



Surveillance financière de la conformité et l'adéquation de l'organisation, des processus - Examen du projet E-ZIVI

Organe d'exécution du service civil

29 septembre 2014

Rapport CDF 14358 y compris prise de position et résumé en allemand

L'essentiel en bref

Depuis son introduction en 1995, le service civil a connu un essor considérable¹. A ses débuts, on comptait 10'000 jours de travail pour les premiers civilistes, contre 1,3 million pour 33'320 civilistes en 2013. Selon les prévisions, ce chiffre frôlera les 1,9 million en 2016. Cette hausse s'explique par un changement de paradigme survenu le 1^{er} avril 2009. La preuve par l'acte a remplacé l'examen de conscience des «objecteurs» à l'accomplissement d'un service militaire. Ils n'ont plus à se justifier, par écrit et par oral devant une commission. Dans le cadre du 3^{ème} rapport de juin 2014 sur la «preuve par l'acte», le Conseil fédéral a décidé de ne pas restreindre de manière supplémentaire l'admission au service civil. Selon l'organe d'exécution du service civil (ZIVI), la croissance du nombre des nouvelles admissions au service civil devrait cependant diminuer d'ici l'année 2020.

Dès 1999, ZIVI est un office GMEB (gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire). Il affichait 21,4 millions de revenus pour 29,8 millions de charges en 2013. Administrativement, il dépend du Secrétariat général du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Enfin, on compte 122 équivalents de poste à plein temps qui se répartissent dans six centres régionaux d'exécution (Aarau, Lausanne, Lucerne, Rivera, Rûti, Thun), ainsi qu'au sein de la Direction à Thoune (centrale ZIVI).

Premiers succès dans la mise en place de l'application informatique E-ZIVI

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la conformité et l'adéquation de l'organisation, des processus et analysé le projet E-ZIVI en mettant l'accent sur les établissements d'affectation prenant en charge les civilistes. Le CDF relève le caractère adéquat de l'organisation de ZIVI, ainsi que la conformité de celle-ci aux bases légales, des processus et de l'application informatique actuelle. La révision en cours de la Loi sur le service civil devrait donner une base solide pour le développement futur de l'institution.

Avec l'introduction de la nouvelle application informatique E-ZIVI en septembre 2014, la gestion administrative du ZIVI devrait permettre d'améliorer la productivité, notamment en raison de la possibilité de travailler en ligne (technologie E-Government) avec les établissements d'affectation et les civilistes. Les gains de productivité devraient être réels, mais il est encore trop tôt pour les quantifier. ZIVI a prévu d'évaluer des processus en 2015 pour analyser l'impact sur ceux-ci de la nouvelle application informatique E-ZIVI. Afin de supprimer les échanges d'information sous forme «papier» et ainsi améliorer l'efficacité du système, le CDF invite la Direction du ZIVI à convaincre ses partenaires externes (justice militaire, armée, caisses de compensation AVS, contrôles des habitants, par exemple) d'automatiser les interfaces prévues par l'application informatique E-ZIVI.

¹ Loi sur le service civil (LSC) du 6 octobre 1995. Elle précise que les personnes astreintes au service militaire qui ne peuvent concilier ce service avec leur conscience accomplissent sur demande un service civil de remplacement d'une durée supérieure. Depuis 2009, cette durée est d'une fois et demie plus longue que le service militaire. Le service civil réalise ses objectifs dans la santé, le service social, la conservation des biens culturels, la protection de la nature et de l'environnement, l'entretien du paysage, l'entretien des forêts, l'agriculture, la coopération au développement, l'aide humanitaire, y compris en cas de catastrophe.

Garantir la qualité des informations quant aux places de travail disponibles

Le CDF a constaté que l'existence et la qualité de l'information relative aux nombres de places potentiellement et effectivement disponibles n'était pas toujours garantie auprès des établissements d'affectation. L'augmentation continue du nombre de civilistes impose à ZIVI de prendre des mesures à l'endroit des établissements d'affectation.

Le CDF recommande ainsi à ZIVI d'intégrer dans ses décisions de reconnaissance des établissements d'affectation :

- l'obligation de fournir et de mettre à jour le nombre de places d'affectation potentielles et réellement disponibles dans le système d'information ;
- une définition précise des indicateurs de prestations par domaine et par région.

Dans le cadre de la réforme de l'obligation de servir, le CDF invite aussi ZIVI à mandater une étude portant sur la question de la non-concurrence des civilistes sur le marché du travail au regard de la hausse constante de leurs effectifs. Le CDF recommande encore d'augmenter et de faciliter la mobilité géographique des civilistes, de part et d'autre des frontières linguistiques.

Das Wesentliche in Kürze

Der Zivildienst hat seit seiner Einführung 1995 einen starken Aufschwung erlebt². In seinen Anfängen erbrachten die ersten Zivis rund 10'000 Arbeitstage; 2013 zählte man bereits 1,3 Millionen Arbeitstage, die von 33'320 Zivis geleistet wurden. Die Prognose für 2016 geht von knapp 1,9 Millionen Arbeitstagen aus. Diese Steigerung erklärt sich durch den Paradigmenwechsel vom 1. April 2009: Der Tatbeweis löste die Gewissensprüfung der Kriegsdienstverweigerer ab. Wer den Militärdienst verweigert, muss sich seither nicht mehr schriftlich und mündlich vor einer Kommission rechtfertigen. Der Bundesrat hat gestützt auf den 3. Bericht vom Juni 2014 über den «Tatbeweis» beschlossen, die Zulassung zum Zivildienst nicht weiter einzuschränken. Die Vollzugsstelle für den Zivildienst (ZIVI) geht jedoch davon aus, dass sich die Zunahme der neuen Zulassungen zum Zivildienst ab 2020 verflachen wird.

Die Vollzugsstelle ZIVI ist seit 1999 ein FLAG-Amt (Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget). 2013 wies sie einen Ertrag von 21,4 Millionen gegenüber einem Aufwand von 29,8 Millionen aus. Administrativ ist die Vollzugsstelle dem Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) unterstellt. Ihr Stellenetat umfasst 122 Vollzeitstellen, verteilt über sechs Regionalzentren für den Vollzug (Aarau, Lausanne, Luzern, Rivera, Rüti, Thun) sowie die Direktion in Thun (ZIVI-Zentrale).

Erste Erfolge bei der Umsetzung der Informatikanwendung E-ZIVI

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat die Konformität und die Zweckmässigkeit der Organisation und der Prozesse geprüft und das Projekt E-ZIVI analysiert. Der Schwerpunkt lag auf den Betrieben, bei denen Zivildienstleistende zum Einsatz kommen. Die EFK hält fest, dass die Organisation der ZIVI zweckmässig ist und dass die Organisation, die Prozesse und die gegenwärtige Informatikanwendung der Vollzugsstelle mit den gesetzlichen Vorschriften übereinstimmen. Die laufende Revision des Zivildienstgesetzes wird die zukünftige Entwicklung dieser Einrichtung auf eine solide Basis stellen.

Mit der Einführung der neuen Informatikanwendung E-ZIVI im September 2014 dürfte die Produktivität der administrativen Verwaltung der ZIVI eine Steigerung erfahren, insbesondere weil mit den Einsatzbetrieben und den Zivis neu online gearbeitet werden kann (E-Government-Technologie). Der Produktivitätszuwachs wird spürbar sein, doch um ihn beziffern zu können ist es noch zu früh. Die ZIVI hat vorgesehen, ihre Prozesse 2015 zu evaluieren, um deren Einfluss auf die neue Informatikanwendung E-ZIVI zu analysieren. Die EFK fordert von der ZIVI-Direktion, dass sie ihre externen Partner (u.a. Militärjustiz, Armee, AHV-Ausgleichskassen, Einwohnerkontrollen) dazu bringt, die IT-Schnittstellen in der Informatikanwendung E-ZIVI zu automatisieren, damit der

² *Bundesgesetz vom 6. Oktober 1995 über den zivilen Ersatzdienst (ZDG). Es hält fest, dass Militärdienstpflichtige, die den Militärdienst mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren können, auf Gesuch hin einen länger dauernden zivilen Ersatzdienst leisten. Seit 2009 dauert dieser Zivildienst 1,5-mal so lange wie der Militärdienst. Der Zivildienst setzt seine Ziele im Gesundheitswesen, im Sozialwesen, in der Kulturgütererhaltung, im Umwelt- und Naturschutz, in der Landschaftspflege, im Forstwesen, in der Landwirtschaft, in der Entwicklungszusammenarbeit und in der humanitären Hilfe sowie bei der Bewältigung von Katastrophen und Notlagen um.*

Informationsaustausch nicht mehr in Papierform stattfindet und die Systemeffizienz gesteigert werden kann.

Qualitätssicherung bei den Angaben über verfügbare Einsatzplätze

Die EFK hat festgestellt, dass die Einsatzbetriebe nicht immer zuverlässige Informationen über die Anzahl potenziell und effektiv verfügbarer Einsatzplätze anbieten. Die stetige Zunahme der Anzahl Zivis zwingt die Vollzugsstelle ZIVI zu Massnahmen an die Adresse der Einsatzbetriebe.

Die EFK empfiehlt ZIVI, in ihre Anerkennungsverfügungen folgende Punkte aufzunehmen:

- Verpflichtung der Einsatzbetriebe, im Informationssystem die Anzahl potenziell und tatsächlich verfügbarer Einsatzplätze anzugeben und regelmässig zu aktualisieren.
- Verpflichtung der Einsatzbetriebe, die Leistungsindikatoren pro Bereich und Region genau zu definieren.

Vor dem Hintergrund der Reform der Dienstpflicht und angesichts der kontinuierlichen Zunahme ihrer Zivi-Bestände fordert die EFK die Vollzugsstelle ferner auf, eine Studie zur Frage des Konkurrenzverbots für Zivis auf dem Arbeitsmarkt in Auftrag zu geben. Schliesslich empfiehlt die EFK, die geografische Mobilität der Zivis über die Sprachgrenzen hinweg zu erhöhen und fördern.

Generelle Stellungnahme der ZIVI zur Prüfung:

Die Vollzugsstelle erachtet sowohl den Zeitpunkt als auch die Zielsetzung der Prüfung der EFK als relevant und hilfreich. Die Durchführung der Prüfung verlief aus Sicht der Vollzugsstelle zu jeder Zeit zielorientiert im Sinne des Prüfmandats, effizient und konstruktiv. Zum Ergebnis verweist die Vollzugsstelle auf ihre Stellungnahme zu den Empfehlungen der EFK.

