

UNION PATRONALE
SUISSE
Les Employeurs

2017



1	ÉDITORIAL
2	INTERVIEW DE SEVERIN MOSER, TRÉSORIER
6	EN POINT DE MIRE: RÉFORME DE LA PRÉVOYANCE VIEILLESSE 2020
8	LES SUJETS QUI ONT MOBILISÉ LES EMPLOYEURS EN 2017
11	MARCHÉ DU TRAVAIL
16	FORMATION
21	POLITIQUE SOCIALE
26	INTERNATIONAL
29	COMMUNICATION
32	JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2017 – RÉTROSPECTIVE EN IMAGES
34	L'ANNÉE DES EMPLOYEURS 2017 EN CHIFFRES
36	LISTE DES MEMBRES
39	COMITÉ DE DIRECTION
40	COMITÉ
42	SECRÉTARIAT
44	MANDATS

ILLUSTRATION

Travailler plus longtemps? Ce programme, auquel le monde politique n'ose pas encore s'atteler sérieusement, est depuis longtemps déjà une réalité dans le monde du travail. Toujours plus d'hommes et de femmes décident de travailler au-delà de 65 (64) ans, à temps complet ou à temps partiel, dans les mêmes fonctions ou dans un autre domaine, chez leur employeur actuel ou pour un autre. Compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie et du resserrement constant de l'offre de travail, c'est une évolution on ne peut plus naturelle et parfaitement compréhensible lorsque la situation de vie individuelle le permet.

Les pages illustrées livrent des portraits de personnes, au-delà de l'âge de la retraite, à leurs postes de travail. Par leur choix, ces seniors montrent qu'en Suisse aussi, faire un tabou du relèvement de l'âge de la retraite ne se justifie plus.

Couverture: Franz Fässler, 70 ans, travaille à 30 à 40 pour cent comme électricien chez ewr elektro ag à Bad Ragaz.

ÉDITORIAL

Chers membres,
Mesdames, Messieurs,



Roland A. Müller, directeur (à gauche), et
Valentin Vogt, président de l'Union patronale
suisse

Feuilleton à suspense – sans happy end pour l'instant –, la question de politique sociale d'importance majeure que nous avons traitée l'an dernier: la réforme de la prévoyance vieillesse, a connu des moments d'une rare «intensité dramatique». Le Conseil national et le Conseil des États se sont livrés à une partie de ping-pong au sujet de ses aménagements. Sur quoi, comme l'on sait, la plus étroite majorité concevable l'a emporté au Parlement en faveur d'un projet d'extension qui ne méritait plus le nom de réforme. Les représentants du peuple avaient ainsi raté l'occasion d'installer durablement la prévoyance vieillesse dans la stabilité financière. La sanction, prévisible pour l'Union patronale suisse, est venue en automne au terme d'une intense campagne de votation, avec la fin de non-recevoir opposée par le peuple à ce projet.

Dans les romans policiers, souvent les premiers indices ne sont pas les bons. Peut-être qu'on pourra dire par après qu'il fallait passer par un échec en votation populaire pour atteindre enfin l'objectif, incontesté, de la sécurité de la prévoyance vieillesse. Reste que la nouvelle option du Conseil fédéral pour une réforme de l'AVS incluant une hausse de la TVA «en réserve» n'est guère de nature à rallier une majorité. Quoi qu'il en soit, attendons de voir la suite.

En 2017, les employeurs ont aussi été très occupés par deux grands dossiers touchant la formation et le marché du travail. Pour le nouveau modèle de financement de la formation professionnelle supérieure comme pour la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse, les dispositions de détail ont pu être mises sous toit. Ce dernier sujet a suscité lors de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS des commentaires assez incisifs, notamment de la part de la présidente de la Confédération Doris Leuthard. Mais la rencontre annuelle du patronat portait essentiellement sur la numérisation et ses conséquences pour le marché du travail. La méta-étude présentée dans ce contexte a montré qu'un nombre net d'emplois supplémentaires verra sans doute le jour ces prochaines années et que les besoins en main-d'œuvre, qualifiée surtout, augmenteront également.

Sur cette toile de fond, l'Union patronale suisse a publié en fin d'année son «Gros plan sur le marché du travail», un outil de travail très fouillé, un ouvrage de référence, une somme de chiffres-clés sur le marché suisse du travail et ses développements actuels. Ce «Gros plan» s'intéresse aussi aux divers potentiels du marché du travail encore sous-exploités, notamment ceux des parents et des jeunes.

Tel est le bref résumé des nombreuses activités de l'Année des employeurs 2017. Pour en savoir plus, nous vous recommandons bien sûr, la lecture de notre rapport annuel. Il revient sur l'exercice écoulé avec des articles et des éclairages variés, des chiffres et des faits enrichissants ainsi qu'une série d'illustrations éloquentes sur le travail des seniors. Nous terminons ces lignes en vous remerciant cordialement pour votre intérêt et votre précieux engagement au service des employeurs.

Valentin Vogt
Président

Roland A. Müller
Directeur



SEVERIN MOSER

«LES EMPLOYEURS DOIVENT JOUER MOINS «DÉFENSIF» ET UN PEU PLUS «OFFENSIF»»

Severin Moser est la polyvalence personnifiée. Non seulement il n'y a guère de sports qu'il n'ait pas pratiqués, mais cet ex-athlète olympique doit aussi traiter une grande diversité de sujets en tant que CEO d'Allianz Suisse. En qualité de trésorier, il est aussi la conscience financière de l'Union patronale suisse. Enfin Severin Moser est sur la brèche pour assurer la durabilité de la prévoyance vieillesse.

Monsieur Moser, en tant qu'ancien athlète du décathlon, vous êtes exceptionnellement polyvalent sur le plan sportif. Comment cette maîtrise du doublement se traduit-elle dans votre vie professionnelle?

SEVERIN MOSER: Comme CEO, je suis forcé d'être multiple, d'avoir l'œil sur tous les aspects de l'entreprise: produits, diffusion, informatique, compliance, etc. Mes activités chez Allianz ont plusieurs facettes; questions techniques, leadership, stratégie, réunions et présentations. Dans son comité, je représente aussi l'association des assureurs et l'Union patronale suisse, ce qui m'ajoute des sujets d'intérêt. Je constate qu'au cours de ma vie professionnelle, cette diversité a fait de moi un généraliste. Diriger une entreprise me fait parfois l'effet d'un décathlon: il faut déployer un large éventail d'activités, avec peu de temps pour chacune. Mais ce kaléidoscope de situations me plaît.

A l'Union patronale suisse, vous êtes à la fois membre du Comité et trésorier. Dans cette dernière fonction, quelles sont vos tâches?

J'assure la gestion financière de l'association en collaboration avec le secrétariat et le président. Il s'agit de veiller à ce qu'elle utilise au mieux, sans perte, l'argent dont elle dispose. Le but n'est pas de multiplier sa fortune, mais de tenir le budget avec ses deux sources principales de recettes, les cotisations et le produit du capital. Pour cela, nous misons sur une stratégie de risque et de placement standard bien diversifiée. Nous comptons aussi soumettre le portefeuille placement à une sorte de

test de résistance, afin d'étudier les conséquences éventuelles d'une crise financière comme celle de 2008. Car même en pareil cas, le secrétariat doit pouvoir rester opérationnel.

Quel bénéfice votre principale activité professionnelle tire-t-elle de votre engagement pour l'association faîtière des employeurs?

Grâce à mes collègues du Comité, j'enrichis toujours mes connaissances sur les sujets concernant ma branche en particulier, car ils ont une autre approche des problèmes que moi.

Comment définissez-vous l'Union patronale suisse?

L'Union patronale suisse possède un cahier des tâches clairement défini, une organisation souple et pragmatique. Elle apporte le plus grand soin à la préparation et au traitement de ses dossiers. J'ai aussi le sentiment qu'elle est non seulement bien acceptée, mais aussi très écoutée sur les sujets de sa compétence. Elle le doit à ses deux figures de proue que sont le président et le directeur. Pour la représentation extérieure, il est judicieux de s'appuyer sur un petit nombre de personnes, à la notoriété d'autant plus grande.

Ce sont-là des aspects positifs. En quoi pensez-vous qu'elle pourrait s'améliorer?

L'Union patronale devrait – pour emprunter au langage sportif – jouer un peu moins «défensif» et un peu plus «offensif». Sur les questions patronales, elle devrait se

Il faut stopper la redistribution inéquitable des jeunes au profit des anciens dans le 2^{ème} pilier.

montrer exigeante et «créative», plutôt que réservée ou en position de refus. En tant qu'entrepreneurs, nous ne devons pas seulement garantir les acquis, mais aussi prendre les devants et saisir les chances qui se présentent. Certes, il y a toujours des groupes d'intérêt qui voient-là un danger et qui se méfient. Cela se traduit par des initiatives qui veulent restreindre la flexibilité ou introduire de nouvelles réglementations. Toutefois, nous devons aussi faire notre autocritique: cette tendance pourrait être due au fait que nous ne sommes pas suffisamment engagés politiquement, en tant que responsables économiques. C'est également, et de plus en plus, un problème d'époque vu que dans le domaine économique aussi bien qu'en politique, les exigences et la complexité ont augmenté.

Quel est aujourd'hui le sujet de politique patronale le plus important dans l'optique des assureurs?

C'est incontestablement la réforme de la prévoyance vieillesse, encore en souffrance. Les questions liées aux rapports entre employeurs et travailleurs comptent aussi beaucoup pour notre branche. Nous occupons de nombreuses personnes qui, comme tant d'autres, sont concernées, par exemple, par les nouvelles règles sur la saisie du temps de travail.

Dans la prévoyance vieillesse, les partenaires sociaux doivent à présent trouver un compromis sur la question du deuxième pilier. Quelles sont leurs chances d'y parvenir?

Cela dépend des consignes données par le Conseil fédéral. S'il ne fixe aucune directive et s'en remet entièrement aux partenaires sociaux, aboutir à un résultat deviendra difficile et prendra trop de temps, si tant est qu'on y parvienne. On devra alors remettre sur la table tout ce qui a déjà été discuté à maintes reprises. Nous n'avons pas suffisamment de temps. Les chances seront bonnes, au contraire, si le Conseil fédéral fixe un cadre d'action relativement étroit.

En quoi devrait consister ce cadre?

Au sujet du 2^{ème} pilier, le projet sur lequel nous avons voté l'an dernier était peu contesté dans l'ensemble. Il faut en reprendre l'essentiel: la baisse du taux de conversion minimal et la compensation des baisses de rentes éventuelles, afin de stopper la redistribution inéquitable des jeunes au profit des anciens. Il faut se distancer de tous les autres éléments qui ne font qu'ajouter des points de friction entre les partenaires sociaux et rendent, in fine, tout compromis impossible.

La baisse du taux de conversion minimal n'a jamais été populaire. Pourquoi cette mesure trouverait-elle tout-à-coup une majorité favorable?

La matière est complexe mais, en soi, le message à passer est simple. Dans le deuxième pilier, chacun économise pour lui-même. Le taux de conversion minimal beaucoup trop élevé impose toutefois aux caisses de pension un effort de redistribution contraire au système. L'an dernier, elles ont dû consacrer la quasi-totalité du rendement de leurs placements de capitaux, soit sept pour cent en moyenne, au financement des rentes courantes. Il est donc resté très peu pour l'épargne. Au demeurant, la baisse du taux minimal ne correspond pas à un «vol des rentes»: le montant d'épargne individuel accumulé reste le même, mais il est restitué sur une plus longue période du fait de l'allongement de l'espérance de vie. Nous devons rendre cela encore plus compréhensible au grand public.

NOTES PERSONNELLES SUR SEVERIN MOSER

- **Ce qui vous permet le mieux de déconnecter:** le sport, bien sûr, tant activement que passivement, par exemple en accompagnant ma fille à une compétition
- **Ce qui ne manque jamais dans votre frigo:** du fromage à pâte dure
- **Le dernier film que vous avez vu:** «L'ordre divin», au cinéma open air d'Allianz Suisse à Zurich: divertissant, passionnant, bien fait, riche
- **Ce qui serait une belle aventure:** découvrir une région pour moi inconnue, des nouvelles cultures et

- de nouveaux pays, si possible en lien avec une manifestation sportive
- **Votre conseil aux jeunes générations:** faire ses propres expériences, ne pas trop se laisser intimider par des contraintes, vivre sa vie et oser entreprendre
- **Ce qui vous fait rire:** beaucoup de choses, mais surtout une bonne comédie
- **Ce qui vous irrite:** les comportements égoïstes des êtres humains qui perdent de vue l'objectif commun

Pour la garantie de la prévoyance vieillesse, un obstacle supplémentaire est concernant l'âge de la retraite. D'un côté les assureurs poussent à l'augmenter, de l'autre, l'âge moyen des départs à la retraite dans cette branche est inférieur à la moyenne. Comment expliquez-vous cela?

En principe, chaque travailleur est libre de partir avant ou après la limite ordinaire. Nous ne l'encourageons pas à se retirer dès 63 ans. Vu la pénurie de personnel qualifié, nous devons au contraire trouver des solutions permettant de moduler plus souplesment les départs à la retraite. Elles



Les employeurs doivent favoriser l'employabilité par la formation initiale et continue.

doivent être le plus neutre possible sur le plan économique: celui qui cesse plus tôt de travailler ne doit pas être avantagé, ni celui qui arrête plus tard désavantagé. Nous voulons aménager le cadre du travail de telle sorte que ceux qui le souhaitent restent actifs plus longtemps.

