	--	-----------------

### Situation de départ

Votre entreprise formatrice organise une séance d'information pour les écoliers/écolières intéressé-e-s par une formation au sein de l'administration communale. Vous préparez cette séance d'information avec votre formateur. Pour présenter la multiplicité des missions/prestations de l'administration communale et les interfaces/liens entre les différents services, vous devez élaborer des exemples.

### Tâche

Pour cinq services différents de l'administration communale, citez chaque fois une mission/prestation importante. Pour chaque mission/prestation, citez une interface vers/un lien avec d'autres services (niveau commune, canton ou Confédération) et décrivez-là. Vous obtiendrez ½ point par mission/prestation citée avec le service compétent et ½ point par connexion correcte avec explication. Total : 5 points.

Information : à la question 2, vous continuerez de traiter l'une des missions que vous citez ici.

<b>Mission/prestation</b>	<b>Service compétent</b>	<b>Interface vers/liens avec un autre service</b>	<b>Explication interface/liens</b>	
Exemple : administration des finances communales	Administration des finances	Administration fiscale	Envoi des factures fiscales et encaissement	
<i>Traite les annonces d'arrivée et les annonces de départ des habitant-e-s</i>	<i>Contrôle des habitant-e-s</i>	<i>Office cantonal des migrations</i>	<i>Délivre les autorisations d'entrée et les autorisations de séjour</i>	1
<i>Tenue du registre fiscal</i>	<i>Administration fiscale</i>	<i>Contrôle des habitant-e-s</i>	<i>Le registre des habitant-e-s constitue la base du registre fiscal</i>	1
<i>Aide sociale</i>	<i>Service d'aide sociale</i>	<i>Finances</i>	<i>Effectue les virements et les paiements</i>	1
<i>Naturalisations</i>	<i>Greffes</i>	<i>Service des communes du canton de Zurich, Service des naturalisations</i>	<i>Statue sur l'octroi du droit supracantonal</i>	1
<i>Procédure de permis de construire</i>	<i>Office de construction</i>	<i>Direction cantonale des constructions</i>	<i>Constructions dans la zone agricole</i>	1
				<b>T 5</b>
				<b>Points obtenus</b>

### Indication de correction :

D'autres solutions pertinentes sont possibles. Tenir compte des particularités cantonales/régionales

## Question 2

Objectif évaluateur	1.1.3.1  1.1.3.1.1-1	Expliquer la mission de l'entreprise formatrice Mission de l'entreprise formatrice	15 points
---------------------	----------------------------	---	-----------

### Situation de départ

L'autorité exécutive de la commune organisera prochainement un atelier de travail consacré à la planification de la prochaine législature. Le cadre de l'administration est chargé de préparer l'atelier de travail et vous épauler un responsable de service dans l'accomplissement de cette mission.

Choisissez l'un des services de l'administration communale que vous avez cités à la question 1. Ce service constitue le point de départ de vos réflexions en lien avec les missions/prestations qui suivent.

Je choisis le service suivant : p.e. administration fiscale

Cette question est composée de trois parties (de a. à c.). Vous pourrez obtenir 15 points au maximum.

### Tâche

- a. L'autorité souhaiterait se pencher de plus près sur les différents groupes d'intérêts de la commune. Elle souhaiterait analyser et comprendre quels conflits d'intérêts existent entre les groupes d'intérêts et la commune et à quoi ressemblent les solutions possibles ébauchées dans le but de résoudre ces conflits d'intérêts.

Montrez cela à l'aide de deux exemples pour le service que vous avez choisi.

Vous obtiendrez 1 point par groupe d'intérêts avec un conflit d'intérêts pertinent et ½ point par ébauche de solution correcte. Total : 3 points.

Groupe d'intérêts	Conflit d'intérêts avec service	Solution possible
Contribuables	Souhaiteraient un coefficient d'impôts aussi bas que possible	Mesures destinées à réduire les coûts
Administration fiscale cantonale	Veut le plus grand nombre possible d'estimations effectuées par l'administration fiscale communale	Conformité au minimum légal et estimations supplémentaires dans le cadre des ressources humaines

1 ½

1 ½

T3

Points  
obtenus

Points

- b. Lors de l'atelier de travail, l'autorité fixera ses objectifs de législature pour la commune et l'administration et discutera de la façon dont ces objectifs peuvent être concrétisés. C'est aussi pour cela que vous devez faire des propositions à l'intention de votre responsable de service.