Table des matières

1	Environnement et mission d'audit	8
1.1	Bases du service civil	8
1.2	Organe d'exécution du service civil (ZIVI)	8
1.3	Evolution rapide du système	9
1.4	Objectifs et questions d'audit	9
1.5	Etendue de l'audit et principes	10
1.6	Documentation des entretiens	10
2	Examen de l'organisation et du mandat de prestations	10
2.1	Le service civil	10
2.2	Le mandat de prestations 2012-2015	11
2.3	Autonomie et diversité des acteurs de l'organisation du service civil	12
2.4	Autonomie adéquate des centres régionaux	14
2.5	Le mandat de prestations permet de piloter adéquatement ZIVI	14
2.6	Mesures générales prises par ZIVI pour faire face à l'augmentation des demandes ?	15
2.7	Attentes des établissements d'affectation envers E-ZIVI	16
2.8	Suivi des recommandations du rapport CDF du 12 mars 2009	16
3	Examen de l'adéquation du processus « reconnaissance et encadrement des établissements d'affectation »	17
3.1	Mesures prises au niveau des établissements d'affectation pour répondre au nombre croissant de places d'affectation nécessaires	17
4	Analyse du projet informatique E-ZIVI	19
4.1	Das Projekt E-ZIVI ist auf der Zielgeraden	19
4.2	ZIVI hat aus den Fehlern der ersten WTO-Ausschreibung gelernt	20
4.3	Der Lösungsansatz ist innovativ	20
4.4	Die wesentlichen Risiken sind erkannt und die Methode HERMES hat sich bewährt	21
4.5	Möglichst alle Partner sollten die Dienste von E-ZIVI ohne Medienbrüche benutzen	22
4.6	Lessons learned	23
5	Entretien final	24

Annexe 1: Bases légales	25
Annexe 2: Entités et personnes interviewées	26
Annexe 3: Abréviations et priorité des recommandations du CDF	27
Annexe 4: Cahier de charges « Alpage de la Jorette » (à titre d'exemple)	28
Annexe 6: Schnittstellen von E-ZIVI	31
Annexe 7: Suivi des recommandations du rapport CDF du 12 mars 2009	32

1 Environnement et mission d'audit

1.1 Bases du service civil

En 1984, la Conseillère nationale Segmüller a demandé une révision du Code pénal militaire. Quiconque refusait de servir dans l'armée pour des raisons de conscience devait désormais certes continuer à être condamné par un tribunal militaire, mais ne serait plus détenu avec des criminels « ordinaires ». Ces personnes seraient astreintes à un travail d'intérêt public. L'ancien chef du service civil, fut chargé d'élaborer un concept d'exécution en la matière au milieu de l'année 1987. L'astreinte au travail ne devait pas être trop attractive, pour éviter que les soldats ne la préfère au service militaire. Par votation populaire, le principe d'un service de remplacement fut inscrit en 1992 dans la Constitution. Le Conseil fédéral proposa que la durée de celui-ci soit une fois et demie celle du service militaire.

Par leur engagement, les civilistes contribuent au renforcement de la cohésion sociale, à la résolution sans violence des conflits, au développement durable et à la conservation du patrimoine culturel. Les civilistes recherchent de manière autonome un établissement auprès duquel ils souhaitent accomplir une affectation. Les affectations ne peuvent être effectuées qu'auprès d'établissements d'affectation (EA) reconnus par le service civil. Sont reconnues en tant que telles les institutions de droit public ou reconnues d'utilité publique exerçant leur activité dans les huit domaines suivants:

- santé
- service social
- conservation des biens culturels
- protection de la nature et de l'environnement, entretien du paysage
- entretien des forêts
- agriculture
- coopération au développement et aide humanitaire
- aide en cas de catastrophe et de situations d'urgence

1.2 Organe d'exécution du service civil (ZIVI)

Affichant 21,4 millions de revenus et 29,8 millions de charges en 2013, l'organe d'exécution du service civil (ZIVI) est depuis 1999 un office GMEB³ qui dépend administrativement du Secrétariat général du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche. Le nombre des employés de ZIVI a augmenté à mesure que le nombre de civilistes et d'entreprises d'affectation a pris l'ascenseur : de 12 personnes en 1996, ZIVI compte aujourd'hui 122 équivalents temps-plein. Elle opère selon un mandat de prestations établi par le Conseil fédéral pour la période 2012-2015.

³ *Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire.*

1.3 Evolution rapide du système

Les demandes d'admission au service civil ont fortement augmenté en 2009 depuis que l'examen de conscience a été supprimé, passant de 1'632 en 2008 à 6'720 en 2009. En 2013, le nombre d'admissions était de 5'400. En 2014, il devrait s'élever à 5'700. Ces chiffres présentent une variation saisonnière importante, certains mois de l'année étant plus chargés que d'autres (particulièrement les mois de début des écoles de recrues).

Le nombre de jours de service accomplis et des personnes astreintes au service civil a toutefois continué d'augmenter; cette tendance se poursuivra jusqu'aux environs de l'année 2020, date à laquelle le nombre des admissions devrait être inférieur ou égal à celui des libérations.

Baptisé « preuve par l'acte », le nouveau régime renonce à l'examen des motifs en raison de l'accomplissement d'un service civil de remplacement d'une durée une fois et demie plus longue (soit en général 390 jours au total pour un service militaire de 260 jours pour un soldat). Le recrutement militaire obligatoire avec déclaration d'aptitude est la porte d'entrée du service civil.

Le Conseil fédéral conclut en juin 2014, dans le 3^{ème} rapport sur les effets du régime de la preuve par l'acte, que le service civil ne menace pas la stabilité des effectifs de l'armée. Il n'est donc pas nécessaire de prendre des mesures supplémentaires en vue de réduire le nombre des admissions au service civil.

1.4 Objectifs et questions d'audit

Le CDF vise trois objectifs dans le cadre de son audit :

- Vérifier si le contrat de prestations 2012-2015, l'organisation et les processus centraux du service civil permettent de remplir son mandat de manière adéquate.
- Vérifier si des mesures ont été prises par ZIVI pour faire face à l'explosion des demandes d'admission dès 2009 (avec la suppression de l'examen de conscience).
- Vérifier si le projet de plateforme informatique E-ZIVI prend en compte les besoins des acteurs du service civil

Dans ce cadre, le CDF pose les dix questions suivantes:

- Quelles mesures ont été prises par ZIVI pour faire face à l'augmentation des demandes d'admission ?
- Le mandat de prestations 2012-2015 permet-il de piloter ZIVI ?
- Les indicateurs définis dans le contrat de prestations 2012-2015 sont-ils pertinents et mesurables ?
- Les processus de base sont-ils adéquatement documentés ?
- ZIVI a-t-il mis en œuvre les 14 recommandations de la révision du CDF de 2008 ?
- L'environnement, ainsi que les principaux risques du projet de plateforme E-ZIVI ont-ils été correctement et intégralement appréciés ?
- L'organisation du projet E-ZIVI est-elle adéquate ?
- Les processus du ZIVI seront-ils tous intégrés dans le plateforme E-ZIVI ?
- Comment les différentes interfaces avec d'autres systèmes ou applications (PISA par exemple) seront-elles développées en entretenues ?

La plateforme informatique E-ZIVI alimentera-t-elle directement le système d'indicateurs prévu par le mandat de prestations ?

1.5 Etendue de l'audit et principes

L'audit a été exécuté par Peter Bürki (expert audit informatique), ainsi que par Marcel Cornuz (responsable de révision). Il a porté principalement sur l'examen du processus « reconnaissance et encadrement » et en tenant compte de la révision en cours de la Loi fédérale sur le service civil.

Les conclusions du rapport reposent sur l'examen approfondi de différents échantillons (8 établissements d'affectation et 2 centres régionaux du ZIVI), ainsi que sur l'examen du projet informatique E-ZIVI. La détermination de ces échantillons est fondée sur le principe de l'importance relative et sur les facteurs de risques des différentes activités considérées. Il ne s'agit donc pas dans tous les cas d'échantillons représentatifs.

1.6 Documentation des entretiens

Voir annexe 2.

2 Examen de l'organisation et du mandat de prestations

2.1 Le service civil

Centres régionaux du service civil

Les structures comptaient d'abord neuf Offices régionaux, dont cinq étaient gérés par contrat privé. Aujourd'hui, ce sont six Centres régionaux de la Confédération qui s'occupent de ces tâches. La couverture géographique de ces centres est bonne. Le CDF a pris acte que le centre de Lucerne sera supprimé et intégré dans celui d'Aarau en 2015. Dès cette année également, le centre de Rivera sera rattaché administrativement à celui de Thoune. La réorganisation reste du seul ressort de ZIVI, le Secrétariat général du DEFR en est cependant régulièrement tenu informé.

La Charte du service civil

Celle-ci mentionne : il est reconnu que l'accomplissement du service civil et du service militaire est de même valeur • Les affectations de service civil sont d'une grande utilité • Nous développons d'autres programmes prioritaires encore • Nous gagnons nous-mêmes une part substantielle des ressources financières • Nous formons les personnes astreintes au service civil pour qu'elles adoptent une attitude exempte de violence tant face à autrui que face à des conflits • Nous motivons les personnes astreintes au service civil à s'engager à vie en faveur de l'Etat et de la société civile • Nous soutenons des initiatives en vue de l'ouverture du service civil à d'autres groupes de personnes.

Etablissements d'affectation

Les EA détiennent des cahiers de charges spécifiques pour les civilistes. Ces cahiers de charges décrivent les tâches à accomplir et les exigences posées aux civilistes. Le « système d'information pour les affectations » permet de télécharger des détails sur tous les établissements d'affectation et leurs cahiers des charges.

2.2 Le mandat de prestations 2012-2015

Suite à l'explosion des demandes d'admission au service civil durant les années 2008 à 2012, ZIVI a pris diverses mesures de type organisationnel dans le cadre du mandat 2012-2015⁴ conclu entre celui-ci et le SG DEFR, notamment au niveau des produits⁵ principaux suivants :

- Procédure d'admission
- Introduction et formation du service civil
- Reconnaissance, encadrement et inspection des établissements d'affectation
- Encadrement des civilistes et affectations.

Le Contrôle fédéral des finances rappelle les trois objectifs 2012 du mandat de prestations 2012-2015 en matière d'efficacité et de prestations⁶ :

- **Le rapport** entre les civilistes ayant un solde de jours de service à accomplir et le nombre des places d'affectation est stable⁷.
- **Le nombre de jours de service** accomplis par poste à 100% dans le produit « encadrement des civilistes et affectations » a augmenté.
- **La nouvelle application informatique E-ZIVI** est en service ; elle améliore la productivité.