Que faut-il faire pour que les gens veulent travailler plus longtemps?

En tant qu'employeurs, nous devons avoir à cœur de maintenir les seniors en poste et de préserver du même coup leur employabilité. En principe, chacun est responsable de tenir ses connaissances à jour, mais les employeurs doivent encourager cet effort grâce à des programmes de formation initiale et continue.

En qualité de membre de Compasso, l'Association suisse d'assurance s'engage pour l'intégration des personnes atteintes dans leur santé. Sur la base de quelles réflexions?

Parce qu'il s'agit, je trouve, d'une des plus nobles tâches d'un employeur, encore que très délicate. Elle s'appelle intégration sociale. À maints égards, devoir quitter la vie active pour cause de maladie ou d'accident, c'est tomber dans un trou. En redonnant à ces personnes une activité pro-

fessionnelle fût-elle partielle, des journées bien réglées, un travail qui fait sens et des contacts sociaux, on lui fait le plus grand bien. En même temps, on diminue les coûts pour la collectivité en réduisant le nombre de cas pris en charge par l'AI. On peut toujours soupçonner la branche des assurances de se mobiliser par intérêt personnel, pour avoir moins de rentes à payer. Voilà pourquoi nous sommes très heureux qu'il y ait des initiatives comme Compasso, qui œuvrent à l'intégration professionnelle en tant qu'acteurs neutres, objectivement, sans poursuivre aucun intérêt personnel.

Que fait Allianz Suisse à cet égard?

Nous sommes attentifs à la détection précoce et soucieux de favoriser la réintégration grâce à une gestion de cas professionnelle. Nous ne fournissons pas cet appui à nos seuls collaborateurs et clients, mais aussi, par exemple, aux victimes d'un accident causé par un de nos assurés. Nous ne nous fixons toutefois pas d'objectifs quantitatifs en matière d'intégration, car d'abord ce nombre n'est pas prévisible et, ensuite, la pression augmente les risques de rechutes.

Comment se déroule la journée de travail typique du patron d'une des

plus grandes sociétés d'assurance de Suisse?

Je commence le plus souvent par du sport tôt le matin. Ensuite, du lundi au vendredi, je suis chaque jour presque continuellement en séance, à l'interne ou à l'extérieur. En fin de journée, je travaille encore sur mes mails, à moins qu'il y ait une séance le soir. Mais les week-ends, je cherche à me ménager du temps avec ma famille.

Quel type de manager êtes-vous?

Quelqu'un qui implique volontiers les autres, leur délègue des tâches et leur laisse une liberté de manœuvre. En retour, j'attends d'eux qu'ils obtiennent des résultats de manière autonome en coordination avec leurs collègues. Je n'aime guère le «micro management». De plus, j'ai plutôt une bonne écoute et m'emploie à garder mon calme, même dans les situations de stress. Par contre, je n'apprécie pas les collaborateurs égoïstes qui se mettent en avant au lieu de chercher les meilleures solutions avec leurs collègues.

En conclusion, auriez-vous un souhait à l'adresse du personnel politique de Berne?

Je voudrais une politique davantage axée sur les projets et un peu moins sur les prochaines élections. Pour notre prévoyance vieillesse, j'appelle de mes vœux une solution durable, moins teintée de politique politicienne.

INTERVIEW: DANIELA BAUMANN

EN POINT DE MIRE

RÉFORME DE LA PRÉVOYANCE VIEILLESSE 2020 – UN NAUFRAGE ANNONCÉ EN CINQ ACTES

La réforme de la prévoyance vieillesse 2020 appartient au passé. Mais le fait qu'elle soit parvenue jusqu'au stade des urnes est dû à un mauvais scénario politique. Malgré leurs interventions constructives, les employeurs n'ont pas pu éviter ce «drame», reproduit ci-dessous en cinq actes.

LE PROLOGUE DEUX RIVAUX POLITIQUES

L'année où s'est joué le destin de la réforme Prévoyance vieillesse 2020, deux camps politiques rivaux s'affrontent durement au Parlement: le Conseil national à majorité bourgeoise et le Conseil des États, dominé par le centre gauche. Leur principal point de divergence est l'augmentation de 70 francs de la rente AVS mensuelle, réclamée de façon dogmatique par le Conseil des États pour tous les nouveaux rentiers. Les deux camps sont également opposés sur les effets financiers de leurs projets de réforme.

ACTE 1 LE CONSEIL NATIONAL EST DISPOSÉ AU COMPROMIS

La Commission sociale du Conseil national (CSSS-N) améliore le modèle de la Chambre basse en tenant compte de points critiques importants. Le modèle remanié se présente dans l'ensemble nettement mieux et coûte aux employeurs et aux salariés des centaines de millions de francs de moins par année que celui du Conseil

des États, comme le confirme l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Le Conseil national ouvre les débats pendant la session de printemps en se prononçant pour le projet de sa commission ad hoc. Les employeurs invitent le Conseil des États «à revenir sur son projet d'extension de l'AVS et à travailler à un compromis qui puisse aussi être accepté par le peuple».

26 février

Une enquête le confirme: le peuple reste opposé à l'extension de l'AVS

Une enquête du «SonntagsBlick» confirme le résultat très clair du 25 septembre 2016 contre l'initiative AVSplus et son extension de l'AVS. À la question de savoir s'ils approuvent la compensation de la baisse du taux de conversion minimal par une hausse de 70 francs des rentes AVS pour les nouveaux rentiers, 57 pour cent des sondés répondent par la négative, 31 pour cent par l'affirmative et 12 pour cent sont indécis.

ACTE 2 LE CONSEIL DES ÉTATS S'OBSTINE

La commission ad hoc des États (CSSS-E) s'accroche à cette augmentation de 70 francs, dans l'idée que cela fera passer la pilule de la baisse du taux de conversion minimal dans le 2^{ème} pilier. Les employeurs mettent en garde contre une surcharge de la réforme et l'ignorance du verdict populaire: «Le peuple veut la garantie d'un maintien des rentes au niveau actuel plutôt que des expérimentations avec notre AVS.» Le Conseil des États se range au projet de sa commission. Puisqu'il maintient l'extension de l'AVS, le

patronat estime qu'il met en péril le succès de la réforme et en appelle aux parlementaires pour qu'ils trouvent un terrain d'entente: «Seul un compromis digne de ce nom, qui tienne compte des objectifs de la réforme et des besoins de la société, a de réelles chances de succès.»

8 mars

L'OFAS verrouille les chiffres

L'OFAS refuse les demandes de parlementaires et de la «NZZ» de livrer des chiffres sur les effets, pour les dépenses de l'AVS, de l'augmentation de 70 francs des rentes au-delà de 2035. La «NZZ» estime que l'office met ces chiffres sous le boisseau par calcul politique. Car il est généralement admis qu'avec l'extension prévue pour tous les nouveaux rentiers, l'AVS ne serait plus finançable dès 2030.

ACTE 3 LE CONSEIL NATIONAL AU SEUIL DE LA DOULEUR

La CSSS-N se prononce pour des concessions supplémentaires à l'égard du Conseil des États. Elle propose de renoncer à la suppression des rentes de veuves et des rentes pour enfants et au frein à l'endettement pour l'AVS. Elle essaie par tous les moyens d'aboutir encore à un compromis. Le Conseil national suit sa commission en éliminant des divergences importantes par rapport au Conseil des États. La Conférence de conciliation offre la dernière chance d'aboutir à un véritable compromis. «Pour cela, les sénateurs doivent renoncer à une extension de l'AVS, sans quoi la réforme risque d'échouer au plus tard devant les urnes», avertissent les employeurs.

ACTE 4

LE PARLEMENT FUT SES RESPONSABILITÉS

Au lieu d'aller vers un compromis, le Conseil des États fait passer par 14 voix contre 12 l'extension controversée de l'AVS en conférence de conciliation. Les parlementaires et employeurs désavoués au vote final voient cela comme la négation de la culture helvétique du compromis. Même le Conseiller aux États Hans Stöckli, avoue franchement, dans l'émission «Arena» du 23 juin 2017, que les représentants de la Chambre haute avaient «décidé ce compromis» dès août 2015. Au vote final, une majorité ultramince de 101 parlementaires du Conseil national se prononce pour le projet. C'est le minimum de voix nécessaire pour ouvrir les vannes des dépenses, puisque le projet entraînera rapidement un surcroît de charges pour

Le monde politique devrait se soucier d'obtenir des compromis véritables, c'est-à-dire larges et susceptibles de rallier des majorités.

la caisse fédérale à cause de l'extension de l'AVS. Les représentants au complet du PS, des Verts, du PDC et de la Lega votent comme un seul homme pour le projet. Pour atteindre le quorum de 101 voix, sont déterminants les votes de sept représentants des vert'libéraux qui, tout en reconnaissant que cette réforme ne correspond pas à leurs vues, préfèrent laisser le peuple trancher.

ACTE 5

LE PEUPLE MONTRE LA VOIE AU MONDE POLITIQUE

Le 24 septembre 2017, les citoyens suisses rejettent la loi fédérale sur la réforme de la prévoyance vieillesse par 52,7 pour cent des voix. Une petite majorité de 2357 voix (50,05 pour cent) se prononce contre le relèvement de la TVA juridiquement lié à cette réforme. Cette hausse est également rejetée par 13,5 cantons contre 9,5. Pour les employeurs, le mandat au monde politique est donc clair: il faut engager rapidement une véritable réforme capable d'assurer durablement les rentes et de stabiliser financièrement la prévoyance vieillesse, sans extension irresponsable.

EPILOGUE

ON ATTEND LA SUITE

Le Conseil fédéral présente son état des lieux et sa nouvelle version de la réforme. Le secteur Politique sociale en page 21 vous dit ce qu'en pensent les employeurs.

La morale de l'histoire

Sans véritable compromis, on n'avance pas! Le système politique a été tellement malmené dans cette affaire que le peuple a dû corriger le tir et faire subir un échec à la «réforme» proposée. Trois anecdotes illustrent les principales raisons de ce naufrage:

- En août 2015 déjà, au Conseil des États, une coalition de centre-gauche avait concocté un pseudo compromis et juré de le faire passer coûte que coûte. Le Conseil fédéral s'y était très vite rallié, en renonçant à arbitrer entre les rivaux politiques.
- Même lors de la conférence de conciliation – habituellement tenue pour un «haut lieu de convergence et d'unité» – le Conseil des États n'a pas cherché un compromis acceptable par toutes les parties, mais s'est accroché à son idée, arrêtée dès 2015.
- Au vote final, le Conseil national a obtenu les 101 voix nécessaires grâce à un petit groupe parlementaire qui a voté le projet, bien qu'y étant opposé sur le fond. Ainsi donc sur un dossier complexe, dont la pesée des enjeux aurait dû être la tâche du Parlement, le sens des responsabilités a dû être exercée in fine par le peuple.

Priorité au contenu plutôt qu'à la tactique: Les politiques feraient bien de viser des compromis véritables et larges, susceptibles de rallier des majorités. C'est le seul moyen de s'assurer que le souverain honorera le travail du Conseil fédéral et des parlementaires et qu'il ratifiera un projet de réforme.

16 et 27 juin

Monstre bureaucratique et escamotage de chiffres

Le Conseil fédéral soumet à consultation les ordonnances d'application de la réforme de la prévoyance vieillesse 2020. Du point de vue des employeurs, les 72 pages de la réglementation sont «un monstre bureaucratique qui complique encore la prévoyance vieillesse et la rend un peu plus opaque». La «NZZ» découvre que le Conseil fédéral a dissimulé d'importants éléments de coûts de la réforme. Les six milliards de francs prévus à l'origine pour la seule compensation due à la génération transitoire pour la période transitoire de 20 ans risquent de devenir 12 milliards. En arrière-plan, dans la révision des prestations complémentaires, l'interdiction de retrait du capital pour les prestations obligatoires de la prévoyance vieillesse entraîne un renchérissement massif de la compensation de la génération transitoire, comme le reconnaît l'OFAS sur une question de la «NZZ».

ROLAND A. MÜLLER

2017: CE QUI A MOBILISÉ LES EMPLOYEURS

FÉVRIER

2

UN VICE-PRÉSIDENT TESSINOIS

Avec Gian-Luca Lardi, l'Union patronale suisse nomme un représentant de la Suisse italophone à sa vice-présidence. Elle continue ainsi de renforcer sa présence régionale. Lors de sa première intervention publique à ce titre, M. Lardi se fait l'avocat de la Suisse italienne et aborde la question de l'acceptabilité de la libre-circulation des personnes.

15

POLITIQUE SOCIALE

AVANCÉES TIMIDES AU CHAPITRE DE L'AI

Une dette de plus de onze milliards de francs continue de peser sur l'AI. Le Conseil fédéral présente diverses mesures judicieuses au titre du développement de l'AI, comme la focalisation sur les jeunes souffrant de problèmes psychiques. Mais des mesures d'économie supplémentaires s'imposeraient, plutôt que des obligations s'apparentant à des quotas pour les employeurs.

MARS

16

POLITIQUE SOCIALE

PSEUDO RÉFORME DE L'AVS

Après de laborieux allers-retours, le Parlement adopte de justesse, à l'intention du peuple, une réforme de la prévoyance vieillesse prévoyant une extension de l'AVS. Le projet rate manifestement l'objectif d'une stabilisation financière durable de l'AVS et ne tarderait pas à ruiner celle-ci. L'Union patronale suisse recommande le NON.