Esquissez trois objectifs de législature pour le service que vous avez choisi et formulez chaque fois deux mesures destinées à permettre leur concrétisation. Vous obtiendrez 1 point pour chaque objectif de législature pertinent et ½ point pour chaque mesure de concrétisation appropriée. Total : 6 points

Objectif de législature	Mesures de concrétisation
<i>Coefficient d'impôts stable pour les quatre prochaines années.</i>	<i>Echelonner les investissements</i>
	<i>Elaborer des mesures d'économies</i>
<i>Améliorer l'encaissement des factures fiscales</i>	<i>Procéder aux clarifications relatives aux interfaces avec l'administration des finances concernant le cycle de relance/la poursuite</i>
	<i>Intensifier la gestion des actes de défaut de biens</i>
<i>Accroître la part des déclarations d'impôts remplies par voie électronique</i>	<i>Améliorer l'information sur le site Internet</i>
	<i>Envoi de flyers avec la déclaration d'impôts</i>

2

2

2

T 6

Points  
obtenus

Points

- c. L'autorité exécutive souhaiterait améliorer la gestion de la qualité au sein de la commune. Les responsables de service ont donc le devoir de soumettre à leurs supérieur-e-s politiques des propositions pour des normes de qualité importantes dans leur sphère de compétence personnelle. Pour chaque norme, il convient de proposer une mesure grâce à laquelle l'administration peut assurer son application. Préparez des propositions à l'intention de votre responsable de service.

Formulez trois normes importantes pour la qualité des prestations du service que vous avez choisi. Vous obtiendrez 1 point par norme appropriée et ½ point par mesure de concrétisation pertinente. Total : 6 points. Les réponses que vous donnez ici et celles que vous donnez dans le cadre de la tâche b. ne doivent pas se recouper.

Norme pour la qualité des prestations	Mesure de concrétisation	
<i>Taux élevé de satisfaction des client-e-s</i>	<i>Développement et extension du guichet en ligne</i>	2
	<i>Elaborer des principes directeurs communs pour la convivialité au guichet</i>	
<i>Feed-back rapide pour les demandes formulées par e-mail</i>	<i>Réglementer avec clarté les compétences pour la gestion de l'infobox</i>	2
	<i>Toujours donner feed-back dans un délai de 24 heures</i>	
<i>Faible taux d'erreur/aussi peu d'oppositions/de recours que possible</i>	<i>Appliquer le principe des quatre yeux avec cohérence</i>	2
	<i>Formation continue en droit fiscal pour les collaborateurs/collaboratrices</i>	

T 6

Points  
obtenus

### Question 3

Points

Objectif évaluateur	1.1.3.1.1-1	Mission de l'entreprise formatrice	4 points
---------------------	-------------	------------------------------------	----------

#### Situation de départ

Les communes A et B collaborent déjà dans divers domaines d'activité. Les deux communes disposent chacune d'une maison de retraite et se demandent maintenant si une forme de coopération est envisageable également dans ce domaine. La question de savoir si l'on doit gérer une ou deux maisons de retraite demeure ouverte.

Cette question est composée de deux parties (a. et b.). Vous pourrez obtenir 4 points au maximum.

#### Tâche

- a. Les communes A et B souhaiteraient analyser différentes formes de coopération. Citez quatre formes possibles de contrat ou de société pour la coopération des deux communes. Vous obtiendrez ½ point pour toute forme correcte. Total : 2 points.

*Contrat de rattachement*

½

*Transfert de tâches*

*Regroupements de droit privé (associations, sociétés coopératives, fondations, SA, Sàrl)*

½

*Institutions de droit public (institution intercommunale, entreprise communale, établissement autonome, fondation de droit public, association de communes)*

½

½

#### Indication de correction

*Solution dépendante du droit cantonal.*

T 2

Points  
obtenus

- b. La société Y propose aux deux communes de prendre en charge l'exploitation de la maison de retraite. Quelle forme de coopération recommandez-vous aux communes A et B ainsi qu'à la société Y ?

Proposez une forme pertinente de coopération et décrivez pour chacune un avantage et un désavantage. Vous obtiendrez 1 point par forme de coopération pertinente et ½ point par avantage et par désavantage pertinent. Total : 2 points.

Forme de coopération		
	<b>Fondation d'une société anonyme (SA)</b>	1
Avantage	<i>Promotion de l'action entrepreneuriale, responsabilité limitée pour les communes, participation financière possible de la société Y, conditions d'engagement flexibles grâce à des rapports de travail de droit privé</i>	½
Inconvénient	<i>Faible capacité d'influence des communes, limitation des droits de regard démocratiques, danger de faillite</i>	½

**Indication de correction**

Diverses solutions sont possibles et il convient de tenir compte des particularités cantonales. Un élément central est le suivant : dans la solution citée, la collaboration avec le partenaire privé doit être possible.