Du fait principalement que le nouveau Chef de l'organe d'exécution du service civil a pris ses fonctions en août 2013, le CDF s'est limité à l'analyse de la mise en œuvre des objectifs 2014 de la convention annuelle de prestations. Le contrat de prestations précise que l'organisation doit avant tout être adaptée à une gestion de « masse » et orientée sur plus de 33'000 civilistes, ainsi que plus de 4'200 établissements d'affectation, sans péjorer la qualité des prestations de service. La collaboration avec les partenaires en matière de politique de sécurité doit être développée, puis institutionnalisée conformément à la stratégie définie dans le mandat de prestation 2012-2015⁸.

Le CDF juge que les six objectifs en matière de prestations sont clairs et pertinents. A travers ses différents entretiens, le CDF a pu se rendre compte que ces objectifs sont connus des centres régionaux du service civil et correctement transposés dans les cahiers de charges des personnes responsables de la bonne exécution du service civil.

Le CDF précise que la stratégie ZIVI 2012-2015 sera prolongée d'une année (2016).

⁴ Le mandat de prestations actuel 2012-2015 sera prolongé d'une année, soit jusqu'à 2016 pour effectuer le passage au nouveau modèle de gestion (NMG) de l'Administration fédérale.

⁵ Les quatre produits peuvent ensuite être « décomposés » en 31 processus de base (voir chapitre 2.3)

⁶ Page 334 du Compte d'Etat 2012, tome 2B

⁷ Selon chiffres communiqués par la Direction ZIVI, le pourcentage des civilistes libérés du service civile ayant accompli la totalité des jours ordonnés s'élève à 96% en 2013 (contre 95,9% en 2009). Si le nombre de places d'affectation devient insuffisant, les civilistes ont plus de difficultés à accomplir leurs jours de service et le rapport se détériore ou diminue par voie de conséquences.

⁸ En page 7 du mandat de prestation, différents outils sont définis : mise en œuvre de la stratégie protection civile et service civil 2015+, institution d'un groupe de travail sur le rapport « politique de sécurité » (SiPol), du groupe d'étude sur le développement de l'actuel système de l'obligation de servir (A. Loepfe) ainsi que du réseau national de sécurité.

Les neuf indicateurs de la convention de prestations annuelle 2014 de l'unique groupe de produit (exécution du service civil) sont cohérents avec les objectifs du mandat de prestations 2012-2015 et mesurables. A titre d'exemple, le CDF mentionne les six objectifs et indicateurs suivants :

- Acquisition de places d'affectations (nombre de places d'affectation reconnues)
- Utilité des formations (appréciation des réponses aux questionnaires d'évaluation)
- Utilité du travail des civilistes pour les établissements d'affectation (appréciation des réponses aux questionnaires d'évaluation)
- Adéquation entre demande et offres de places d'affectation (relation entre jours de service restant à accomplir par les civilistes et le nombre de places d'affectations disponibles)
- Domaine d'engagement de civilistes dans l'économie alpestre (nombre de nouvelles places d'affectation en mois/homme)
- Domaine d'engagement de civilistes dans les soins à domicile (projet SPITEX).

2.3 Autonomie et diversité des acteurs de l'organisation du service civil

Les 31 processus de base répartis en onze domaines d'exécution sont adéquatement documentés, complets et fiables⁹. Le CDF s'est concentré, dans le cadre de son audit, sur le processus « reconnaissance et encadrement » des établissements d'affectation, étant donné la demande croissante de places d'affectation pour civilistes. Une description de celui-ci existe dans E-ZIVI et est à jour. Le CDF juge l'organisation et les processus du ZIVI adéquate et flexible par rapport aux besoins des partenaires (civilistes et établissements d'affectation).

Le 3^{ème} rapport sur la preuve par l'acte approuvé par le Conseil fédéral en date du 25 juin 2014, indique que ZIVI est parvenu à augmenter encore aussi bien l'efficacité que la qualité et applique avec rigueur les règles de la législation sur le service civil. Le Contrôle fédéral des finances relève en particulier :

- Qu'entre 2008 et 2013, le taux de couverture des dépenses est passé de 34,2% à 81%, notamment en raison de l'augmentation du nombre de jours de service civil accomplis.
- Que depuis la suppression de l'examen de conscience en 2009, les charges de fonctionnement nettes sont passées d'un peu moins de 10 millions de francs à environ 6 millions de francs.
- Que l'augmentation du nombre de jours de service engendre une diminution des coûts administratifs par jour de service accompli.

Le processus de reconnaissance des établissements d'affectation se déroule de manière rapide actuellement (environ une semaine en moyenne). Dans certains cas, des conseils¹⁰ sont prodigués par les centres régionaux du service civil. ZIVI est très flexible et se rend parfois dans un établissement d'affectation en cas de nécessité.

⁹ S'agissant du traitement informatique réservé à ces processus, voir le document de 108 pages « E-ZIVI_SY_Systemanforderungen », Version 2.0.4 vom 28.10.2013, ainsi que le Chapitre 4 du présent rapport.

¹⁰ Il s'agit d'une aide pratique au niveau des démarches administratives à effectuer, ainsi de l'annonce de la place d'affectation dans le moteur de recherche « système d'information pour les affectations ».

Suite aux différents entretiens effectués auprès des établissements d'affectation (EA), le CDF constate que ceux-ci jugent la charge administrative raisonnable et les formulaires simples et faciles à utiliser. Le traitement des demandes (validation des cahiers de charge par exemple) par les centres régionaux est rapide. Le CDF constate que les EA¹¹ soulignent une bonne collaboration en règle générale avec les centres régionaux du service civil, dont le personnel est disponible, compétent. La bonne relation coût/bénéfice des tâches confiées par les EA aux civilistes est également très appréciée.

Le CDF a pris acte que les EA n'ont pas l'obligation de saisir les places réellement disponibles. Le remplacement du module « job center EIS » à fin 2014 par le 3^{ème} module d'E-ZIVI de gestion des clients devrait permettre de faciliter la tâche des EA, respectivement la formation de leurs collaborateurs. En l'état, le CDF constate que la qualité de l'information saisie relative aux quotas de places autorisées ainsi qu'aux places réellement disponibles varie grandement entre les EA (voir recommandation n° 3 ci-après).

Dans les domaines de la santé et du service social, les retours obtenus par ZIVI des EA confirment la pertinence des formations qui leur sont mises à disposition. Des questions se posent quant à l'adéquation de la durée (une semaine) de la formation de base de la Croix-Rouge dans le domaine des soins. Le renforcement de la formation a récemment été traité dans le cadre de la révision de la LSC, en lien avec la mise en œuvre de la Motion Müller. Le CDF a pris connaissance de la décision de ZIVI d'ouvrir un nouveau centre de formation au Lac Noir (canton de Fribourg) en 2016.

Finalement, le CDF a constaté une distorsion importante qui réduit fortement la mobilité géographique des civilistes, donc l'efficacité de l'affectation des civilistes. D'après les entretiens que les établissements d'affectation privilégient les civilistes de leur région afin d'éviter de payer des frais de logement ou de transport importants. Le CDF s'interroge notamment sur les éventuelles possibilités de favoriser la mobilité des civilistes sur l'ensemble du territoire, particulièrement entre les régions linguistiques en lien avec la réforme de l'obligation de servir en cours.

Recommandation 1 (priorité 2) :

Le CDF recommande à ZIVI d'étudier, dans le cadre de la réforme de l'obligation de servir, l'opportunité de mettre en place un système d'incitation visant à augmenter/faciliter la mobilité géographique des civilistes, particulièrement de part et d'autre des frontières linguistiques.

Stellungnahme ZIVI:

Die Empfehlung der EFK wirft die staatspolitisch und gesellschaftlich grundlegende Frage auf, welchem/ welchen Zweck/en das Dienstpflichtsystem (inklusive der Zivildienst) vor dem Hintergrund von Art. 2 Abs. 2 BV künftig dienen soll. Diese Frage wird im Rahmen des bundesrätlichen Auftrags an die Studiengruppe Dienstpflichtsystem zur Zeit aktiv bearbeitet. Die Vollzugsstelle für den Zivildienst ist in der Studiengruppe vertreten. Sie kommt dabei nicht umhin festzuhalten, dass de lege ferenda keine Grundlage zur Einführung oder zur Umsetzung eines Anreizsystems zur

¹¹ En particulier de Terre de Hommes, qui est l'un des plus anciens partenaires du service civil depuis 1994.

Förderung der geographischen Mobilität der Zivilisten, z. B. über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg, besteht. Im Sinne des Auftrages zur Prüfung der politischen und finanziellen Machbarkeit der Optimierung und Weiterentwicklung des Dienstpflichtsystems nimmt die Vollzugsstelle jedoch ohne Denkverbote an den Diskussionen der Studiengruppe zu Zweckänderungen oder –erweiterungen der Dienstpflicht teil. Sie trägt dadurch, auch im Sinne der Empfehlung der EFK, dazu bei, dass das geltende Dienstpflichtsystem gesamtheitlich überprüft wird.

2.4 Autonomie adéquate des centres régionaux

Les personnes interviewées ont mentionné que la culture d'entreprise de ZIVI a évolué depuis la nomination d'un nouveau Directeur en août 2013 : les contacts entre la Direction du ZIVI à Thouné et les responsables régionaux se sont intensifiés. Le CDF juge cet élément de façon positive, étant donné que le défi est de taille (à savoir la mise à disposition d'un nombre suffisant de places d'affectation pour civilistes, ainsi que l'accomplissement du nombre de jours de service ordonnés) et nécessitera donc une étroite collaboration/communication au sein de la matrice.

Les centres régionaux ne disposent pas de compétence budgétaire et l'effectif en personnel est défini par la Direction du ZIVI à Thouné. Cet effectif dépend du nombre de civilistes actifs et soumis à l'obligation de servir. Par contre, les centres régionaux disposent d'une certaine liberté dans l'organisation du travail quotidien, ainsi que pour la sélection du personnel.

Le CDF constate que l'autonomie des centres régionaux est suffisante, car la fixation des objectifs avec les responsables de centres régionaux fait l'objet d'une démarche participative. Une influence sur les orientations futures de l'organisation et la mise en œuvre du ZIVI est possible.