17

FORMATION

VISION DE L'AVENIR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Les transformations du monde du travail, comme la numérisation, influent sur les conditions et les contenus de la formation professionnelle. Les Journées des partenaires du SEFRI constituent le point de départ d'une vision commune de la formation professionnelle pour 2030. Les employeurs estiment toutefois que l'activisme de l'État n'est pas indiqué.

OCTOBRE

18

MARCHÉ DU TRAVAIL

POLITIQUE SOCIALE

PAS DE CONGÉ PATERNITÉ INSTITUÉ PAR L'ÉTAT

L'initiative populaire «Pour un congé de paternité raisonnable» est refusée par le Conseil fédéral. A l'instar des employeurs, le Gouvernement déplore ses coûts, qui affecteraient la compétitivité de l'économie. Sur ce sujet, c'est aux entreprises de négocier en leur sein des solutions individuelles, bien adaptées à leurs possibilités.

18

FORMATION

GRANDS SUCCÈS AUX WORLDSKILLS

Les jeunes professionnels suisses prouvent à nouveau l'excellence de notre système de formation lors des championnats professionnels mondiaux d'Abu Dhabi. Avec onze médailles d'or, six d'argent et trois de bronze, l'équipe suisse s'assure le deuxième rang au classement des nations. Jamais jusqu'ici la Suisse n'aura engrangé autant de titres mondiaux.

25

FORMATION

LE DÉFI DÉMOGRAPHIQUE

Le potentiel de travail indigène est mieux mis en valeur. Selon le deuxième rapport de monitoring de l'initiative sur le personnel qualifié, les femmes surtout participent davantage au marché du travail. Ce développement devrait prendre de l'ampleur compte tenu du renforcement de la demande de personnel qualifié et du vieillissement de la population.

NOVEMBRE

10

MARCHÉ DU TRAVAIL

LES FEMMES AUX INSTANCES DIRIGEANTES

«Plus de femmes dans les conseils d'administration – 10 conseils pratiques qui ont fait leurs preuves»: les responsables de l'économie suisse publient sous ce titre un guide visant à augmenter la proportion de femmes dans les organes dirigeants. Il s'agit là d'une initiative supplémentaire de l'économie, qui montre que des quotas ne s'imposent pas.

JUIN

22

**JOURNÉE DES
EMPLOYEURS 2017**

La numérisation transforme le marché du travail. Mais s'agit-il d'un processus évolutif ou révolutionnaire? Lors de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS à Lausanne, cette question occupe les patrons, de même que les hôtes présents. Les orateurs invités sont la présidente de la Confédération Doris Leuthard et le vice-président du patronat français Alexandre Saubot.

JUILLET

4

MARCHÉ DU TRAVAIL**BILAN POSITIF DE LA
LIBRE CIRCULATION
DES PERSONNES**

Le régime de la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE est en vigueur depuis 15 ans. Ce que les employeurs affirment depuis le début est confirmé par le bilan positif du Secrétariat d'État à l'économie: en Suisse, la libre circulation est d'une importance primordiale pour l'économie; ses avantages l'emportent nettement sur ses inconvénients.

SEPTEMBRE

20

**CASSIS, NOUVEAU
CONSEILLER
FÉDÉRAL RADICAL**

Le Conseiller national tessinois et chef du groupe radical Ignazio Cassis est élu au Conseil fédéral. Il reprend le Département de l'extérieur de Didier Burkhalter. L'avenir nous dira si l'espoir des employeurs de voir la majorité bourgeoise au Conseil fédéral donner de nouveau davantage le ton sur le plan politique est justifié.

24

POLITIQUE SOCIALE**LE PEUPLE REJETTE
LA PRÉVOYANCE
VIEILLESSE 2020**

La réforme Prévoyance vieillesse 2020 est rejetée dans les urnes – et du même coup une extension de l'AVS. Après ce verdict, il s'agit de mettre sans tarder sur les rails une réforme capable de préserver le niveau actuel des rentes. Le Conseil fédéral déclare prioritaire la réforme de l'AVS et confie aux partenaires sociaux la réforme de la LPP.

13

FORMATION**PRÉPARER L'AVENIR
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Un état des lieux des reconversions professionnelles, le renforcement des méthodes d'orientation de carrière des adultes et la promotion des compétences de base sur le lieu de travail: tels sont les points sur lesquels s'entendent les participants au Sommet national de la formation professionnelle, parmi lesquels l'Union patronale suisse.

22

POLITIQUE SOCIALE**RETOUR FACILITÉ AU
POSTE DE TRAVAIL**

Un nouvel instrument mis à disposition par Compasso – le profil d'intégration axé sur les ressources – soutient de manière ciblée l'intégration professionnelle des personnes atteintes dans leur santé. Il facilite l'évaluation de la capacité de travail, la collaboration entre toutes les parties prenantes et le retour des intéressés au monde du travail.

DÉCEMBRE

7

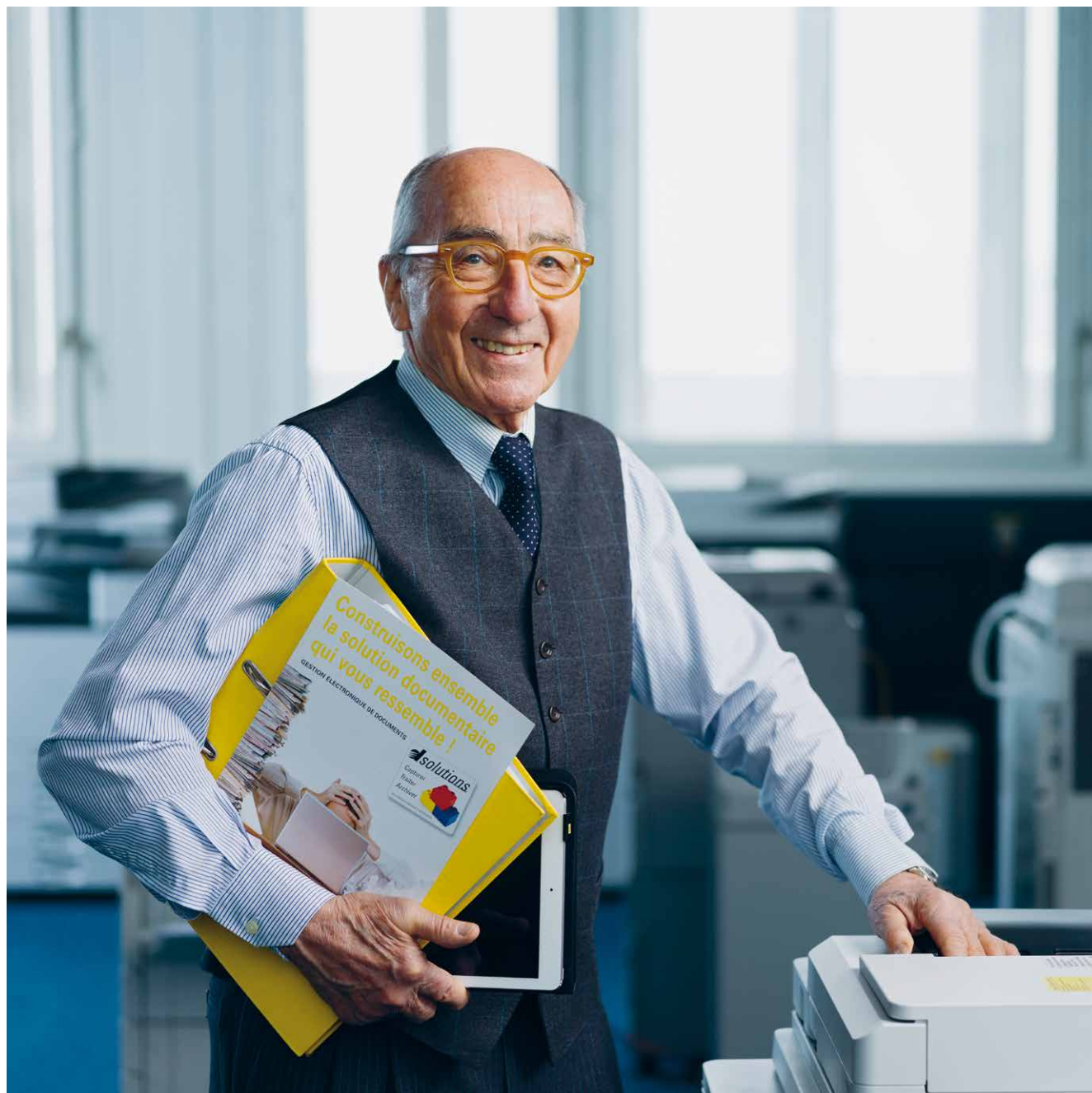
MARCHÉ DU TRAVAIL**LE MARCHÉ DU
TRAVAIL EN POINT
DE MIRE**

Dans sa publication intitulée «Gros plan sur le marché du travail», l'Union patronale suisse offre pour la première fois une analyse en profondeur des éléments clés du marché suisse du travail, passant en revue divers thèmes occupant une place importante dans l'optique patronale. Cet ouvrage est un excellent outil de travail pour les milieux intéressés.

8

MARCHÉ DU TRAVAIL**ANNONCER LES
PLACES VACANTES
DÈS JUILLET 2018**

Il y a un an, le Parlement a mis sous toit la loi relative à l'initiative contre l'immigration de masse. Suivent donc les modifications des ordonnances. L'obligation d'annoncer les places vacantes pour les types de profession avec un taux de chômage de huit pour cent au moins entrera en vigueur en juillet 2018. Entre-temps, l'initiative Rasa est retirée.



Gino Colombo, 78 ans, travaille à 15 pour cent comme vendeur en bureautique chez Devillard SA à Genève, où il forme également de jeunes vendeurs.

MARCHÉ DU TRAVAIL: OBLIGATION D'ANNONCER LES POSTES VACANTS

LA PRIORITÉ ACCORDÉE AUX CHÔMEURS DOIT ÊTRE PRATICABLE ET EFFICACE

Environ quatre ans après l'acceptation par le souverain de l'initiative contre l'immigration de masse, la mise en œuvre de son texte se concrétise. La préférence à l'embauche de chômeurs, applicable en fonction du taux de chômage, devra faire la preuve de sa fonctionnalité et de son efficacité à partir du mois de juillet de cette année, sans imposer de complications bureaucratiques aux employeurs.

Plus de trois ans après le oui à l'initiative contre l'immigration de masse, sa mise en œuvre figurait encore au sommet de l'agenda de la politique patronale l'année dernière. Au final, c'est le principe de la priorité aux chômeurs dans l'attribution des postes vacants qui a été retenu. A partir du 1^{er} juillet de l'année en cours, les employeurs seront donc tenus d'annoncer en exclusivité aux Offices régionaux de placement (ORP) les postes à pourvoir dans les genres de professions qui affichent, au niveau suisse, un taux de chômage de huit pour cent au minimum. À partir de 2020, cette valeur seuil sera ramenée à cinq pour cent. Pendant cinq jours ouvrables, les offres d'emploi ne seront visibles que par les chômeurs inscrits. Les ORP informeront, dans les trois jours ouvrables, les employeurs sur les dossiers appropriés à leur demande. Ce mécanisme est destiné à mieux exploiter le potentiel de la main-d'œuvre indigène et à réduire le recrutement de travailleurs en provenance de l'étranger.

Reconsidérons les choses dans l'ordre: le Parlement a mis sous toit la révision de la loi sur les étrangers en vue de la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse à la fin 2016, au terme de débats nourris et parfois émotionnels. Le délai de mise en œuvre de trois ans prescrit par le texte de l'initiative était ainsi respecté. Puis, comme le principe de la priorité aux chômeurs résidents, la loi ne contrevient pas à l'accord sur la libre circulation des

personnes, il a été possible de demander rapidement l'extension de cet accord à la Croatie et d'assurer la pleine réintégration de la Suisse au programme de recherche de l'UE «Horizon 2020».

DE NOMBREUSES QUESTIONS EN SOUFFRANCE

La loi, cependant, n'a pas encore suffi à rétablir la sécurité juridique, si importante pour les entreprises: comment définit-on par exemple «le taux de chômage supérieur à la moyenne» par groupes de professions, de domaines d'activités ou de régions économiques» que prévoit la loi et qui déterminera quels postes doivent être communiqués exclusivement aux ORP? Et comment sont déterminés les «groupes de professions et les domaines d'activités»? De quel temps d'avance disposent les demandeurs d'emploi inscrits auprès des ORP avant qu'un poste puisse être publiquement mis au concours? Le Conseil fédéral a donc été invité à préciser au plus vite, au niveau de l'ordonnance, ces questions tantôt délicates concernant les contours concrets de la priorité aux chômeurs. Une première incertitude s'est dissipée au printemps 2017 puisque le référendum lancé contre la loi de mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse n'a pas abouti.

Les projets d'ordonnance que le Conseil fédéral a mis en consultation ne laissaient toutefois pas présager d'une solution praticable, efficace et peu bureaucratique pour piloter l'immigration. A y regarder de près, elle s'est révélée être au contraire une réglementation disproportionnée du marché du travail. Le gouvernement fédéral souhaitait activer l'obligation d'annoncer les postes vacants à partir d'un taux de chômage de cinq pour cent déjà. Or, avec un seuil aussi bas, l'obligation d'annonce se résume aux yeux des employeurs à une

Avec un seuil trop bas, l'obligation d'annonce se résume aux yeux des employeurs à une simple opération alibi.