**T 2**

Points  
obtenus



## Question 4

Points

Objectif évaluateur	1.1.2.1.1-1	Statuts communaux	6 points
---------------------	-------------	-------------------	----------

### Situation de départ

Vous avez postulé à un poste au sein du greffe municipal de l'administration communale de X et êtes invité-e à l'entretien d'embauche. Pour vous préparer à l'entretien, vous vous familiarisez avec les statuts communaux.

Cette question est composée de deux parties (a. et b.). Vous pourrez obtenir 6 points au maximum.

### Tâche

- a. Lisez l'article 2 des statuts communaux de X. Isolez quatre exemples de missions transférées par la Confédération ou par le canton et deux exemples de missions au sens de l'alinéa 2. Vous obtiendrez ½ point par exemple pertinent. Total : 3 points.

Missions	<p><b>Art. 2</b></p> <p><sup>1</sup> La commune remplit les missions que lui confient la Confédération et le canton.</p> <p><sup>2</sup> Elle peut en outre assumer toutes les missions dont la compétence n'incombe pas exclusivement à la Confédération, au canton ou à une autre organisation.</p>
----------	---

Missions transférées par la Confédération ou par le canton	<i>Aménagement du territoire et planification des zones</i>	½
	<i>Octroi du droit de cité</i>	½
	<i>Elimination des déchets</i>	½
	<i>Perception des impôts</i>	½
Missions pour lesquelles ce ne sont pas exclusivement la Confédération, le canton ou une autre organisation qui sont compétent-e-s	<i>Marketing pour le site</i>	½
	<i>Mise à disposition d'espaces réservés aux manifestations</i>	½

### Indication de correction

Missions transférées par la Confédération ou le canton :

toutes les missions définies par la législation de la Confédération et la législation cantonale auxquelles les communes participent

Missions pour lesquelles ce ne sont pas exclusivement la Confédération, le canton ou une autre organisation qui sont compétent-e-s :

toutes les missions sans base dans la législation de la Confédération ni dans la législation cantonale → autonomie communale, autres solutions possibles (p. ex. location de locaux et de biens immobiliers, exploitation d'installations de loisirs et de sport, promotion de la culture/des clubs, vente de cartes journalières CFF ou de souvenirs)

**T 3**

Points  
obtenus

b. Lisez les articles 6 et 7 des statuts communaux de X :

Points

Utilisation des moyens	<p><b>Art. 6</b></p> <p><sup>1</sup> La commune utilise les moyens qui sont à sa disposition avec efficacité, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a en définissant ses prestations ;</li> <li>b en présentant le mode de financement, les coûts subséquents et la supportabilité de la fourniture de prestations et</li> <li>c en garantissant l'utilisation adéquate des moyens.</li> </ul> <p><sup>2</sup> Elle peut recourir à des instruments de gestion adaptés au contrôle d'efficacité.</p>
Gestion administrative axée sur l'efficacité	<p><b>Art. 7</b></p> <p><sup>1</sup> La commune se réserve le droit d'aménager des zones propices à l'accomplissement des missions et à l'activité administrative selon les principes de la gestion administrative axée sur l'efficacité (p. ex. selon le modèle de la Nouvelle gestion publique).</p> <p><sup>2</sup> L'assemblée communale décide de passer à la gestion administrative axée sur l'efficacité, fixe les conditions-cadres nécessaires, notamment la prestation à fournir et le degré d'efficacité à atteindre, et elle fait appel aux organes de contrôle prescrits.</p>

Citez et expliquez un instrument de gestion et de pilotage de la Nouvelle gestion publique ou de la gestion administrative axée sur l'efficacité favorisant la mise en application des articles 6 et 7. Vous obtiendrez 1 point pour un instrument pertinent et 2 points pour une explication correcte. Total : 3 points.

Instrument	<i>Budget global</i>	1
Explication	<i>Dans le budget global, on ramène les objectifs faisant partie du mandat de prestation à des objectifs annuels concrets et quantifiables et on met à disposition les moyens nécessaires à leur réalisation.</i>	2

**Indication de correction**

*Instrument*

*Budget global, mandat de prestation, compte des coûts*

*Un seul terme nécessaire, d'autres solutions pertinentes sont possibles.*

*Explication*

*Mandat de prestation*

*Décrit les objectifs et les répercussions souhaitées d'une unité administrative.*

*Budget global*

*Dans le budget global, on ramène les objectifs faisant partie du mandat de prestation à des objectifs annuels concrets et quantifiables et on met à disposition les moyens nécessaires à leur réalisation.*

*Compte des coûts*

*Instrument destiné au contrôle de la rentabilité (comparaison des coûts et de la prestation)*

*D'autres explications conformes au sens sont possibles.*

**T 3**

Points  
obtenus