2.5 Le mandat de prestations permet de piloter adéquatement ZIVI

Suite aux entretiens effectués dans deux centres régionaux du service civil, le CDF constate que le mandat de prestations actuel 2012-2015, ainsi que les indicateurs y relatifs permettent de piloter adéquatement ZIVI.

L'organe d'exécution du service civil dispose d'une organisation matricielle avec des responsables de produits à Thouné. Celle-ci est en adéquation avec le mandat de prestations. Les responsables de produits sont habilités à établir des directives dans le cadre de la mise en œuvre de la LSC. Étant donné que les directives d'application de la LSC sont nombreuses, il n'est pas toujours facile de garantir un traitement identique à chaque civiliste, notamment au niveau de l'encadrement. Le CDF estime que le découpage futur avec quatre centres régionaux principaux (Aarau, Lausanne, Rütli et Thouné) est adapté. Le cinquième centre de Rivera à disposition des civilistes et EA dépendra directement du centre régional de Thouné.

Le CDF a constaté que les conventions d'objectifs concordent avec le mandat de prestations et que les objectifs personnels des responsables des centres régionaux sont réalistes. En principe, les centres régionaux disposent des mêmes objectifs, qui peuvent être adaptés en fonction de la grandeur/importance des centres régionaux concernés.

Le CDF estime que pour garantir un pilotage adéquat du service civil à l'avenir, la question de la non-concurrence sur le marché du travail (Arbeitsmarktneutralität) se pose et n'a pas été traitée de manière complète à ce jour. Une analyse plus large sur les impacts tant du service civil, que de l'armée et de la protection civile par rapport aux entreprises des domaines concernés, apparaît nécessaire. En effet, avec 1,3 million de jours de service civil accomplis en 2013 et un trend prévisible de 1,9 millions de jours de service civil à moyenne échéance, la thématique « marché du travail » se pose avec beaucoup plus d'acuité que lorsque le service civil comptabilisait à ces débuts 10'000 jours de service. Même si les décisions de non-reconnaissance d'établissements d'affectation sont peu nombreuses, étant donné un triage préalable par Email ou téléphone, la question de l'application (stricte ou flexible) des critères de reconnaissance mérite réflexion.

Recommandation 2 (priorité 1) :

ZIVI mandate une étude portant sur la question de la non-concurrence des civilistes sur le marché du travail, ainsi que sur l'utilité d'adapter la LSC dans le futur tout en tenant compte de la réforme de l'obligation de servir en cours.

Stellungnahme ZIVI:

Die Gewährleistung der relativen Arbeitsmarkt- und der Wettbewerbsneutralität der Einsätze von Zivilisten ist durch die geltende Zivildienstgesetzgebung und die diesbezügliche Praxis der Vollzugsstelle sichergestellt. Die Vollzugsgrundsätze zur Sicherstellung der Arbeits- und Wettbewerbsneutralität, die von der früheren, paritätisch zusammengesetzten Anerkennungskommission für Einsatzbetriebe aufgestellt worden waren, haben sich auch bei stark gestiegenen Vollzugsmengen bewährt und sind noch immer geltende Praxis. 2013 wurden bei über 1,3 Millionen Diensttagen lediglich zwei Beanstandungen von Anerkennungs Voraussetzungen aus Gründen der Arbeitsmarktneutralität erhoben. Insgesamt zeigt sich damit, dass kein Handlungsbedarf besteht.

Sollte die Studiengruppe (siehe Empfehlung 1) eine Zweckänderung oder -erweiterung des Dienstpflichtsystems ins Auge fassen, stellt sich die Frage der Arbeitsmarkt- und der Wettbewerbsneutralität neu und grundsätzlich. In diesem Falle wird sich die Vollzugsstelle - im Sinne der Empfehlung der EFK - dafür einsetzen, dass die Studiengruppe eine umfassende Studie zur Frage der Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsneutralität des Dienstpflichtsystems in Auftrag gibt und berücksichtigt. Das heisst, Gesetzeslage und Praxis zur Leistung von Diensttagen in Armee, Zivildienst und Zivilschutz müssten hinsichtlich der Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsneutralität überprüft und allenfalls angepasst werden.

2.6 Mesures générales prises par ZIVI pour faire face à l'augmentation des demandes ?

L'organisation et les processus centraux du service civil permettent de remplir le mandat de façon conforme et adéquate la mise en production (fin 2014) de la nouvelle plateforme informatique E-ZIVI devrait permettre d'améliorer la productivité, conformément aux objectifs 2012 en matière d'efficacité et de prestations. Selon informations reçues, ZIVI prévoit d'effectuer en 2015 une analyse d'impact de la nouvelle plateforme informatique sur l'organisation et les processus du ZIVI. Jusqu'à présent, l'explosion (dès 2009 avec la suppression de l'examen de conscience) du nombre de nouveaux civilistes a bien été gérée par ZIVI.

Le principal défi ces prochaines années sera l'acquisition d'un nombre suffisant d'établissements d'affectation et de places d'affectation pour garantir une base solide à l'obligation de servir. Une augmentation des places d'affectation est prévue dans le cadre de la révision actuelle de la LSC, notamment avec la prise en compte du (nouveau) domaine des écoles (avec entrée en vigueur prévue au 1^{er} janvier 2016). Dès 2017, il est possible que la révision de la loi sur l'armée avec diminution du nombre de soldats ait une influence sur le nombre de demandes d'admissions au service civil.

Selon informations reçues de la Direction ZIVI à Thoune, il est prévu d'étoffer le personnel, dont l'effectif passerait de 124 équivalents plein temps à 150 (soit 1 poste supplémentaire par tranche de 11'700 jours de service civil). Ainsi, il sera possible d'absorber l'augmentation prévue du nombre de jours de service civil (de 1,3 à 1,9 millions de jours). Jusqu'en 2016, ZIVI indique qu'il devrait disposer de suffisamment de places d'affectation, mais après 2016, le nombre de places d'affectation pourrait s'avérer insuffisant suivant les décisions prises par le Parlement quant au développement à partir de 2017 des effectifs de l'Armée. L'organe d'exécution du service civil (ZIVI) s'attend cependant à une diminution d'ici l'année 2020 des nouvelles admissions au service civil.

2.7 Attentes des établissements d'affectation envers E-ZIVI

- Remplir en ligne les conventions d'affectation et les feuilles d'annonce de jours de service.
- EA intéressé par un soutien administratif afin de régler les affaires « en ligne », avec la possibilité future d'échanger des informations/documents de manière électronique.
- EA est intéressé par une connexion à E-ZIVI, notamment pour connaître le « statut » des demandes en cours. Les conventions d'affectation pourraient contenir une partie « pré-remplie », notamment les données administratives de l'EA.

2.8 Suivi des recommandations du rapport CDF du 12 mars 2009

Le CDF a effectué le suivi des 14 recommandations issues du mandat d'audit « Vollzugsstelle für den Zivildienst, Prüfung der finanziellen Führung 2008 ».

Le CDF constate que les recommandations¹² ont été traitées avec diligence, suite aux réponses fournies par l'Etat-major de Direction du Service civil à Thoune. Le CDF indique ci-dessous les améliorations principales qui ont été réalisées :

- Matrice de contrôle des risques : les principaux contrôles sont documentés.
- Les documents « Führungsgrundsätze » et « Finanzielle Führung von Teileinheiten » ont été actualisés et sont entrés en vigueur en janvier 2013.
- Un controlling des contrats a été introduit et est opérationnel.
- Le « Management-Cockpit » s'est imposé comme véritable instrument de conduite.

¹² Voir annexe 7 pour le suivi complet.

3 Examen de l'adéquation du processus « reconnaissance et encadrement des établissements d'affectation »

3.1 Mesures prises au niveau des établissements d'affectation pour répondre au nombre croissant de places d'affectation nécessaires

La LSC prévoit actuellement deux programmes prioritaires d'affectation pour civilistes :

- soins et assistance aux personnes
- protection de la nature et environnement

La LSC prévoit également comme domaines supplémentaires: l'engagement au sein de ZIVI et celui à l'étranger au sein d'établissements reconnus par le service civil dans le cadre de la coopération au développement et l'aide humanitaire (ONG)

Selon les informations reçues d'un centre régional ZIVI, la demande des civilistes pour ce dernier domaine est particulièrement forte. Le CDF a pris note du niveau élevé d'exigence pour de telles affectations.

Le nombre de jours de service civil accompli a triplé au cours des cinq dernières années et l'effectif de civilistes continue d'augmenter¹³. Le Conseil fédéral propose¹⁴ de créer des possibilités d'affectation supplémentaires en ouvrant deux nouveaux domaines d'activité, nommés « instruction publique » et « économie alpestre ». Les cantons, communes et exploitations agricoles seront libres de faire ou non appel à des civilistes. Etant donné que les établissements d'affectation dans le domaine « instruction publique » ne pourront s'annoncer qu'à partir de l'entrée en vigueur de la LSC révisée, soit dès le 1^{er} janvier 2016, le CDF constate qu'il subsiste une incertitude quant au succès de cette mesure au niveau des cantons et communes. Selon informations recueillies, le centre régional d'Aarau estime avec prudence la création d'environ 85 nouvelles places d'affectation. En regard des 2'126 places potentielles actuelles, cela représente tout de même une augmentation d'environ 4%.

Le nouveau domaine « instruction publique » est rattaché au programme prioritaire « soins et assistance aux personnes », alors que l'« économie alpestre » est rattachée aux domaines de la protection de la nature et de l'environnement, ainsi que de l'agriculture. Le CDF indique qu'un troisième et nouveau domaine d'affectation se dessine¹⁵. Il s'agit de l'aide et soins à domicile (projet Spitex). Les centres régionaux du service civil cherchent à développer l'acquisition de nouveaux établissements d'affectation, mais rencontrent des difficultés pratiques étant donné la petitesse des structures dans ce domaine et la nécessité d'encadrer les civilistes. Ces difficultés disparaissent dans les agglomérations où les structures sont plus importantes et professionnelles.

¹³ Car le nombre de libérations est toujours inférieur à celui des nouvelles admissions.

¹⁴ La procédure de consultation sur la révision de la loi fédérale sur le service civil s'est achevée en décembre 2013. Le message relatif à la révision de la LSC a été transmis au Conseil fédéral durant le 1^{er} trimestre 2014.