Le succès de l'obligation d'annonce dépendra grandement de la capacité des ORP à sélectionner des candidats dans une approche professionnelle.

simple opération alibi – qui ne promet en aucun cas une meilleure intégration de travailleurs indigènes sur le marché de l'emploi. Comme le montrent les calculs du Seco, tout porte en effet à croire que pour beaucoup de postes annoncés, les ORP ne disposeront pas de dossiers pertinents. On peut craindre aussi des charges administratives inutiles étant donné que les groupes de professions ne reflètent pas la diversité actuelle des métiers et correspondent à des désignations et qualifications professionnelles parfois dépassées. Dans de nombreux cas, les groupes de professions sont trop étendus, avec pour effet qu'un métier en particulier peut afficher un taux de chômage inférieur à la valeur

seuil, tout en étant soumis à l'obligation d'annonce du fait que son groupe dépasse en moyenne la valeur seuil.

Un autre point contesté concerne l'interdiction de publication des postes vacants imposée aux entreprises. Ici, une durée de trois jours ouvrables au lieu de cinq serait suffisante. D'autre part, il convient de raccourcir la durée de l'embargo lorsqu'aucun candidat adéquat n'est inscrit auprès des ORP, sachant que les postes non pourvus engendrent des coûts élevés et une charge de travail supplémentaires pour les collaborateurs. Enfin, il y a lieu de prévoir une réglementation plus généreuse des exceptions à l'obligation d'annonce, notamment lorsqu'un poste est pourvu en interne.

CUMULER DES EXPÉRIENCES

Reste à voir maintenant si les nouvelles procédures pourront faire leurs preuves. Les offices de placement seront mis au défi – et peut-être dépassés par la tâche – de gérer un volume de postes annoncés nettement plus important. Le succès ou l'échec de l'obligation d'annonce dépendra beaucoup de la capacité des ORP à sélection-

ner, dans une approche professionnelle, des candidats à la hauteur des attentes et à présenter leurs dossiers aux employeurs. À défaut, le système n'aura pas les effets escomptés et ne produira que de vaines complications bureaucratiques, en particulier pour les employeurs. Il importe en outre d'informatiser la procédure et de la coordonner avec les processus de recrutement établis dans les entreprises.

On comprend mal pourquoi le Conseil fédéral, avant même d'avoir acquis quelques expériences avec la priorité aux chômeurs, a déjà décidé de ramener de huit à cinq pour cent la valeur seuil du chômage qui active l'obligation d'annonce à partir de 2020. Le nombre de postes à communiquer devrait encore augmenter ainsi de manière significative. Il eût été plus judicieux d'attendre que les nouvelles procédures soient bien rodées afin de pouvoir en tirer les premiers enseignements.

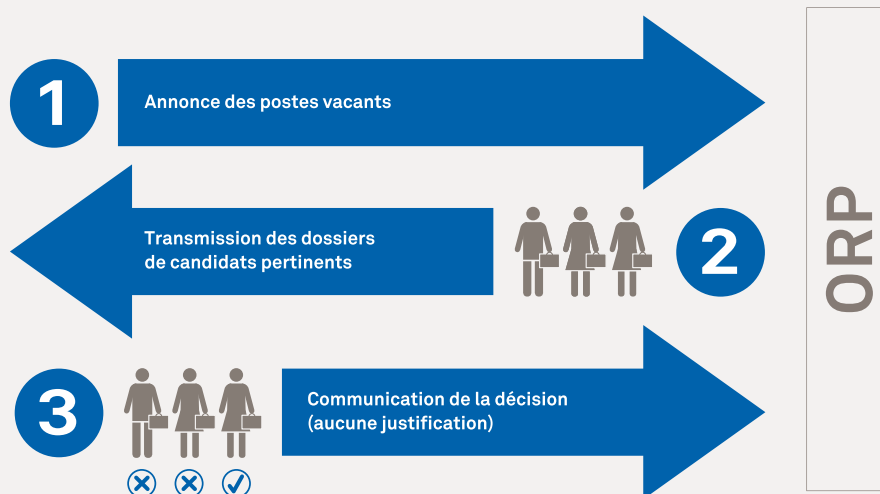
DANIELLA LÜTZELSCHWAB

COLLABORATION ENTRE EMPLOYEURS ET OFFICES RÉGIONAUX DE PLACEMENT (ORP)

Taux de chômage élevé dans un genre de professions?



EMPLOYEURS



Source: Secrétariat d'État à l'économie

MARCHÉ DU TRAVAIL

DOUTES SUR L'EFFICACITÉ DES CONTRÔLES DES SALAIRES

Au cours de l'année sous revue, le Conseil fédéral a présenté au Parlement son message sur la modification de la loi sur l'égalité sans entrer en matière sur les critiques formulées par les employeurs et d'autres milieux dans le cadre de la procédure de consultation. Pour lui, il est toujours incontestable que la part «inexpliquée» de la différence salariale de l'ordre de sept pour cent entre hommes et femmes a une origine discriminatoire. C'est pourquoi les entreprises comptant au moins 50 collaborateurs doivent procéder tous les quatre ans à une analyse des salaires et la faire contrôler. Le Conseil des États s'est montré plus ouvert à la critique à l'égard de contrôles salariaux prescrits par la loi: il a renvoyé le projet à sa commission, la chargeant d'examiner des propositions de solutions de rechange telles que par exemple des modèles de déclaration autonome.

L'Union patronale suisse (UPS) salue le coup d'arrêt imposé par le Conseil des États. Il avait déjà relevé à de multiples reprises que cette loi serait à la fois injuste et sans effets. Il s'agit donc bien plutôt de s'attaquer aux véritables raisons à l'origine des différences de salaire restantes. Ce qu'il faut, ce sont des conditions-cadre permettant aux femmes et aux hommes d'être des mères et des pères jouissant des mêmes conditions pour leur carrière professionnelle. Car une cause importante des disparités salariales réside dans les interruptions de l'activité professionnelle des femmes ou dans les stéréotypes véhiculés à leur sujet et qui freinent leur carrière. Une meilleure compatibilité entre devoirs professionnels et familiaux passe par des incitations permettant d'amenuiser ces écarts.

Une cause importante des disparités salariales réside dans les interruptions de l'activité professionnelle des femmes.

MEILLEURES CONDITIONS-CADRE POUR LES PARENTS ACTIFS

L'évolution démographique et l'immigration réduite de la main-d'œuvre étrangère permettent de plus en plus difficilement aux employeurs de trouver encore suffisamment de personnel qualifié adéquat pour pourvoir leurs postes vacants. Il existe encore un potentiel considérable jusqu'ici inexploité sur le marché du travail, notamment chez les parents, la plupart du temps chez les mères. À qualifications égales avec les hommes, les femmes qui fondent une famille réduisent souvent leur temps de travail, voire interrompent totalement leur activité professionnelle pendant une période.

En 2017, l'UPS s'est engagée à diverses reprises en faveur de mesures permettant aux parents de mieux coordonner vie professionnelle et familiale. Une offre adéquate de structures d'accueil extra-familial et extrascolaire de jour ainsi que la possibilité d'une déductibilité fiscale des frais de garde des enfants par des tiers accroissent les chances d'amélioration du taux d'activité lucrative des parents. On peut également s'attendre à un effet positif d'assouplissements adéquats de la loi vétuste sur le travail adapté aux réalités actuelles du monde du travail et aux nouvelles formes de vie.

Sont inopportunes en revanche les nouvelles formes de vacances financées par les employeurs telles que les congés paternité et ceux accordés aux personnes ayant des parents requérant des soins, actuellement en cours de discussion. Elles ne permettent pas d'améliorer durablement la compatibilité. En outre, on ne peut imposer aux entreprises qu'elles octroient de tels congés à leurs collaborateurs à titre de solution uniforme. Les possibilités qui s'offrent sont trop différentes: elles touchent les plus petites entreprises comme les plus grandes. Les situations des travailleurs concernés sont aussi trop individuelles. Là aussi, des solutions adaptées aux différentes entreprises et branches s'imposent.

UNION PATRONALE
SUISSE
Les Employeurs

GROS PLAN SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

«GROS PLAN SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL» LANCE D'IMPORTANTES DÉBATS

Sous le titre «Gros plan sur le marché du travail», l'Union patronale suisse a lancé une nouvelle publication à la fin de l'année 2017. Elle y analyse d'une part les principaux indicateurs du marché du travail sur des bases largement étayées: chômage, activité professionnelle et immigration et discute d'autre part dans sa perspective de thèmes centraux relevant du domaine des employeurs à partir de données quantitatives. Entrent dans cette catégorie la compatibilité entre famille et vie professionnelle, la situation des jeunes, des travailleurs âgés, des personnes atteintes dans leur santé ainsi que des réfugiés reconnus et admis à titre provisoire sur le marché du travail. Le dernier chapitre de la publication est consacré au thème très débattu de la numérisation.

Une meilleure compatibilité entre famille et vie professionnelle a besoin de se focaliser. C'est très important, non seulement pour les parents, mais pour toute la société. Tandis que pour les jeunes, il s'agit principalement de les doter d'une solide formation pour les intégrer rapidement sur le marché du travail, pour les travailleurs âgés et pour les personnes atteintes dans leur santé, il importe surtout de maintenir leur aptitude à l'emploi et de

prévenir leur éviction du marché du travail. Pour les réfugiés reconnus et ceux qui sont admis à titre provisoire, la Confédération a lancé avec un préapprentissage d'intégration un programme qui doit autant que possible préparer les intéressés à l'accomplissement d'une filière de formation solide.

Le «Gros plan sur le marché du travail» a pour but de familiariser le lecteur intéressé avec les principales données du marché du travail et de lancer d'importants débats sur différentes thématiques. La publication peut être obtenue gratuitement par e-mail en allemand et en français par un clic sur bestellungen@arbeitgeber.ch.

NE PAS ROMPRE UNE DYNAMIQUE POSITIVE PAR DES QUOTAS

Les employeurs poursuivent leurs activités visant à accroître la part des femmes dans les organes dirigeants de l'économie suisse. À une série d'initiatives lancées dans les années précédentes, 2017 est venue ajouter un guide contenant dix recommandations d'action éprouvées dans la pratique. Il doit servir de ligne directrice aux conseils d'administration et les aider globalement de manière efficace dans la recherche de candidates.

Cet engagement volontaire ainsi que des mesures visant la compatibilité entre famille et profession pour accorder aux femmes pendant toute leur carrière pro-

Les mégatendances de la démographie, de la numérisation, de la formation et de la mondialisation vont fortement influencer la politique patronale.

fessionnelle un accès aussi facile que possible au marché du travail se révèlent beaucoup plus efficaces qu'une réglementation par des quotas. Plutôt que de les affubler de l'étiquette «femmes-quotas», ils leur permettent une ascension professionnelle fondée sur leur propre bilan de compétences. Toutefois, les effets de telles mesures en faveur de plus nombreuses femmes dans les organes dirigeants doivent s'inscrire dans une perspective à moyen et à long termes car dans les organes stratégiques surtout, les changements ne sont pas à l'ordre du jour. La tendance de ces dernières années se poursuit dans la bonne direction: actuellement, la part des femmes se situe autour de 19 pour cent dans les conseils d'administration et de sept pour cent dans les comités de direction des 100 plus grandes entreprises suisses.

Toutefois, il existe toujours un risque que la dynamique positive ne soit brisée par un quota lié au genre dans le droit de la société

anonyme. La commission du Conseil national s'est très largement ralliée au projet du Conseil fédéral qui exige une représentation des deux sexes à raison de 30 pour cent dans les conseils d'administration et de 20 pour cent dans les comités de direction des grandes entreprises cotées en bourse. De plus, la commission veut introduire dans la nouvelle réglementation des délais transitoires plus courts et la limiter à dix ans.

PROJET «VISION DE LA POLITIQUE PATRONALE 2048»

À l'avenir, les principales mégatendances dans les domaines de la démographie, de la numérisation, de la formation et de la mondialisation vont influencer la politique patronale de manière déterminante. Dans cette perspective, l'Union patronale suisse a lancé en 2017 le projet «Vision de la politique patronale 2048» qui doit lui servir de guide pour sa future politique patronale.

Les effets potentiels de la numérisation sur le marché du travail ont été étudiés dans le cadre d'une méta-analyse. Il ressort des premiers résultats que la Suisse est en mesure de maîtriser les nouvelles mutations structurelles.

SIMON WEY

Plus d'informations

www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/



Elisabeth Zölch Bühner, Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

«Les femmes sont aussi capables de s'imposer dans les «métiers d'hommes». Les entreprises, les employeurs – et les femmes elles-mêmes! – sont invités à mieux mettre en valeur le potentiel féminin.»



Véronique Walther, 70 ans, guide à 25 pour cent les visiteurs dans les locaux de l'horloger Audemars Piguet, au Brassus.

FORMATION: S'ARMER POUR L'AVENIR

«FORMATION PROFESSIONNELLE 2030»: VERS UN DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME

Le maintien du succès de la formation professionnelle suisse implique d'identifier à temps les évolutions qui se dessinent dans la société, dans le monde du travail et dans la formation. La Confédération, les cantons et les associations ont élaboré des lignes d'action stratégiques permettant d'aborder de manière coordonnée les défis qui se présentent dans le système de formation professionnelle. Cette évolution répond à un postulat de l'Union patronale suisse.