¹⁵ Selon rapport explicatif relatif à la révision de la loi sur le service civil du 2 août 2013 (en page 4)

http://www.admin.ch/ch/f/gg/pc/documents/2413/LSC_Rapport-expl_fr.pdf

Au 31 mai 2014, les civilistes peuvent « potentiellement » recourir à 14'229 places d'affectation, parmi plus de 4'200 établissements d'affectation :

Centre régional du service civil	Nombre de places d'affectation potentielles	Taux d'occupation des places autorisées
Aarau	2'126	41%
Lausanne	4'560	19%
Lucerne	1'408	26%
Rivera	700	29%
Rüti	3'187	30%
Thun	2'122	30%
Zentralstelle	126	n/a
Total	14'229	28%

Source : Direction du Service civil, Thoune (septembre 2014)

Le Centre régional d'Aarau compte avec 2'126 places d'affectation autorisées par ZIVI (selon quotas), environ environ 15% du nombre total. Le Centre régional de Lausanne gère quant à lui 4'560 places d'affectation autorisées, soit 32% du total. Il aurait atteint les limites de la croissance, étant donné que le secteur des musées dispose d'un potentiel limité et que le secteur de la sécurité (aide en cas de catastrophe) n'est pas planifiable. Le potentiel de croissance en termes d'EA et de places d'affectation apparaît plus significatif en Suisse alémanique, du fait d'une densité relativement réduite de l'offre ainsi qu'en raison de la taille de son bassin de population.

Les établissements d'affectation demandeurs en civilistes (EMS pour l'animation, hôpitaux, agriculture, ainsi que les écoles) disposent d'un réel potentiel pour la création de nouvelles places d'affectation. Il s'agira d'exploiter pleinement ce potentiel à l'avenir. Le CDF souligne que le nombre de places potentielles, soit 14'000 places d'affectation, est clairement supérieur au nombre de place réellement à disposition, qui n'est pas connu du ZIVI. Certains EA peuvent par exemple travailler sans civiliste. Il est dès lors difficile de porter un jugement sur le taux d'occupation. Le CDF a également constaté un manque de volonté de travailler avec le nombre de civilistes autorisés selon quotas LSC.

Etant donné que les établissements d'affectation n'ont pas l'obligation d'indiquer le nombre de places effectivement disponibles et mises à disposition (pour les périodes d'affectation désirées), ZIVI ne connaît pas le nombre exact de places d'affectation réellement disponibles.

Afin de garantir à futur un pilotage efficace du ZIVI, ainsi qu'une meilleure adéquation entre les quotas de civilistes autorisés par la LSC, les besoins réels des établissements d'affectation, ainsi que le nombre croissant de civilistes, le CDF recommande :

Recommandation 3 (priorité 1) :

Le CDF invite l'organe d'exécution du service civil à intégrer, dans les décisions de reconnaissance des établissements d'affectation :

- *l'obligation de fournir et de mettre à jour le nombre de places d'affectation potentielles et réellement disponibles dans le système d'information pour les affectations ;*
- *une définition précise des indicateurs de prestations par domaine et par région.*

Stellungnahme ZIVI:

Die Vollzugsstelle teilt die Auffassung der EFK, dass die Effizienz der Steuerung der Akquisition von Einsatzplätzen für Zivis auch von der Aktualisierung der effektiv zur Besetzung zur Verfügung stehenden Pflichtenhefte in einem bestimmten Zeitraum abhängt. Dazu ist jedoch festzuhalten, dass de lege ferenda keine Grundlage zur Einführung einer Datenaktualisierungspflicht (im Einsatzinformationssystem EIS und künftig in der neuen IKT-Fachapplikation E-ZIVI) für die Einsatzbetriebe besteht. Eine solche kann daher nach geltendem Recht auch nicht Voraussetzung für eine Anerkennung als Einsatzbetrieb sein. Die Vollzugsstelle ist daher nicht in der Lage, die Empfehlung der EFK umzusetzen.

Im weiteren erachtet die Vollzugsstelle eine diesbezügliche Rechtsänderung als problematisch, da nicht klar ist, wie ohne unverhältnismässigen Administrativaufwand eine dauernde Verpflichtung der Einsatzbetriebe zur Datenaktualisierung in der Praxis kontrolliert und durchgesetzt werden soll. Die Stipulierung und Durchsetzung einer derartigen Pflicht steht auch im Widerspruch zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Vollzugsstelle und Einsatzbetrieb.

Die Einführung von E-ZIVI bietet jedoch die Gelegenheit, im Sinne der Empfehlung der EFK die Einsatzbetriebe im Hinblick auf den Nutzen regelmässiger Datenaktualisierung zu den effektiv zur Besetzung zur Verfügung stehenden Pflichtenhefte zu sensibilisieren. Das Kommunikationskonzept zur Einführung von E-ZIVI sieht entsprechende Strategien vor.

4 Analyse du projet informatique E-ZIVI

4.1 Das Projekt E-ZIVI ist auf der Zielgeraden

Die Prüfung der EFK im Projekt E-ZIVI erfolgt kurz vor der geplanten Einführung im September 2014. Das Hauptinteresse galt den Risiken, welche die Einführung noch verzögern oder verhindern könnten. Dabei interessierten primär die folgenden Themen: Projektmanagementmethode und Projektorganisation, Lösungsarchitektur (nach SOA¹⁶), Migration der ZIVI+ Daten, Entwicklung (durch die Firma CSC), Test und Testmanagement (die Firma Mabuco), Aufbau und Betrieb der Plattformen und Services (ISCeco), Risikomanagement und Anforderungen der Sicherheit.

¹⁶ Service Oriented Architecture

Nach rund zwei turbulenten Jahren steht das Projekt nun vor der geplanten Einführung am 23. September 2014. Ein erster Termin im April musste verschoben werden, da das Projekt noch nicht bereit war. Zur Lösung der Probleme, welche möglicherweise die Einführung nochmals verzögert oder gar verhindert könnten, wurde ein Problemmanagement eingeführt. Dieses hat sich als sehr effizient erwiesen, da in kurzer Form, mit einfachen Ampelsignalen und knappen Texten die Probleme identifiziert und priorisiert gelöst werden können. Für die EFK sind die Transparenz und Akzeptanz dieses Mittels ein gutes Zeichen für die Beurteilung der Chancen einer erfolgreichen Einführung. Alle Indikatoren zeigen im Trend auf eine hohe Bereitschaft. Der aktuelle Zeitplan wird sowohl von den Gesprächspartnern, wie auch von der EFK als realistisch eingeschätzt.

Zusammenfassend kann die EFK feststellen, dass das Projekt nach Bundesstandards aufgebaut, gut dokumentiert, gut geführt, sowie in einer konstruktiven Kultur umgesetzt wird. Alle befragten Rollenträger waren sehr engagiert und zielorientiert. Die Aussagen und Beurteilungen stimmten weitgehend überein und die Einführung wurde zwar kritisch aber letztlich positiv beurteilt.

4.2 ZIVI hat aus den Fehlern der ersten WTO-Ausschreibung gelernt

Nachdem der Bedarf der Ablösung der Anwendung ZIVI+ klar war, wurde im Jahr 2008 das Projekt E-ZIVI nach HERMES aufgebaut. Dabei wurden sowohl eine Projektorganisation implementiert, Lösungsansätze studiert, erste Wirtschaftlichkeitsberechnungen gemacht, sowie ein formeller Projektauftrag erstellt. Nach einer WTO-Ausschreibung erfolgte der Zuschlag für die Entwicklung an einen Lieferanten, der letztlich nicht in der Lage war im definierten finanziellen Rahmen das Projekt umzusetzen. Durch den daraus folgenden Abbruch und Neustart wurde sowohl viel Zeit wie auch Geld verloren.

Mit einer zweiten WTO-Ausschreibung im Jahre 2012 wurde die Firma CSC als neuer Partner gefunden. Aus den Erfahrungen und Fehlern der ersten WTO hatte die ZIVI viel gelernt und zusammen mit dem BBL eine gute, lösungsorientierte, flexible Ausschreibung durchgeführt. Mit dem anschliessend ausgehandelten Vertrag war die ZIVI bis heute in der Lage die Anforderungen zu erfüllen.

Neben der beiden grossen WTO-Ausschreibungen gab es verschiedene kleinere Beschaffungen, die je nach der Betragshöhe nach den Beschaffungsvorschriften der Bundesverwaltung erfolgten. Die Beschaffungen der ZIVI wurden bisher von keinem Mitbewerber bestritten. Die EFK hat in dieser Revision keine vertiefte Beschaffungsprüfung durchgeführt.

4.3 Der Lösungsansatz ist innovativ

Mit der erwarteten grossen Zunahme der Zivildienstleistenden ab dem Jahre 2009 stiegen die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der ZIVI. Die Fachanwendung ZIVI+ drohte für die längerfristigen Entwicklungen nicht mehr zu genügen. Nach verschiedenen Studien hat sich die ZIVI für einen Lösungsansatz mit einer Service Oriented Architecture (SOA) entschieden¹⁷. Dieser hat das

¹⁷ Diese Lösung erlaubt eine Interaktion zwischen den Kunden/Konsummenten und de Hersteller/Leistungserbringer (e-commerce).

Potential langfristig funktionierende Strukturen zu bieten, deren einzelnen Serviceelemente modular erneuert werden können. Eine SOA-Lösung entspricht auch der eGovernmentstrategie des Bundesrates aus dem Jahre 2002 und der Strategie des Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF). In den Gremien sind sowohl Vertreter des Generalsekretariats WBF, wie auch des ISCeco (IKT-Leistungserbringer des WBF für E-ZIVI).

Es entstanden verschiedene wegweisende Dokumente¹⁸, die die Ziele, die Systemanforderungen und die Architektur mit den Teilsystemen beschrieben. Diese standen der EFK zur Verfügung. Die Sichtung der Dokumente zeigt, dass diese Arbeiten sehr detailliert sind und eine klare Vorstellung der Einzellösungen aufzeigen. Die Systemarchitektur von E-ZIVI ist flexibel aufgebaut. Die grobe Struktur von E-ZIVI ist im Anhang 5 ersichtlich.

Die EFK ist überzeugt, dass die gewählte serviceorientierte Lösung zukunftsorientiert ist. Mit dem gewählten Aufbau sollte die kommenden Veränderungen ohne riesigen Aufwand bewältigt werden können. Die Lebensdauer der Lösungsstrukturen wird hoch sein, wenn auch verschiedene Services geändert oder abgelöst werden könnten. Diese Nachhaltigkeit ist möglich, da die Schnittstellen diese Änderungen ermöglichen ohne dass das ganze System um- oder neugebaut werden müssen.