Déjà en 2016, différents milieux ont demandé au Conseil fédéral de mettre au point en commun avec les cantons et les associations une vision cohérente à long terme concernant la formation professionnelle (voir à ce sujet le graphique à la page 18). La Commission de gestion du Conseil national s'est exprimée dans ce sens. L'Union patronale suisse s'est aussi adressée dans une lettre au conseiller fédéral Schneider-Ammann pour demander la préparation d'un schéma stratégique. Elle y pose différentes questions: comment poursuivre l'aménagement du système complexe de la formation professionnelle d'une manière conforme au système de milice? Est-il possible de développer rapidement les marchés du travail et de la formation dans le système actuel ou faut-il prévoir des adaptations? La loi sur la formation professionnelle conçue il y a une vingtaine d'années est aujourd'hui considérée comme largement mise en œuvre. Dans quels domaines faut-il prévoir les prochaines étapes du développement?

VISION, MISSION ET LIGNES D'ACTION STRATÉGIQUES

Ces demandes ont déployé leurs effets au cours de l'année sous revue. Le Secrétaire d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a organisé à l'enseigne de «Formation professionnelle 2030», d'entente avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, une série d'ateliers, d'études, de consultations et de séances d'experts. La mise au point d'une vision, d'une mission et de dix lignes d'action stratégiques devait déboucher sur une conception commune des différents responsables de la formation professionnelle pour les lignes de développement de ce secteur de la formation.

L'ouverture de la procédure de consultation «Formation professionnelle 2030»

en été 2017 a constitué une importante étape intermédiaire du projet. Elle a montré que les employeurs souhaitent un développement ambitieux, dynamique, mais aussi réaliste du système de formation professionnelle. Parvenir à réaliser ces exigences élevées nécessite encore quelques efforts. Nombre de formulations manquent d'ambition, de vision et d'affirmation d'identité. Il faut mieux prendre en compte la vision des entreprises formatrices, promotrices de formation continue et pourvoyeuses de spécialistes. Ces prochains mois serviront à définir des orientations concrètes et à aborder résolument les projets correspondants. La formation professionnelle étant une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail, seule la collaboration permet d'aller de l'avant. La façon dont ces modifications envisagées déploieront leurs effets sur le terrain dans quelques années dépendra beaucoup du comportement des associations et de leurs entreprises.

DÉBAT SUR LA NUMÉRISATION: AGIR SANS ACTIVISME

Le débat public sur la numérisation et ses conséquences a également trouvé une place dans les discussions sur la politique de la formation. Nombre de résultats d'études, de revendications et d'avis ont été exprimés en 2017. Mais les rapports commandités par le gouvernement

Les employeurs souhaitent un développement ambitieux, dynamique, mais aussi réaliste du système de formation professionnelle.

MÉGATENDANCES – L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

→ Numérisation

De nouvelles professions et voies de la transmission du savoir voient le jour, les professions existantes et exigences relatives aux lieux d'apprentissage se modifient, l'importance des professions peut changer.

→ Qualifications

Les exigences croissantes de l'économie sollicitent des personnes en formation des qualifications accrues. L'importance d'une élévation des qualifications professionnelles et des possibilités de les développer augmente. La concurrence pour acquérir des jeunes bien scolarisés s'intensifie.

→ Société de services

L'évolution des différents secteurs économiques se traduit par un accroissement de la demande dans le secteur des services. L'orientation vers les services gagne aussi en importance dans l'industrie et les arts et métiers. La formation doit soutenir la mobilité professionnelle de la population active.

→ Mobilité et flexibilité croissantes dans les relations de travail

Travail à temps partiel, indépendance géographique et temporelle, des engagements liés à des projets et la réorientation professionnelle gagnent en importance. L'apprentissage classique risque d'être entravé. L'apprentissage à vie devient plus important – le groupe cible de la formation professionnelle s'étend aux adultes.

→ Mondialisation

Les diplômes suisses de formation professionnelle s'évaluent davantage selon des critères de formation internationaux. L'explication des activités de formation professionnelle doivent être données dans des entreprises internationales.

→ Évolution démographique

La pénurie de personnel qualifié et l'épuisement optimal du potentiel autochtone placent aussi les adultes au centre de la formation professionnelle.

→ Migration

Les familles étrangères ne connaissent pas la formation professionnelle. Autre facteur pénalisant: connaissances linguistiques insuffisantes. L'intégration sur le marché du travail de personnes sans certificat de fin d'études obligatoires devient plus pertinente.

→ Utilisation efficace des ressources

Dans la formation, on veille de plus en plus à l'efficacité des moyens engagés. Cela parle en faveur de la formation fondée sur les entreprises comportant un fort engagement financier de leur part.

→ Différences entre générations

La formation professionnelle est confrontée aux besoins des nouvelles générations: la qualité de la formation et le développement professionnel qui lui est associé gagnent en importance. L'évolution constante des modes de vie et les nouveaux modèles de travail exercent une influence sur la formation professionnelle.

même et les conclusions des autorités sur la numérisation ne suscitent guère de problèmes. Le message précise que le système de formation en Suisse repose sur des bases adéquates pour répondre aux exigences de la numérisation et du marché du travail. Au niveau de l'école obligatoire, des plans d'études pour les régions linguistiques incluant les compétences correspondantes ont été élaborés. La formation professionnelle suscite de nouvelles professions. Cependant, le Conseil fédéral prévoit des mesures raisonnables dans certains domaines qui concernent aussi les employeurs.

→ Tous les élèves et apprenants du domaine de la formation professionnelle doivent disposer des compétences de base en informatique et être à même d'exploiter correctement les outils informatiques utilisés dans les médias numériques. Cela exige l'infrastructure technique nécessaire, les moyens d'apprentissage et les enseignants compétents. Dans la formation

professionnelle, les plans d'apprentissage (enseignement de culture générale, plans d'études cadre des hautes écoles spécialisées) doivent être revus.

→ Le système de formation doit s'orienter rapidement sur les compétences (numériques) exigées sur le marché du travail. Dans la formation professionnelle, il s'agit d'accélérer les processus complexes et lents pour améliorer la flexibilité. Il faut en outre soumettre les contenus de l'enseignement à un «test de numérisation», aménager le développement professionnel de manière plus souple et intégrer les entreprises innovantes dans le développement des professions. Sur ce point, les associations et leurs responsables professionnels seront mis à rude épreuve. La promotion de la formation dans les domaines MINT doit être renforcée.

→ En matière de formation continue, les travailleurs n'ayant qu'un faible ni-

veau de qualifications doivent être aidés pour être à la hauteur des exigences numériques du marché du travail. Sur ce point, le Conseil fédéral prie les entreprises de mettre à profit les entretiens qu'ils ont avec leurs collaborateurs pour déceler rapidement des déficits de compétences et y remédier.

Un système de formation et de perfectionnement optimal est essentiel à notre bien-être. Cette remarque s'applique non seulement à la numérisation, mais aussi et surtout aux périodes dans lesquelles se dessine dans notre économie une pénurie accrue de main-d'œuvre qualifiée qui risque de s'accroître encore par le frein à l'immigration souhaité pour des raisons politiques. Il s'agit donc d'agir avec prudence pour développer régulièrement notre système de formation professionnelle sans tomber dans l'activisme.

JÜRGEN ZELLWEGER

FORMATION

OFFRE RECORD DE PLACES D'APPRENTISSAGE – LES JEUNES SONT SATISFAITS

Selon le Baromètre des places d'apprentissage de la Confédération, le nombre des places d'apprentissage proposées à fin août 2017 après extrapolation s'élève à 97'000, ce qui correspond à un record dans la durée. Sur ce total, 90'000 places ont été attribuées et 7000 sont restées vacantes. Dans les branches «Bureau et information», «Santé et activités sociales» et «Informatique», pratiquement toutes les places ont été attribuées. En proportion, celles qui sont restées vacantes se situent dans les domaines «Architecture et construction» ainsi que dans celui des «Services». Selon les indications fournies par les entreprises, les places vacantes s'expliquent surtout par le caractère inadéquat des candidatures, voire par leur absence.

En été 2017, la plupart des jeunes étaient très satisfaits de leur situation. Cette appréciation est stable depuis des années. Après l'apprentissage, près de la moitié des diplômé(e)s quittent leur entreprise de formation, un tiers environ trouvent un emploi fixe dans l'entreprise qui les a formés. Le nombre de ceux qui ne sont pas encore fixés sur leur futur engagement vers la fin de l'apprentissage ne représente que deux pour cent de l'effectif.

GRAND SUCCÈS POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUISSE

L'équipe SwissSkills a été parmi les grands gagnants du championnat professionnel «WorldSkills 2017» qui s'est tenu à Abou Dhabi. L'équipe de loin la meilleure d'Europe s'est hissée au deuxième rang de la joute des nations. Avec onze médailles d'or, six d'argent et trois de bronze, la formation nationale d'Abou Dhabi a fait la meilleure publicité pour notre place économique et notre système de formation professionnelle. La Suisse n'avait encore jamais récolté autant de titres lors d'un championnat professionnel. Ce succès historique est d'autant plus étonnant que la compétitivité au concours international WorldSkills

FORMATION PROFESSIONNELLE 2030 – VISION ET LIGNES STRATÉGIQUES



Source: Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation

s'est beaucoup accrue au cours de la dernière décennie. De plus en plus de nations, d'Asie et d'Amérique du Sud notamment, préparent systématiquement leurs jeunes professionnels sur plusieurs années aux exigences des concours WorldSkills. Les jeunes Suisses de 22 ans au plus ont tous suivi un apprentissage classique suisse. Ils ont pris part avec succès aux championnats suisses et ce n'est qu'au cours des derniers mois qu'ils se sont préparés spécifiquement aux joutes WorldSkills, la plupart dans leur temps libre.

FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE

Le Conseil fédéral a adapté l'ordonnance sur la formation professionnelle en septembre 2017. Ce texte précise le mode de financement axé sur la personne à partir de 2018 pour les examens fédéraux. Ce nouveau système prévoit de verser directement les contributions de la Confédération aux personnes qui ont suivi un cours préparatoire à un examen professionnel fédéral ou à un examen professionnel supérieur et qui font ensuite un examen fédéral.

Dorénavant, ces personnes se verront restituer 50 pour cent des frais de cours. Pour

les examens professionnels fédéraux, il s'agit de 9500 francs au maximum, et pour les examens professionnels supérieurs de 10'500 francs. Après s'être présenté à l'examen professionnel, les participants aux cours peuvent demander les contributions de la Confédération, quel que soit le résultat de l'examen. Les personnes qui ne peuvent s'acquitter du financement anticipé pourront, si elles en font la demande, obtenir dans certaines conditions des contributions partielles déjà avant l'examen fédéral.

Les milieux patronaux saluent cette mesure. Les pouvoirs publics apportent ainsi enfin une solution simple, équitable et transparente pour tous les diplômés de ce type de formation, par-delà les frontières cantonales. Toutefois, un inconvénient n'a pas pu être évité: les complications administratives imposées par la réglementation d'exécution du Conseil fédéral: les nombreux employeurs qui ont jusqu'ici payé directement les frais de cours de leurs collaborateurs aux fournisseurs de cours devront repenser leur fonctionnement administratif. Malgré l'insistance de l'Union patronale suisse, le Conseil fédéral n'a pas infléchi sa position sur cette question. Il s'agira ces prochains mois de diffuser largement l'information sur le financement mixte des cours de préparation par la

Confédération, les participants aux cours et les employeurs, afin de rôder de manière optimale la nouvelle forme de collaboration et d'instituer une pratique valable en matière de promotion des collaborateurs et de fonctionnement administratif.

POSITIONNEMENT PLUS CLAIR DES ÉCOLES SUPÉRIEURES

L'ordonnance totalement révisée concernant les prescriptions minimales sur la reconnaissance des filières de formation et des études post-diplômes des écoles supérieures (OCM-ES) est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2017. Ainsi, les rôles et les compétences des différents acteurs (Confédération, cantons, organisations du monde du travail et fournisseurs de formations) sont plus clairement définis.

Contrairement aux hautes écoles, les plans d'études cadres constituent un élément central et national de pilotage uniforme des écoles supérieures. Ils permettent de mieux harmoniser et d'améliorer la transparence des qualifications et des diplômes en mettant davantage l'accent sur le marché du travail. Autre aspect important, la révision de cette ordonnance renforce l'influence des associations sur les plans d'études cadre. Ces derniers sont élaborés par les organisations du monde du travail, en collaboration avec les fournisseurs de formation. Ils forment ensemble des organes partenaires responsables d'orienter de manière encore plus ciblée les offres de

L'encouragement de la formation continue par les employeurs ne peut être prescrit par l'État.

formation des écoles supérieures vers les besoins du marché du travail et de simplifier les procédures administratives.

LOI SUR LA FORMATION CONTINUE ET RESPONSABILITÉ DES EMPLOYEURS

L'année sous revue a vu l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur la formation continue (LFCo). La Confédération met ainsi en œuvre son mandat constitutionnel consistant à fixer les principes de la formation continue.

On entend par formation continue au sens de cette loi notamment la formation dispensée dans des cours organisés portant sur des programmes d'enseignement et une relation enseignant-apprenant définie en dehors de la formation formelle, soit des cours, des séminaires ou un enseignement privé. Les employeurs sont les principaux fournisseurs de formation continue. En outre, le concept des responsabilités dans

la formation continue concerne également les employeurs. Certes, les collaborateurs sont les premiers responsables de leur formation continue mais les employeurs sont tenus d'en favoriser le développement; les pouvoirs publics, eux, jouent un rôle subsidiaire. Comme le souligne toujours le Conseil fédéral, la notion «favoriser» se réfère à une contribution générale à un environnement de formation permanente. Cette action doit s'orienter sur les besoins des branches et des entreprises et ne peut être prescrite par l'État. Enfin, l'appel aux employeurs ne s'applique qu'à la formation continue axée sur la profession.

Sont également réglementées dans la loi sur la formation continue la promotion de l'acquisition et le maintien des compétences de base des adultes: lecture, écriture et capacité d'expression orale dans une langue nationale, mathématiques élémentaires et application des techniques de l'information et de la communication. Etant donné qu'aussi bien la communication de ces personnes que leur encouragement s'exercent sur le lieu de travail, on retrouve ici le lien avec l'employeur. Les développements des aspects politiques et pratiques de la formation continue sont un nouveau domaine qu'il convient de suivre avec attention.

JÜRIG ZELLWEGER

Plus d'informations

www.arbeitgeber.ch/fr/category/formation/



Conseiller national Franz Grüter, ICTswitzerland

«L'évolution des métiers de l'informatique montre que le système de formation professionnelle peut réagir très vite aux besoins nouveaux. Ce sera encore davantage le cas à l'avenir, raison pour laquelle il faut l'engagement des entreprises et de leurs associations.»



Rudolf Jäger, 67 ans, s'occupe à 15 à 20 pour cent de la valorisation du bois chez Bianchi Holz- und Treppenbau AG, à Landquart.

POLITIQUE SOCIALE: PRÉVOYANCE VIEILLESSE

NOUVELLE RÉFORME: DEUX PROJETS DISTINCTS

Par une augmentation d'impôt «en réserve», le Conseil fédéral veut assurer les rentes AVS à venir. Depuis le rejet par le peuple du paquet global surchargé de la réforme de la prévoyance vieillesse 2020, les employeurs visent aussi bien dans l'AVS que dans la LPP des réformes par étapes engagées par portions digestes.

Après l'échec de la réforme de la prévoyance vieillesse 2020 (voir aussi, à ce sujet, l'article en page 6), le Conseil fédéral a fixé l'orientation générale d'une nouvelle réforme lors de sa dernière séance de 2017. Il souhaite engager deux trains de réforme séparés pour l'AVS et la LPP. L'analyse des résultats de la votation a clairement montré, en effet, qu'un paquet global surchargé est condamné à l'échec devant les urnes.

Entre-temps, le Conseil fédéral a présenté sa nouvelle version de la réforme de l'AVS. Elle comprend l'égénéralisation à 65 ans, en quatre étapes, de l'âge de la retraite des hommes et des femmes, ainsi qu'une hausse de 1,7 point de la TVA. Le résultat extraordinairement serré de la votation portant sur le volet TVA (majoration) du projet Prévoyance vieillesse 2020 montre toutefois clairement que tout relèvement de plus de 0,6 point de cette taxe pourrait mettre en danger un projet de réforme de l'AVS même modéré. La marge de progression allant jusqu'à 1,7 point qu'annonce le Conseil fédéral est donc bien trop forte et devra être corrigée dans l'étape suivante. Le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'intérieur (DFI) de lui transmettre avant la pause estivale un avant-projet sur la réforme de l'AVS qui sera mis en consultation. Un message sera soumis au Parlement avant la fin de cette année.

Pour la prévoyance professionnelle, l'Union patronale suisse a proposé d'élaborer avec les partenaires sociaux une solution comportant une diminution urgente

du taux de conversion minimal, accompagnée de mesures de compensation adéquates. En effet, la LPP est typiquement un sujet qui relève du domaine de négociation entre les partenaires sociaux, et cette approche a déjà fait ses preuves lors de la révision de la loi sur l'assurance-accidents (LAA) en permettant de déseimbourber le dossier après des années de blocage au Parlement. Le Conseil fédéral a chargé le DFI, de concert avec les partenaires sociaux, de fixer les conditions générales de la collaboration.

UNE CADENCE RÉGULIÈRE DE LA RÉFORME POUR ASSURER LES RENTES

L'Union patronale suisse reste convaincue qu'il faut garantir les rentes à leur niveau actuel, malgré le vieillissement de la population. En l'occurrence, la nécessité d'agir est évidente et incontestée pour les deux piliers. C'est pourquoi l'association faitière préconise de réformer l'AVS et la LPP séparément et par portions digestes, de manière à imprimer une cadence régulière à la réforme. Si l'on veut assurer la stabilité financière de l'AVS et réduire la redistribution injuste entre jeunes et vieux dans la prévoyance professionnelle, il faut engager le premier train de mesures le plus rapidement possible, tout en se limitant au strict minimum. Dans un deuxième temps, à partir du milieu des années 2020, il s'agira d'adapter l'âge de la retraite par étapes clairement définies et planifiées à l'augmentation de l'espérance de vie.

LES CITOYENS SONT CONSCIENTS DE L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

La progression de l'espérance de vie s'est déjà traduite dans de nombreux pays européens par un prolongement de la vie active de nombreuses personnes. Pour sécuriser

**La marge de progression
qu'annonce le Conseil
fédéral est bien trop forte
et devra être corrigée.**

La Suisse n'échappera pas, elle non plus, à la nécessité de relever progressivement l'âge de la retraite.

la prévoyance vieillesse à moyen et long termes, la Suisse n'échappera pas, elle non plus, à la nécessité de relever progressivement l'âge de la retraite. Une partie de plus en plus importante de la population en est également persuadée. L'analyse VOTO des résultats de la votation sur la réforme Prévoyance vieillesse 2020 a montré, par

exemple, que la moitié des sondés jugent inévitable un relèvement de l'âge de la retraite à 67 ans à moyen terme déjà. La volonté de travailler plus longtemps pour la sécurité de la prévoyance vieillesse va s'accroître encore. De même, les besoins de nombreuses branches en personnel qualifié vont croître en raison du vieillissement de la population et du ralentissement de l'immigration. Car d'ici une petite dizaine d'années, l'arrivée prochaine des baby-boomers à l'âge de la retraite aura pour conséquence de priver le marché suisse du travail d'un nombre de travailleurs à temps plein pouvant avoisiner le demi-million. Pour cette raison également, toujours plus d'employeurs s'efforceront de mettre encore mieux en valeur le potentiel de travail indigène. Ils auront de plus en plus intérêt à occuper leurs employés au-delà de l'âge ordinaire de la retraite.

MARTIN KAISER

UNE CAMPAGNE DE VOTATION MARQUANTE



Du point de vue de la recherche sur les campagnes, les annonces classiques exercent toujours une influence importante sur les taux de participation des votants. Mais indépendamment de cela, la couverture médiatique des campagnes gagne aussi en importance. C'est surtout à ce niveau que l'alliance formée en vue du rejet de la réforme des rentes 2020 a pu convaincre. Comme il ressort d'une évaluation de l'Institut de recherche Opinion publique et société de l'Université de Zurich (Fög), le nombre des contributions critiques de la réforme et celles qui l'approuvaient publiées avant la votation dans les grands journaux et les publications hebdomadaires étaient à peu près en équilibre. Selon les chercheurs, le fait qu'un projet de l'État ne soit plus approuvé n'est pas usuel.

Dans l'optique de l'Union patronale suisse, ce résultat s'explique notamment par le fait que les bases d'argumentation ont été travaillées et synthétisées méticuleusement

et intégrées très tôt dans le débat. Car sur des thèmes complexes, les processus de formation de l'opinion s'étalent sur un horizon temporel assez long qui dépasse quelques semaines. Jusqu'à ce qu'on parvienne à identifier l'absence de volonté de réforme du Parlement et à démasquer le fait qu'il ne s'agissait que d'un semblant de réforme, il a fallu une étude approfondie des mécanismes de la prévoyance vieillesse.

Une «campagne éclair» débutant quelques semaines avant la votation comme c'est le plus souvent le cas aurait eu beaucoup moins d'effets. En outre, le fait que la réforme de l'AVS proposée par le centre gauche a été rejetée le 24 septembre est dû à l'engagement inlassable d'une alliance intergénérationnelle neutre dont les membres ont été présents jusqu'au dernier jour dans la rue, ont présenté des vidéos sur les médias sociaux, placardé des affiches dans les carrefours ou organisé des manifestations.

POLITIQUE SOCIALE

RÉFORME DES PC: BILAN MITIGÉ

Au cours de l'année sous revue, dans ses délibérations sur la réforme des prestations complémentaires (PC), le Conseil des États a suivi sur la plupart des points le projet du Conseil fédéral. Or, celui-ci est insuffisant pour moderniser en profondeur le système des PC et venir à bout du problème de l'explosion des coûts. Sans mesures structurelles, le vieillissement démographique risque d'entraîner une augmentation supplémentaire massive des coûts des PC, qui mettrait particulièrement à mal les finances des cantons et des communes. Plutôt que d'aller dans le sens d'un assainissement, le Conseil fédéral et le Conseil des États semblent jusqu'ici paver la voie à un véritable projet d'expansion.

Le Conseil national a apporté d'importantes retouches aux décisions du Conseil des États. D'abord, il veut introduire un seuil de fortune pour les bénéficiaires de PC, ce qui évitera que les personnes possédant des biens au-delà d'une certaine limite imposent aux autorités un surcroît de charges administratives et perçoivent inutilement des PC. Il a décidé ensuite d'abaisser les franchises sur la fortune par rapport aux montants décidés par le Conseil des États, soit aux niveaux qui avaient cours jusqu'en 2010. Les prestations iront ainsi de manière plus ciblée à

Les prestations complémentaires doivent aller de manière plus ciblée à ceux qui en ont vraiment besoin.

ceux qui en ont vraiment besoin. L'Union patronale suisse salue ces décisions de la Chambre basse.

La majorité du Conseil national s'est aussi prononcée pour une extension modérée des prestations au titre des montants maximums des loyers pris en charge. Les chances d'aboutir à une réforme capable de diminuer sensiblement la menace d'une explosion des coûts des PC en raison du vieillissement de la population restent donc intactes. Lors de l'élimination des divergences, le Conseil des États doit impérativement se rallier à la Chambre basse. Faute de quoi il n'y aura pas d'autres choix que de mettre une nouvelle réforme sur les rails.

L'ASSAINISSEMENT DE L'AI PREND ENCORE DU RETARD

Le Conseil fédéral a adopté au printemps 2017 le message relatif au développement continu de l'assurance-invalidité (AI).

Celui-ci propose quelques mesures certes judicieuses, notamment mettre l'accent sur l'intégration des enfants, des jeunes et des jeunes victimes de troubles psychiques. Mais il n'envisage pas, hélas, des économies supplémentaires, alors qu'elles sont urgentes. S'ajoutant à un déficit structurel de 450 millions de francs par année, la montagne de dettes de l'AI, toujours supérieure à 11 milliards de francs, exige impérativement une réforme de l'assurance qui s'accompagne de mesures d'allègement effectives.

À la fin de l'année 2017, le Conseil fédéral a décidé en outre d'introduire dès le 1^{er} janvier 2018 un nouveau modèle de calcul du degré d'invalidité des travailleurs à temps partiel. Le surcoût annuel de cette correction, de 35 millions de francs au moins, repousse encore dans le temps le désendettement de l'AI, un objectif qui, à l'origine, devait être atteint en 2023 mais qui, suite aux derniers développements, le sera au plus tôt en 2032. Dans la perspective du développement continu de l'AI, le projet du Conseil fédéral apparaît toujours plus clairement comme insuffisant. Le projet constitue bien un pas en avant, mais pas le saut hardi qui serait nécessaire pour assainir sans tarder et durablement l'assurance-invalidité.

Dans son message, le Conseil fédéral a relevé en outre qu'il veut obliger par voie légale les acteurs de l'intégration profes-



Lukas Gähwiler, Association patronale des banques en Suisse

«Avec son extension des prestations «à crédit», la réforme Prévoyance vieillesse 2020 aurait non seulement indéfiniment différé le règlement des défis structurels de l'AVS, mais encore aggravé ses problèmes à moyen terme.»

Des mesures de contrainte fragiliseraient l'engagement volontaire confirmé des acteurs œuvrant dans le cadre de Compasso.

sionnelle à collaborer. De cette manière, il met inutilement en jeu la confiance qui s'est construite entre eux tout au long de ces dernières années. Avec sa proposition, le Conseil fédéral ignore les succès confirmés que ces acteurs ont obtenus ces dernières années en matière de coopération. Mais avec un corset étatique, il met aussi en danger la collaboration éprouvée entre l'AI, la Suva, les assureurs privés et d'autres acteurs comme les organisations de handicapés et de réadaptation et les employeurs, collaboration dont la force réside dans des structures souples et ajustées aux besoins.