4.4 Die wesentlichen Risiken sind erkannt und die Methode HERMES hat sich bewährt

Das Projekt E-ZIVI wurde streng nach dem Bundesstand **Hermes** 2003 aufgebaut und umgesetzt. Ein Wechsel zu Hermes 5 hat sich im Jahre 2013 beim damaligen Stand des Projektes nicht aufgedrängt. Hermes hat sich bewährt, da zwar ein sehr grosser Formalismus betrieben wurde, jedoch der Nutzen auch sehr gross war. Die Interviewpartner bestätigten alle, dass dank Hermes immer klar war was gilt. Diese Klarheit hat sich beruhigend auf die dynamische Entwicklung ausgewirkt. Die EFK ist von der Tiefe und konsequenten Umsetzung von Hermes beeindruckt.

Die **Projektorganisation** ist zweckmässig aufgebaut und hat sich bewährt. Die Rollen und Führungsstrukturen werden durch alle kontaktierten Gesprächspartner als gut befunden. Zur Entlastung des Gesamtprojektleiters wurde im Herbst 2013 ein zusätzlicher Projektleiter (delegierter PL) mandatiert. Der Projektausschuss und das Kernteam sind vielleicht etwas gross, der Gewinn liegt jedoch in der direkten, zeitnahen Information an alle wichtigen Entscheidungsträger. Für die EFK waren der offene Dialog und die gegenseitige Wertschätzung unter den Rollenträgern ein sehr erfreuliches Signal.

Zur einheitlichen Führung wurde ein **Projekthandbuch** und Projektplan für E-ZIVI erstellt. Dieser wurde in der Version 3.0 im Mai 2013 durch den Projektausschuss genehmigt. Mit diesem Dokument wurden alle wesentlichen Aspekte des Projektvorgehens dokumentiert. Der ursprüngliche Projektauftrag vom Jahre 2008 blieb gültig, da daran nichts änderte.

¹⁸ E-ZIVI Dokumente: Systemziele, Systemanalyse, Systemanforderungen, Systemarchitektur, Systemdesign, Detailstudie Kritische Teilsysteme

Neben den Aspekten der Informatiksicherheit (ISDS¹⁹) und der Qualitätssicherung wurde auch ein **Risikomanagement** installiert. Dieses hat die wesentlichen Risiken formuliert und in einem Diagramm dargestellt. Die Risikoanalyse wird regelmässig bewertet und angepasst. Die EFK beurteilt die aktuelle Risikoanalyse als plausibel.

Die **Bedürfnisse der Partner** wurden früh abgeholt. Dies geschah über Workshops und durch deren Einbindung in die Projektorganisation. So sind beispielsweise die Vertreter des GS WBF, des Leistungserbringers ISCeco, der Lösungsentwickler CSC und der Regionalzentren im Projektausschuss (strategische Führung) und im Kernteam (fachliche Begleitung) vertreten. Wegen der Agilität der Entwicklung können diese zudem laufend Einfluss auf die Umsetzungen nehmen. Der direkte Einbezug der Einsatzbetriebe und der Zivis war nicht möglich, da es sehr viele (um 4'500) und unterschiedliche davon gibt. Die EFK ist überzeugt, dass die ZIVI deren Anforderungen verstanden hat und mit E-ZIVI auch abdecken wird.

Es wurden alle **Geschäftsprozesse** erfasst und detailliert beschrieben. In den Systemanforderungen (Dokument) werden 31 Geschäftsprozesse (Leistungserstellungsprozesse) aufgelistet und in Gruppen an 11 Aufgabenbereiche zugeordnet. Für jeden Geschäftsprozess gibt es eine Geschäftsbeschreibung und eine detaillierte Use Case-Beschreibung²⁰. Ein Vorteil für die ZIVI war, dass mit dem vorherigen Projekt ZIVI+ sehr viel Wissen vorhanden war. Durch die gestaffelte Einführung mit 3 geplanten Releases wurde durch den Projektausschuss zusammen mit dem Auftraggeber (Hermes-Rolle) genau festgelegt, was bis wann umgesetzt werden soll. Die Umsetzung ist abgestuft und priorisiert.

Die umfangreiche Projekt-Dokumentation wird allen involvierten Partnern über die elektronische Plattform **eSpace** zur Verfügung gestellt. Der Zugriff auf diese Plattform wird über Benutzerberechtigungen gesteuert. Da die Dokumente über eine Änderungskontrolle mit Status (Prüfung, Genehmigung) verfügen ist deren Werdegang und Würdigung genau ersichtlich.

4.5 Möglichst alle Partner sollten die Dienste von E-ZIVI ohne Medienbrüche benutzen

Die Geschäftsprozesse die den Zivildienst betreffen betreffen auch verschiedene Partner und deren Anwendungen. Das Projekt E-ZIVI hat viele **Schnittstellen** identifiziert und deren Automatisierung vorbereitet. Siehe auch Anhang 7: Schnittstellen von E-ZIVI. Leider war bisher noch keine medienbruchsfreie Automatisierung möglich mit externen Stellen. Einige Schnittstellen, wie beispielsweise die zum militärischen System PISA sind weitgehend geklärt. Die Partner erhalten die Informationen noch in Papierform. Die Anwendung E-ZIVI wäre jedoch in der Lage ganze Prozesse, inkl. Rechtsgültiger elektronischer Unterschriften, zu automatisieren. Es liegt nun an den Partnern ob und wann sie die vorhandenen Schnittstellen in ihre Prozesse integrieren wollen und können. Auf der Seite von E-ZIVI werden die Funktionalitäten ohne grossen Mehraufwand bereit stehen und die Lösungen umsetzbar sein.

¹⁹ ISDS bedeutet Informationssicherheits- und Datenschutzkonzepte

²⁰ Use Case (Anwendungsfall) ist eine verfeinerte Beschreibung des Geschäftsablaufs, die als Basis für die Programmierung dient.

Recommandation 4 (priorité 1):

Afin de supprimer les échanges d'information sous forme « papier » et ainsi améliorer l'efficacité du système, le CDF invite la Direction du ZIVI à convaincre ses partenaires externes (justice militaire, armée, caisses de compensation AVS, contrôles des habitants, par exemple) d'automatiser les interfaces prévues et de les mettre en place une fois l'application informatique E-ZIVI mise en production.

Stellungnahme ZIVI:

Die Vollzugsstelle begrüsst die Empfehlung der EFK, die im Einklang mit der IKT-Strategie des Bundes 2012-2015 steht. Nur mit der effektiven Realisierung und Nutzung von elektronischen Government-to-Government (G2G) Schnittstellen kann die explizit für diesen Zweck gewählte E-Government Architektur der neuen IKT-Fachapplikation E-ZIVI ihren vollen Nutzen entfalten.

E-ZIVI stellt die erforderlichen Schnittstellen bereit, kann diese aber nur betreiben und nutzen, wenn auch die beteiligten (Partner-)Verwaltungseinheiten bereit sind, ihrerseits die erforderlichen Massnahmen zum Bau und Unterhalt von elektronischen Schnittstellen vorzunehmen. Die Einführung von E-ZIVI bietet die Gelegenheit, die externen Partner entsprechend zu sensibilisieren. Zielführende Bemühung seitens ZIVI sollen schwergewichtig in den zwei Jahren nach Einführung von E-ZIVI geleistet werden.

Mit E-ZIVI wird die **Performance** für die Abwicklung der einzelnen Geschäftsprozesse viel besser. Dies kann nicht direkt mit ZIVI+ verglichen werden. In E-ZIVI kann, dank der hohen Automatisierung, mit einem Klick ein Prozess abgewickelt werden der früher 10 Klicks brauchte. Subjektiv kann nun die Reaktionszeit auf diesen Klick vom Benutzer als schlechte Performance gewertet werden. Auf die ganze Abwicklung entsteht jedoch eine grosse Beschleunigung. Ein Benchmarking der Anwendung macht aus Sicht der Optimierung Sinn und wird auch gemacht werden. Die EFK ist überzeugt, dass E-ZIVI ein sehr grosses Nutzenpotential hat.

Mit dem Datawarehouse steht ein **Informationssystem** bereit, das sowohl standardisierte Berichte, wie auch konfigurierbare zur Verfügung stellt. Mit diesem Service können die Controlling- und Informationsbedürfnisse aller Partner bedient werden.

4.6 Lessons learned

Die EFK versuchte die wichtigen Erfolgsfaktoren und Erfahrungen aus der Projektprüfung zu identifizieren. Dies geschah im Bewusstsein, dass die erfolgreiche Einführung ja noch aussteht. Aus dem Projekt E-ZIVI konnte gelernt werden:

- Ein engagierter Gesamtprojektleiter diene als Motor und Motivator.
- Eine offene Kultur führte zu guten Lösungen.
- Eine genaue Planung der Ziele, der Lösung und des Vorgehens wurde gut dokumentiert.
- Die Agilität und Flexibilität in der Umsetzung E-ZIVI wird wahrscheinlich lange erhalten bleiben.
- SOA braucht für Basisdienste einen Initialaufwand. Dieser muss in der Bundesverwaltung über die Projekte finanziert werden (Mehraufwand). Das Projekt E-ZIVI war teilweise auch ein SOA-Pionier. Dies ist eine grosse Aufgabe für ein kleines Amt.

- Weiche Faktoren (Soziale Kompetenzen) sind sehr wichtig. Die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten, mit teilweise harten Lösungsfindungen, wurde von allen Gesprächspartnern als Bereicherung empfunden.

5 Entretien final

Les résultats de la révision ont été discutés le vendredi 26 septembre 2014 en présence de Monsieur Christoph Hartmann (Geschäftsleiter Zivildienst), Monsieur Matthias Weber (Leiter Direktionsstab ZIVI), Madame Gisela Kürsteiner Majithia (Leiterin Vollzugsunterstützung), Monsieur Gustav Vögele (Projektleiter E-ZIVI), ainsi que Messieurs Grégoire Demaurex, Peter Buerki et Marcel Cornuz pour le CDF.