UNE GRANDE ÉTAPE DANS L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Compasso, le Réseau d'intégration ou de réintégration professionnelle placé sous le patronage de l'Union patronale suisse a lancé à fin 2017, en collaboration avec le corps médical, le Profil d'intégration axé sur les ressources (PIR), premier instrument disponible en ligne permettant de définir de manière ciblée l'employabilité de personnes atteintes dans leur santé. En quelques clics, les employeurs peuvent établir de concert avec le travailleur atteint dans sa santé un profil définissant avec précision les exigences et les caractéristiques de son poste, profil qui inclut aussi, pour la première fois, des facteurs psychosociaux. Ce document fournit aux médecins de précieuses indications sur la capacité de travail dont disposent encore leurs patients. De leur côté, les employeurs peuvent établir, avec leurs

collaborateurs temporairement diminués et sur la base de données détaillées des médecins, un plan qui tient compte des possibilités individuelles des personnes afin d'assurer dans les meilleures conditions leur retour rapide et bien ciblé au travail. Le PIR rend service à toutes les parties prenantes. C'est un atout très prometteur dans la lutte contre la pénurie de plus en plus criante de personnel qualifié. Pour l'employeur surtout, le prolongement de l'absence ou l'échec d'un retour au travail entraîne des coûts considérables, sans parler de la perte du savoir-faire des travailleurs concernés.

PAS DE QUOTA POUR LES PERSONNES ATTEINTES DANS LEUR SANTÉ

En 2017, les principaux acteurs de l'intégration professionnelle se sont réunis pour trois «Conférences nationales pour l'intégration au monde du travail des personnes handicapées». Dans ce cadre, les participants ont voté une déclaration commune et débattu diverses pistes d'action. Les employeurs adhèrent à la déclaration commune. De même, ils peuvent soutenir plusieurs pistes d'action – sinon toutes – dans la mesure où elles vont dans le sens des bonnes pratiques. Par contre, ils s'opposeraient à toute déclaration d'obligation attachée à ces approches. Des mesures de contrainte fragiliseraient en effet l'engagement volontaire confirmé des acteurs œuvrant dans le cadre de Compasso. L'engagement volontaire et la collaboration toujours plus efficace entre toutes les parties prenantes permettent année après année à près de 20'000 personnes atteintes dans leur santé de conserver leur emploi ou d'en trouver un nouveau.

PAS D'ARGUMENTS EN FAVEUR D'UN TAUX D'INTÉRÊT MINIMAL LPP TROP ÉLEVÉ

Le Conseil fédéral a décidé de maintenir le taux d'intérêt minimal LPP inchangé à 1 pour cent pour 2018, quelles que soient les réalités économiques et démographiques, suivant ainsi, comme d'habitude, la recommandation de sa com-

mission d'experts consultative. Avant la votation sur la réforme «Prévoyance vieillesse 2020», celle-ci lui avait déconseillé de procéder à une réévaluation du taux d'intérêt minimal. Pourtant, les formules appliquées depuis des années avaient donné une valeur de 0,5 pour cent. Au moins, la commission a pris conscience de ce dilemme et mandaté un groupe de travail pour examiner la méthodologie et la légitimation fondamentale du taux d'intérêt minimal.

LA NOUVELLE LOI SUR LE FONDS DE COMPENSATION

La nouvelle loi fédérale instituant une seule institution de droit public pour administrer les trois fonds de compensation de l'assurance vieillesse et survivants, de l'assurance-invalidité et du régime des allocations pour perte de gain s'appliquera dès le 1^{er} janvier 2018 en deux étapes. A partir de 2019, l'institution fédérale «Compenswiss» administrera les trois fonds séparément. On veut ainsi éviter plus efficacement des amalgames pernicieux entre les fortunes des fonds. De plus, le Parlement a pris une décision conforme au vœu de l'Union patronale suisse en faveur d'un organe de révision externe indépendant.

FRÉDÉRIC PITTET

Plus d'informations

www.arbeitgeber.ch/fr/category/politique-sociale/



Gerda Geser, 76 ans, exerce un quart temps au vestiaire et au foyer du Schauspielhaus de Zurich.

INTERNATIONAL: PLAINTE CONTRE LA SUISSE

LA PLAINTÉ DU SYNDICAT DES SERVICES PUBLICS EST DÉNUÉE DE FONDÉMENT

En 2017, deux verdicts ont été rendus concernant le conflit qui a éclaté en 2013 à l'hôpital de la Providence à Neuchâtel suite au licenciement de 22 grévistes. La justice a établi que la grève était illicite et le licenciement justifié. Suite à ce jugement, le Syndicat des services publics serait bien inspiré de retirer la plainte qu'il a déposée auprès de l'Organisation internationale du Travail.

En avril 2013, le Syndicat suisse des services publics (SSP) a déposé une plainte contre la Suisse devant le Comité de la liberté syndicale de l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour violation des Conventions 87 (liberté syndicale et la protection du droit syndical) et 98 (droit d'organisation et de négociation collective). La plainte se fonde sur le contentieux lié à la grève menée fin 2012-début 2013 par des employés de l'Hôpital de la Providence à Neuchâtel, en raison de la dénonciation de la convention collective de travail (CCT santé 21) décidée par l'hôpital. Refusant de réintégrer leur poste de travail, les grévistes ont été licenciés.

Dans sa plainte, le syndicat dénonce la protection, à ses yeux insuffisante, contre le licenciement abusif de grévistes, qui accorde une indemnité de six mois de salaire au maximum et ne prévoit pas la réintégration du travailleur licencié. Le SSP invite la Suisse à mettre sa législation en conformité avec les conventions de l'OIT, en prévoyant la possibilité de contraindre l'employeur à réintégrer le travailleur injustement licencié, sur le modèle de ce que prévoit la loi fédérale sur l'égalité entre hommes et femmes (LEg).

Les grévistes ont également saisi le Tribunal civil régional du Val-de-Travers pour faire constater que leur licenciement était contraire à la loi. Dans son jugement rendu le 6 juin 2017, le Tribunal a passé en revue les quatre conditions applicables à la licéité de la grève selon le droit suisse, à savoir: la grève doit se rapporter aux relations de travail, elle doit être conforme aux obligations de préserver la paix du travail ou de recourir à une conciliation, elle doit respecter le principe de proportionnalité, enfin elle doit être appuyée par une organisation de travailleurs.

LA GRÈVE ÉTAIT DISPROPORTIONNÉE

Si elle a reconnu que trois des quatre conditions d'exercice du droit de grève étaient remplies en l'espèce, la cour retient le caractère illicite de la grève menée à l'Hôpital de la Providence au motif que celle-ci ne respecte pas le principe de proportionnalité. La décision du Tribunal relève notamment que la durée de la grève – 71 jours – a pu avoir des effets négatifs pour le personnel et pour les soins dispensés à l'hôpital, alors que les grévistes étaient devenus minoritaires au fil des semaines.

Le Tribunal a, de ce fait, reconnu que le licenciement avec effet immédiat des 22 grévistes était justifié, l'hôpital de la Providence ayant «tenté à plusieurs reprises de mettre fin au conflit, de réintégrer les demandeurs à leurs postes de travail sans qu'il soit pris de sanctions à leur rencontre, et ce même après la résiliation des contrats de travail».

Ce jugement a été confirmé en décembre 2017 par le Tribunal cantonal neuchâtelois. Un véritable camouflet a ainsi été infligé aux grévistes. À la lumière de ses deux verdicts, l'action menée par le SSP contre la Suisse auprès de l'OIT s'avère dénuée de tout fondement. En toute logique, le syndicat devrait retirer sa plainte.

MARCO TADDEI

INTERNATIONAL

LES MIGRATIONS AU CENTRE
DES DÉBATS DE LA CIT 2017

L'Organisation internationale du Travail (OIT) est l'organisation spécialisée du système des Nations Unies pour les questions du travail. C'est la seule organisation internationale tripartite: ainsi, les employeurs et les travailleurs du monde entier y sont représentés par leurs organisations respectives à côté des gouvernements. L'Union patronale suisse (UPS) compose chaque année la délégation patronale suisse à la Conférence internationale du Travail (CIT) qui est l'organe suprême de l'OIT.

La 106^{ème} session de la CIT s'est tenue à Genève du 5 au 16 juin 2017. Elle a réuni 6000 délégués issus des 187 États membres de l'OIT. Le temps fort de la Conférence a été la discussion générale sur les migrations de main-d'œuvre. Et pour cause. En 2015, le nombre de migrants internationaux atteignait 244 millions, soit une augmentation de 71 millions (+41 pour cent) depuis l'année 2000. Il représente aujourd'hui 3,3 pour cent de la population mondiale. En 2013, on dénombrait 150 millions de travailleurs migrants, soit 83,7 millions d'hommes (55,7 pour cent) et 66,6 millions de femmes (44,3 pour cent). Cette catégorie de travailleurs représente 4,4 pour cent de la main-d'œuvre mondiale.

À l'issue des débats, les délégués ont souligné les avantages qui découlent d'une

gouvernance judicieuse et efficace des migrations qui peut contribuer au développement durable des pays d'origine, de transit et de destination, et offrir des avantages et des opportunités aux travailleurs migrants et à leur famille. Ces migrations peuvent équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre, faciliter le développement et le transfert de compétences à tous les niveaux, renforcer les systèmes de protection sociale, favoriser l'innovation et enrichir les communautés tant sur le plan culturel que sur le plan social.

Une partie importante de la discussion a été axée sur l'action de l'OIT dans le contexte du futur «Pacte mondial pour des migrations sûres, régulières et ordonnées». L'OIT a déjà à sa disposition un large éventail de moyens pour soutenir ses membres dans la mise en place de réponses cohérentes et globales permettant de mener à bien une gouvernance de la migration de main-d'œuvre sûre et efficace. Les délégués ont souligné la nécessité de promouvoir les outils existants, au lieu d'en présenter de nouveaux.

Les participants ont également souligné l'utilité des Principes généraux et directives opérationnelles de l'OIT concernant le recrutement équitable de 2016, qui constituent les réflexions les plus récentes pour relever les défis du recrutement équitable. Plutôt que de se concentrer sur l'apport de nouveaux outils pour faire face à la migration irrégulière de main-d'œuvre, les conclusions du rapport adopté à la fin

Une gouvernance judicieuse et efficace des migrations peut offrir des avantages et des opportunités aux travailleurs migrants et à leur famille.

des délibérations mettent l'accent sur la nécessité de mieux utiliser les outils à disposition de l'OIT.

MARCO TADDEI

Plus d'informations

www.arbeitgeber.ch/fr/category/marche-du-travail/affaires-internationales-marche-du-travail/



Conseiller national Fabio Regazzi, AITI Associazione Industrie Ticinesi

«Les réfugiés reconnus et admis provisoirement sont relativement peu embauchés en Suisse, notamment à cause d'entraves inutiles. Pour des raisons économiques, d'intégration et de politique financière, aucun effort ne doit être négligé pour les insérer dans le marché du travail.»



Teresa Tracchia, 65 ans, copropriétaire de l'hôtel Real, à Nyon, se met à disposition deux heures par jour comme «bonne âme», là où il manque du monde.

COMMUNICATION

DÉBATTRE DANS UN CLIMAT DÉTENDU

Les voix qui s'expriment par le canal de l'Union patronale suisse trouvent un large écho dans l'opinion publique. Gagner une telle confiance et la maintenir n'est possible que dans un dialogue ouvert, correct où les partenaires peuvent parler sans crainte.

La place de la politique suisse dans les médias publics se situe quelque part entre une représentation passéiste de l'histoire et des rêves idéalistes. C'est dans ce champ de tension que s'insère la communication de l'Union patronale suisse (UPS): au côté du citoyen adulte, mu par la volonté d'apprendre et soucieux de flexibilité pour continuer d'écrire la success story de la Suisse. Les messages transmis sont ancrés dans la réalité d'un pays ouvert au monde et motivé à s'engager sur la voie de la réussite. Car chaque génération doit s'investir à nouveau pour s'assurer prospérité et stabilité.

Une fois de plus, en 2017, c'est cet objectif fondamental qui a amené l'UPS à accompagner et faire avancer de nombreux débats. Le suivi de sa communication sur la prévoyance-vieillesse a été exemplaire. Il a permis, en partenariat avec les forces bourgeoises, d'opposer à la «politique sans issue» des partisans d'un semblant de réforme une analyse exempte d'intimidation. Les véritables problèmes structurels ont été démontrés. Tout a été fait pour gagner la confiance en une réforme réaliste et axée sur des solutions. Par ailleurs, les controverses sur l'introduction de l'obligation d'annoncer les emplois vacants, sur la nouvelle stratégie de la formation professionnelle, sur la timide réforme de l'AI ou les conséquences de la numérisation sur la politique patronale ont capté l'intérêt public. L'UPS a aussi poursuivi ses efforts visant à augmenter la proportion de femmes dans les organes dirigeants des entreprises. Non seulement son guide intitulé «Plus de femmes dans les conseils d'administration – 10 recettes pratiques éprouvées» a trouvé un large écho dans les entreprises. Le thème a aussi été repris dans les médias du pays. De plus, l'association faîtière a développé sa couverture régionale: lors d'une conférence de presse qui s'est tenue à Lugano, le vice-président

Dans l'espace public, les employeurs restent une voix très écoutée.

de l'UPS, Gian-Luca Lardi, s'est présenté comme avocat représentant de la Suisse italienne. Il s'y est exprimé sur l'acceptation de la libre circulation des personnes.