CONTROLE FEDERAL DES FINANCES

Grégoire Demaurex
Responsable de mandats

Marcel Cornuz
Responsable d'audit

Annexe 1: Bases légales

Loi sur le Contrôle des finances (LCF, RS 614.0)

Loi sur les finances (LFC, RS 611.0)

Ordonnance sur les finances (OFC, RS 611.01)

Loi fédérale sur le service civil (LSC, RS 824.0)

Ordonnance sur le système d'information du service civil (824.095), état le 1^{er} janvier 2013

Ordonnance concernant la délégation de tâches d'exécution du service civil à des tiers (824.091),
état le 1^{er} janvier 2013

Ordonnance du DEFR sur les prestations en espèces en faveur des personnes effectuant le
service civil (824.11), état le 1^{er} janvier 2013

Annexe 2: Entités et personnes interviewées

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Annexe 3: Abréviations et priorité des recommandations du CDF

Abréviations:

CDF	Contrôle fédéral des finances
CRS	Croix-Rouge Suisse
DEFR	Département de l'économie, de la formation et de la recherche
EA	Etablissement d'affectation
LSC	Loi fédérale sur le service civil (RS 824.0)
ONG	Organisation non gouvernementale
SG	Secrétariat général
SOA	Architecture orientée sur les services (Service Oriented Architecture)
WBF	Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
ZIVI	Organe d'exécution du service civil

Priorité des recommandations du CDF:

Du point de vue du mandat d'audit, le CDF juge l'importance des recommandations et des remarques selon 3 priorités (1 = élevée, 2 = moyenne, 3 = faible). Tant le facteur risque [par exemple, le volume des conséquences financières, resp. l'importance des constatations; la probabilité de survenance d'un dommage; la fréquence de cette lacune (cas isolé, plusieurs cas similaires, généralité) et la répétition; etc.] que le facteur de l'urgence de la mise en œuvre (court, moyen et long terme) sont pris en compte. L'importance des recommandations s'apprécie de manière concrète par rapport à l'objet audité (relatif), et non par rapport à l'ensemble de l'administration fédérale (absolu).

Annexe 4: Cahier de charges « Alpage de la Jorette » (à titre d'exemple)

Einsatzplatz Zivildienst

Alpage la Jorette

Exploitation composée de 6 chalets exploités par le berger, la SAV est pâturée par le troupeau de moutons et gardienné de manière permanente. Le personnel effectue l'entretien du pâturage, clôturage, etc.

Entretien des alpages

Aufgabenbeschreibung

100% durée de l'estivage : du 15.05 au 15.10:

Domaine du paysage cultivé, de la biodiversité et de la qualité du paysage dans la zone d'estivage. Entretien de surfaces de promotion de la biodiversité dans la zone d'estivage, p. ex. : enlever des pierres et du bois coupé, aménager des tas d'épierrement ou de bois, faire les foin, entretenir les pâturages boisés. Empêcher l'avancement de la forêt, p. ex. : éliminer les arbres, arbustes et buissons épineux ayant pris racine, débarrasser les déchets végétaux, arracher des arbustes et buissons avec les racines, débiter des troncs. Protection et entretien des pâturages, p. ex. : entretenir les chemins empruntés par le bétail, mettre en place des clôtures, dégager le lit des cours d'eau et le sécuriser, déblayer après des intempéries, protéger les surfaces pour empêcher l'accès des animaux (notamment en érigeant des clôtures), lutter contre et empêcher la dissémination des plantes posant problème, entretenir les prairies extensives comme prairies de fauche dans la zone d'estivage. Aide à l'entretien de surfaces relevant de la protection de la nature, p. ex. exploitation conforme aux prescriptions de surfaces relevant de la protection de la nature (notamment faucher et débroussailler dans les bas-marais), et entretien des châtaigneraies après l'éclaircissement. Aide à la mise en œuvre de projets de qualité du paysage (conformément aux art. 63 et 64 OPD). Domaine de l'entretien de la forêt. Aide à l'entretien de la forêt, p. ex. : planter des arbres, arracher de jeunes arbres pour le soin aux jeunes recrûs, installer des protections contre la faune sauvage, arracher des broussailles et des buissons épineux, entretenir des lisières afin d'éviter l'avancement de la forêt et d'améliorer la qualité écologique, entretenir des perchis, élaguer des branches sèches, entretenir des biotopes forestiers de grande valeur écologique, lutter contre les plantes posant problème, notamment les néophytes (chèvrefeuille du Japon, robinier faux-acacia), déblayer après des tempêtes, élaguer, débarder, ébrancher, fendre, transporter, faire des tas de bois. Domaine de la protection de la nature et du paysage et de la conservation des biens culturels. Aménagement et entretien d'éléments relevant de la protection de la nature, p. ex. : construire des murs de pierres sèches ou des murgiers, débarrasser des déchets et de vieilles structures (notamment déterrer des tôles ondulées et des fils de fer barbelés, les rassembler, les débarrasser). Conservation et entretien des biens culturels, notamment entretien de canaux d'irrigation historiques (bisses) : consolider les canaux au moyen de pierres plates que le civiliste a lui-même préparées, consolider les bords avec de la terre et de l'herbe, réparer les éléments de bois ou les reconstruire. Participation à la production agricole. Pour faire face à une surcharge temporaire ou à la suite d'une interruption momentanée des travaux pour cause d'intempéries, la participation à la production agricole est autorisée, p. ex. : conduire le bétail, évacuer le fumier, traire, élaborer des produits à base de lait d'alpage, nettoyer les bâtiments et les outils, faire du bois. L'aide à la réception d'hôtes ne doit pas être régulière et est limitée à 10 %.

Kenntnisse

Notwendige Kenntnisse:

Envie de faire un travail physique dur en plein air et condition physique le permettant. Disposition à travailler parfois plus de 45h par semaine, selon les conditions météorologiques (heures supplémentaires compensées). Disposition à cohabiter dans un espace restreint avec le personnel de l'alpage. Disposition à se contenter d'un confort minimal en matière de sanitaires.

Kurse

Einführungskurse:Le cours « Maniement de la tronçonneuse » doit être suivi avant l'affectation. Les autres cours de formation spécifiques à une affectation, en règle générale, peuvent être suivis jusqu'à quatre semaines après le début de l'affectation.

Les travaux exigeant l'usage d'une tronçonneuse ne peuvent pas être exécutés avant que le cours n'ait été suivi.

A partir d'une durée d'engagement de 50 jours, le cours "Protection de l'environnement et de la nature" doit être suivi, avant le début ou dans les 4 premières semaines de l'affectation. La participation au cours est organisée par le service civil. Les frais sont couverts par la Confédération. **Vorgeschriebene Ausbildungskurse:**

Protection de l'environnement et de la nature
Maniement de tronçonneuses

Einsatzbedingungen

Mindestdauer: 1 Monat(e)
Arbeitszeitmodell: Horaire fixe
Wochenarbeitszeit: 45 Std/Woche
Wochenendarbeit: Non
Nachtarbeit: Non
Unterkunft: Unterkunft bei Einsatzbetrieb
Verpflegung: Verpflegung durch Einsatzbetrieb

Annexe 5: Struktur des Systems E-ZIVI

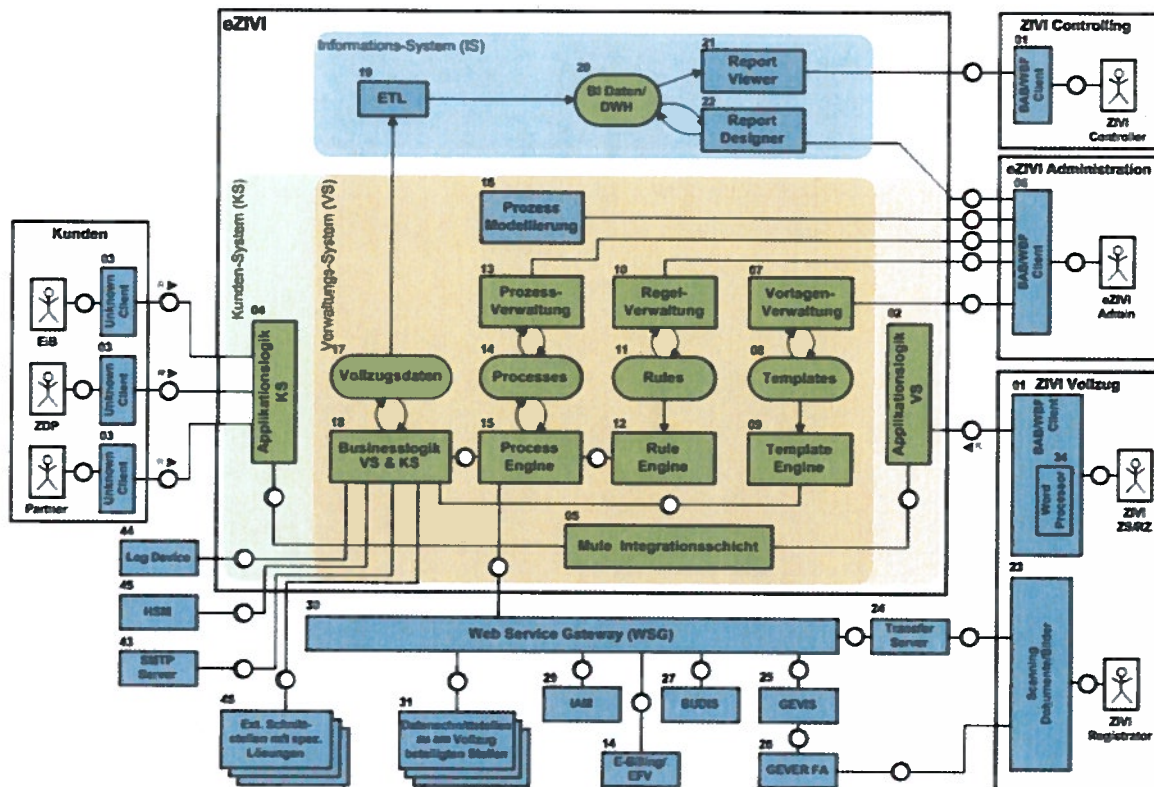


Abbildung 1: Systemübersicht eZIVI

Abbildung 1 zeigt das integrierte Gesamtsystem eZIVI mit den einzelnen Systemkomponenten auf. Ein Teil davon wird im Rahmen des Projektes eZIVI realisiert bzw. bereitgestellt (grün). Beim anderen Teil handelt es sich um bereits vorhandene Produkte und Systeme, welche genutzt bzw. angebunden werden (blau). Beide Abbildungen zeigen die logische Sicht. Netzwerkzonen und -komponenten, redundante Systeme und ähnliches sind nicht dargestellt.

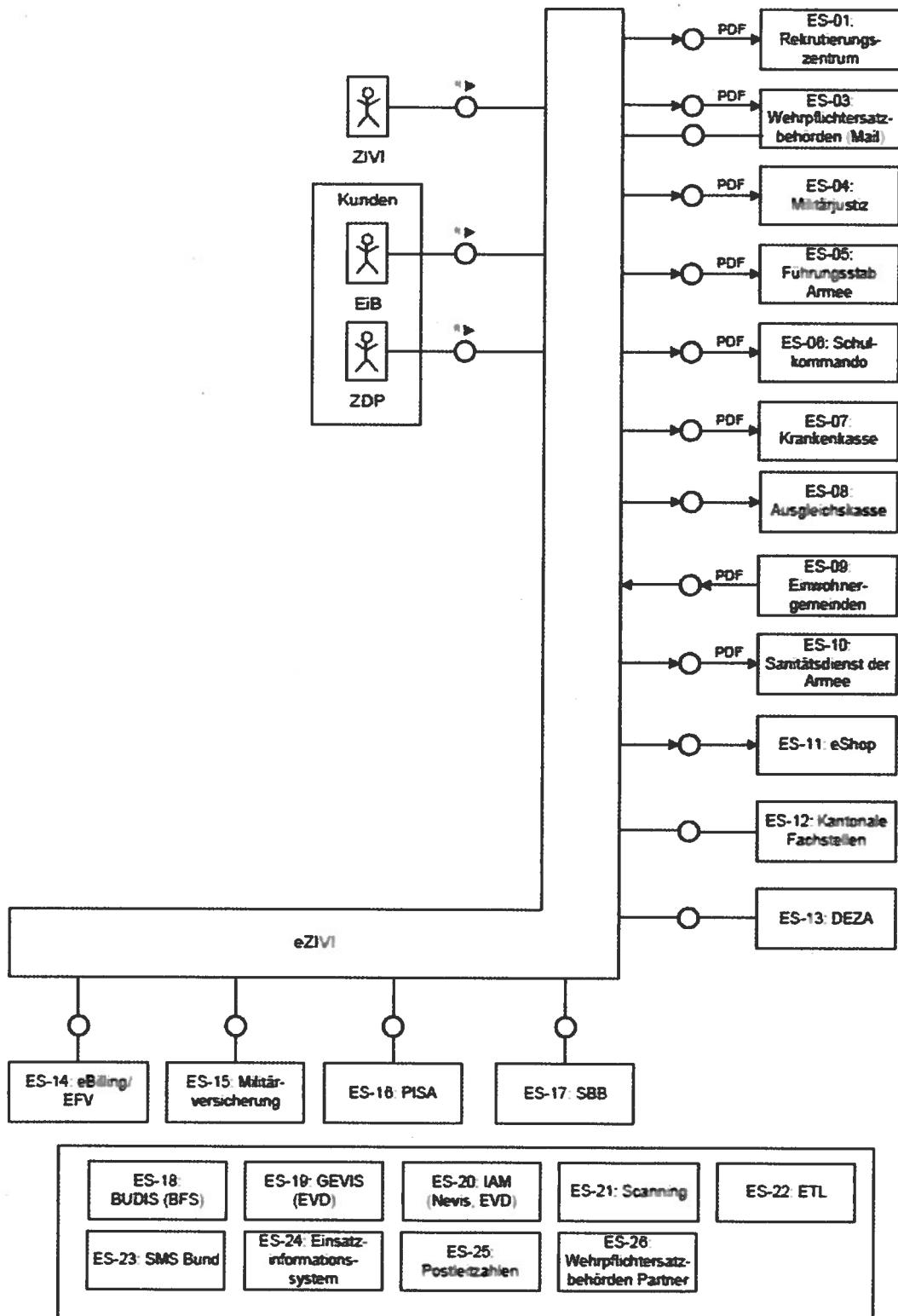
Quelle: eZIVI_SA_Systemarchitektur_20130618.pdf (Seite 11)

Das System eZivi besteht aus 3 Untersystemen:

- das Verwaltungs-System eZIVI (VS) als zentrales Instrument für die Durchführung der vielfältigen Tätigkeiten des Vollzugs,
- das Kunden-System eZIVI (KS) als ein an die Kunden gerichtetes Informations-System sowie
- das Informations-System eZIVI (IS) für die Bereitstellung von Führungsinformationen.

Die Flexibilität der Lösung liegt in den dazugehörigen Instrumenten (Businesslogik, Process Engine, Rule Engine und Template Engine), die die Geschäftsabläufe steuern und anpassbar sind.

Annexe 6: Schnittstellen von E-ZIVI



Annexe 7: Suivi des recommandations du rapport CDF du 12 mars 2009

« Vollzugstelle für den Zivildienst, Prüfung der finanziellen Führung 2008 »

Recommandations	Etat de mise en oeuvre
<p>3.3.1</p> <p>Risikokontrollmatrix: ist die Dokumentierung der Kontrollen durch eine Weisung sichergestellt?</p>	<p>Die Durchführung der Kontrollen wird nicht durch eine Weisung sichergestellt. Die Verantwortlichen werden jeweils zum Zeitpunkt der vorzunehmenden Kontrolle von der IKS-Sachbearbeitung dazu aufgefordert.</p>
<p>3.3.2</p> <p>Ist das Dokument „Finanzkompetenzen und Unterschriftenregelung“ fertiggestellt worden?</p> <p>Ist die Überarbeitung der Führungsgrundsätze abgeschlossen?</p> <p>Wurde das Dokument „Finanzielle Führung von Teileinheiten bei der Vollzugsstelle für den ZIVI als internes Arbeitsinstrument aktualisiert?</p>	<p>Ja - Genehmigt durch die GL in der Version 1.0 am 19.01.2011.</p> <p>Ja – Die letzte Version wurde am 01. Januar 2013 in Kraft gesetzt.</p> <p>Ein Dokument «Finanzielle Führung ZIVI» wurde vollständig neu erstellt und an der letzten GL in einer 2. Lesung vollständig in Kraft gesetzt. Dies nachdem einzelne der 3 Teile (Budgetierung/Kreditbewirtschaftung/Kreditabrechnung) bereits während des letzten Jahres einzeln in Kraft gesetzt worden waren.</p>
<p>3.3.3</p> <p>Welche Schutzmassnahmen um die Integrität der Excel-Liste der Disziplinarverfahren wurden eingeführt?</p>	<p>Die Excel-Listen wurden zunächst periodisch in PDF konvertiert (in der Regel monatlich) und auf dem Laufwerk Q, später in einem GEVER-Subdossier gespeichert. Seit August 2011 werden die Kontrolldaten in einer speziell entwickelten App mit täglichen Backups geführt.</p>
<p>3.3.4</p> <p>Siehe 3.3.2</p>	<p>Ein Vertragscontrolling ist operativ eingeführt und hat sich bewährt.</p> <p>Alle Verträge werden zentral kontrolliert und abgelegt. Gleichzeitig werden für die Einhaltung der Kostendächer Obligos eröffnet. Das Projekt B+VM (Beschaffungs- und Vertragsmanagement) steht im ZIVI kurz vor der Einführung.</p>

Recommandations	Etat de mise en oeuvre
<p>3.3.5</p> <p>Ist es vorgesehen die Kontrollliste der Disziplinarverfahren auf der Fachapplikation eZIVI zu führen?</p>	<p>Alle Rechtsdienstprozesse sind ein integraler Bestandteil des 2. Releases der neuen Fachapplikation eZIVI, die Ende Oktober produktiv eingeführt wird. Es ist geplant, dass die Geschäftskontrolle ein Teil des Infosystems von eZIVI sein wird. Die Anforderungen an diesen Teil sind noch nicht vollständig definiert.</p>
<p>4.2.1</p> <p>Werden die Kontrollen der Lohnauszahlungen von der Leitung Ressourcen dokumentiert?</p>	<p>Ja – Halbjährlich im dafür vorgesehenen IKS Formular.</p>
<p>4.2.2</p> <p>Wurde der Personalprozess mit den entsprechenden Prüfungen in der Risiko-Kontrollmatrix ergänzt?</p>	<p>Ja – Bestandteil der IKS-Kontrollen.</p>
<p>4.2.3</p> <p>Sind die Stellenbeschreibungen vom Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterzeichnet und in einem Ordner abgelegt?</p>	<p>Ja – Vollständig abgelegt.</p>
<p>5.1</p> <p>Ist die Verantwortung für Kassa und Postcheckführung im Dokument „Finanzkompetenzen und Unterschriftenregelung“ geregelt?</p>	<p>Ja – und mit einer IKS-Kontrolle unterstützt.</p> <p>Die Kassen werden gem. Empfehlung semesterweise verbucht.</p> <p>Die Zuständigkeiten sind geregelt.</p>
<p>5.2</p> <p>Werden die Debitoren „Bussen“ im 60-Tage-Rhythmus gemahnt und abgetreten?</p>	<p>Die Debitoren Bussen (ZDP) werden quartalsweise gemahnt und abgetreten.</p> <p>Ein 60 Tage Zyklus würde die Einnahmen der ZIVI verringern.</p>
<p>6.3.1</p> <p>Ist das Management-Cockpit immer noch aktuell?</p>	<p>Ja - Das MIS hat sich als wichtiges Führungsinstrument in der ZIVI etabliert.</p> <p>Wir planen mittelfristig die Excel-Version mit einer automatisierten Version im Standardprodukt des WBF, IBM-Cognos abzulösen.</p>

Recommandations	Etat de mise en oeuvre
<p>6.3.2</p> <p>Das Berichtswesen ist zu verbessern, indem die Führungsleistungs- und Wirkungsziele plausibel in den nachfolgenden Berichten weitergeführt und die Fussnoten noch präziser beschrieben werden.</p>	<p>Le CDF n'a pas contrôlé la mise en oeuvre.</p>
<p>6.3.3</p> <p>Zahlen und Kommentare für das Berichtswesen sind für Dritte nachvollziehbar aufzubewahren.</p>	<p>Le CDF n'a pas contrôlé la mise en oeuvre.</p>
<p>6.3.4</p> <p>Haben Sie Transferaufwände im 2013? Wenn ja, sind die im Leistungsbericht wie auch in der Staatsrechnung abgebildet?</p>	<p>Ja - die ZIVI hatte im Jahr 2013 Transferaufwände im Umfang von 3'423'274.- Franken, welche in den Leistungsberichten und der Staatsrechnung entsprechend abgebildet wurden. 99.95% der Transferaufwände wurden als Entschädigungen an Einsatzbetriebe in Form von Finanzhilfe ausbezahlt. 0.05% wurden für Einführungskurse in Einsatzbetrieben ausbezahlt.</p>

Les recommandations ont toutes été mises en oeuvre.