COMMUNICATION EFFICACE

Le site de l'UPS est resté la plaque tournante de l'association. Depuis le lancement du site en 2015, la fréquence de consultation s'est stabilisée. Son accès est devenu plus aisé et plus rapide. Les utilisateurs y ont trouvé leur compte. La part des accès directs a passé à 35 pour cent. Le nombre des abonnés à la Newsletter est resté stable, tandis que le nombre de ceux qui nous suivent sur Twitter a doublé ces trois dernières années.

Dans l'espace public, les employeurs restent une voix très écoutée. L'analyse annuelle 2017 de l'Argus fait état de 2000 contributions de l'UPS, dont 1690 dans la presse et 269 à la radio ou à la télévision. Les sites de nouvelles et les plateformes des médias sociaux sont aussi des guides de l'opinion publique: selon les archives de l'Argus, l'UPS et ses porte-parole y sont mentionnés dans 3350 documents environ.

FREDY GREUTER

«GROS PLAN SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL»

Sous le titre «Gros plan sur le marché du travail», l'association faîtière a présenté en décembre un nouveau produit imprimé éclairant les nombreuses facettes du marché suisse du travail. L'ouvrage ne sert pas qu'à la consultation. Il offre aussi des pistes de réflexion concernant le maintien d'un marché du travail libéral et ouvert. Davantage sur ce thème dans la rubrique Marché du travail à la page 13.

POSITION

Égalité des salaires entre hommes et femmes

14 juillet 2017

- «Discrimination salariale» et «écarts salariaux» ne sont pas synonymes.
- Une méthode d'analyse statistique ne permet pas de quantifier de manière concluante l'ampleur de la «discrimination salariale», d'importantes facteurs tels que les performances, les interruptions d'activité professionnelle ou le fait concret ne peuvent être saisis comme il le faut, par conséquent, les enquêtes menées par la Confédération ne justifient pas une intervention de l'État à l'égard des écarts salariaux.

Les statistiques existantes montrent en Suisse des mesures à prendre dans les domaines que voici: les femmes doivent pouvoir poursuivre leurs carrières actives pendant les années d'éducation des enfants, afin de diminuer ainsi leurs interruptions de carrières et d'écarts de salaires. Afin de faciliter pour les femmes la participation à l'égalité de l'emploi, un changement d'approche sociétale est nécessaire, en particulier des mères, la participation d'approche sociétale au travail, un changement d'approche sociétale en matière d'organisation familiale. Par ailleurs, les femmes doivent s'imposer dans les métiers qui sont aujourd'hui réservés à la main d'œuvre masculine.

Déjà, les cas de discrimination salariale imputables aux femmes peuvent être portés devant les tribunaux. La loi sur l'égalité des salaires garantit la discrimination salariale est garantie.

SRF | 8032 Zürich
T 0044 421 17 18
info@arbeitgeber.ch





«In wirtschaftlich schwierigen Zeiten zahlt man auch nicht höhere Löhne»: Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt.



Talk Täglich

Roland Müller

Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

Wirtschaft fehlen bald Tausende Arbeitskräfte

MEI-Umsetzung Wer übernimmt für die Babyboomer?

Ab 2030 werden der Schweizer Wirtschaft 400 000 Arbeitskräfte fehlen. Das birgt Probleme, wie Roland Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, aufzeigte an einem Angestellten des Business Clubs Mittelland. Einerseits stehe damit die Finanzierung der AHV auf wackeligen Füßen, weil weniger Arbeitskräfte mehr Rentner finanzieren müssen. Andererseits müssten



Roland Müller, SEB

ein Arbeitslosenvorrang. Das sei ab

lose sich für freie Stellen zuerst bewerben können. Das mache durch aus Sinn. Er sag aber auch: «Ein solche Umsetz ist kein Inlande vorrang, sonde ein Arbeitslosenvorrang.» Das sei ab

L'intégration professionnelle des personnes atteintes dans leur santé

MARCO TADDEI

Face au vieillissement démographique, la lutte contre la pénurie de main d'œuvre a été élevée au rang de priorité nationale. Réintégrer les seniors dans le marché du travail, mieux concilier vie familiale et professionnelle, renforcer la promotion de la relève dans les hautes écoles: le Conseil fédéral s'attelle assidûment à cette tâche depuis 2011.

Cette stratégie tous azimuts serait incomplète si elle ne comprenait pas des mesures favorisant l'em

UNION PATRONALE SUISSE

ché du travail qui se réunira à trois reprises en 2017. Toutefois, la réussite de l'action étatique ne saurait se passer du soutien des employeurs, véritable clé de voute de la réintégration professionnelle. Les chances de maintenir en emploi un collaborateur qui perd pied sont d'autant plus grandes que l'atteinte à la santé est identifiée rapidement au poste de travail et que des mesures appropriées sont prises au bon moment.

Problème: si la volonté d'agir existe, le manque d'information re-



et le retour de leurs collaborateurs accidentés ou malades sur le marché du travail. Le groupe de 70 r

JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2017

NOUVEAUX UNIVERS DE TRAVAIL – RÉVOLUTION OU ÉVOLUTION?



Quel est l'impact du numérique sur notre façon de travailler? Cette question, très actuelle, a nourri le débat lors de la JOURNÉE DES EMPLOYEURS 2017, qui s'est déroulée en été à Lausanne. Un projet soutenu par l'Union patronale suisse lui apporte des réponses: Christoph Koellreuter, vice-président de la Fondation CH2048 et Stephan Vaterlaus, responsable du projet de réforme CH2048, ont montré que de

nouvelles professions voient le jour dans le sillage de la transition numérique et qu'il faut s'attendre en Suisse, d'ici à 2025, à une progression nette du nombre d'emplois. Le grand défi consistera à adapter les qualifications des travailleurs à l'évolution des besoins. Dans son état des lieux de la politique patronale, le président Valentin Vogt a déploré le manque de disposition au compromis du monde politique – notam-

ment pour la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse. Doris Leuthard, la présidente de la Confédération, a répliqué que l'économie recrute trop souvent des étrangers même dans les branches ayant des taux de chômage élevés. Un éclairage extérieur nous a été livré par Alexandre Saubot, vice-président du MEDEF, le pendant français de l'UPS, qui a entretenu l'auditoire des possibles



changements en France après les élections législatives.

Avant la JOURNÉE DES EMPLOYEURS, l'assemblée des délégués a nommé les nouveaux membres que voici au Comité: Marcel Delasoie (Fédération suisse romande des entreprises de plâtrerie-peinture FREPP), Claudia Di Giuseppe (CHOCOSUISSE - Union des fabricants

suisse de chocolat), Lukas Gähwiler (Association patronale des banques en Suisse), Nadine Gembler (CI CDS Communauté d'intérêts du commerce de détail), le Conseiller national Franz Grüter (ICTswitzerland), Markus Lehmann (SIBA Union suisse des courtiers en assurances), le Conseiller national Fabio Regazzi (AITI Associazione Industrie Ticinesi), François Rohrbach (Groupement des Entreprises

Multinationales GEM), Valérie Schelker (Poste Suisse SA) et Rolf Zehnder (H+ Les Hôpitaux de Suisse).

Plus d'informations

www.arbeitgeber.ch/fr/tag/journee-des-employeurs/

L'ANNÉE DES EMPLOYEURS 2017 EN CHIFFRES

ASSOCIATION

93

membres

composent l'Union patronale suisse au 1^{er} mai 2018, dont:

47

associations de branches

42

associations régionales

4

entreprises individuelles

1

nouveau membre

s'affilie à l'UPS au début 2018.

~100 000

entreprises

petites, moyennes et grandes sont représentées par l'association faîtière des employeurs.

~2 000 000

de travailleurs

font indirectement partie de l'UPS.

5

groupes de travail

se consacrent aux débats qui ont lieu régulièrement avec les membres sur les thèmes d'actualité de la politique patronale; plusieurs autres groupes de composition ad hoc viennent les compléter.

POLITIQUE

15

réponses à des procédures de consultation

sont adressées par l'Union patronale suisse, après questionnement interne de ses membres, à l'administration.

28

objets de session

sont suivis par les employeurs tout au long du processus parlementaire, avec prises de position à l'intention des Chambres fédérales.

~40

organes de direction

tels que commissions, groupes d'experts, conseils d'administration ou de fondation, associations et organes internationaux, comptent un représentant de l'UPS dans leurs rangs.

5

procédures d'audition

de commissions parlementaires sont mises à profit par l'Union patronale suisse pour faire valoir ses positions.

3

consignes de vote

sont données par les employeurs sur des projets intéressant la politique patronale.

MÉDIAS

12

communiqués de presse

sont publiés par les employeurs sur des thèmes clés intéressant les employeurs.

1959

contributions médias

font référence à l'Union patronale suisse et à ses prises de positions – dont:

1690

articles dans la presse écrite

185

contributions à la radio

84

contributions à la télévisionCOMMUNICATION
EN LIGNE

212

contributions

sont publiées par les employeurs en ligne sur leur site: communiqués de presse, nouvelles, opinions, prises de position, consultations, articles pour les médias, présentations, interviews, dont 111 nouvelles d'actualité.

35

pour cent

des visites sur le site internet des employeurs sont effectuées par voie directe, 53 pour cent par le biais d'un moteur de recherche. Il y a un an, ces chiffres étaient respectivement de 27 et 60 pour cent.

1793

pages

sont consultées pour l'article publié qui a été le plus suivi en ligne.

1298

follower

suivent la communauté des employeurs sur Twitter, soit presque 30 pour cent de plus qu'une année auparavant.

MANIFESTATIONS/
PUBLICATIONS

3

manifestations de réseau

sont organisées par les employeurs avec la participation nationale des membres, de l'économie et des milieux politiques.

~120

manifestations

offrent aux employeurs une plateforme externe leur permettant de présenter leurs positions sous forme d'exposés et de tables rondes.

34

newsletters

sont adressées par les employeurs à leurs abonnés en version française et version allemande.

2

publications

sont éditées par l'Union patronale suisse sous forme imprimée et électronique.

1

appli

fait de l'Union patronale suisse une bibliothèque numérique consultable pour ses publications et ses prises de position.

MEMBRES

État: 1^{er} mai 2018

ASSOCIATIONS DE BRANCHES

AEROSUISSE – Fédération faîtière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses

www.aerosuisse.ch

Allpura – Association des entreprises suisses en nettoyage

www.allpura.ch

AM Suisse

www.amsuisse.ch

ASCO Association of Management Consultants Switzerland

www.asco.ch

ASEEP Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres

www.smgv.ch

Association de l'industrie graphique suisse

www.vsd.ch

Association des entreprises suisses de services de sécurité (AESS)

www.vssu.org

Association patronale d'entreprises bâloises de la pharmacie, de la chimie et des services

Association patronale des banques en Suisse

www.arbeitgeber-banken.ch

Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

www.zpk.ch

Association suisse d'assurances (ASA)

www.svv.ch

Association suisse des brasseries

www.bier.ch

Association suisse des courtiers en assurances (SIBA)

www.siba.ch

Association suisse des fabricants de liants

www.cemsuisse.ch

CHOCOSUISSE – Union des fabricants suisses de chocolat

www.chocosuisse.ch

CI CDS Communauté d'intérêt du commerce de détail suisse

www.ig-detailhandel.ch

Commerce Suisse

www.handel-schweiz.com

Convention patronale de l'industrie horlogère suisse

www.cpih.ch

CURAVIVA Suisse – Association des homes et institutions sociales suisses

www.curaviva.ch

EXPERTsuisse – Association suisse des experts en audit, fiscalité et fiduciaire

www.expertsuisse.ch

Fédération Suisse des Écoles Privées (FSEP)

www.swiss-schools.ch

Fédération suisse romande des entreprises de plâtrerie-peinture (FREPP)

www.frepp.ch

fial – Fédération des Industries Alimentaires Suisses

www.fial.ch

GastroSuisse

www.gastrouisse.ch

Groupement des Entreprises Multinationales (GEM)

www.gemonline.ch

Groupeement des verreries suisses

H+ Les Hôpitaux de Suisse

www.hplus.ch

holzbau schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois

www.holzbau-schweiz.ch

hotelleriesuisse – Société suisse des hôteliers

www.hotelleriesuisse.ch

ICTswitzerland

www.ictswitzerland.ch

MÉDIAS SUISSES

www.schweizermedien.ch

Société Suisse des Entrepreneurs

www.baumeister.ch

Société suisse des libraires et éditeurs

www.swissbooks.ch

Spitex Suisse

www.spitex.ch

suissetec – Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment

www.suissetec.ch

SWICO – Association économique suisse de la bureautique, de l'informatique, de la télématique et de l'organisation

www.swico.ch

SwissBeton – Association pour les produits suisses en béton

www.swissbeton.ch

Swiss Cigarette

www.swiss-cigarette.ch

SWISSMECHANIC – Association suisse d'entreprises mécaniques et techniques

www.swissmechanic.ch

Swissmem – ASM Association patronale suisse de l'industrie des machines

www.swissmem.ch

Swiss Plastics

www.swiss-plastics.ch

Swiss Retail Federation (SRF)

www.swiss-retail.ch

swissstaffing

www.swissstaffing.ch

Swiss Textiles Fédération textile suisse

www.swisstextiles.ch

Union pétrolière (UP)

www.erdoel.ch

USIE Union Suisse des Installateurs-Electriciens

www.usie.ch

viscom

www.viscom.ch

ASSOCIATIONS RÉGIONALES

AITI Associazione Industrie Ticinesi
www.aiti.ch

Association des maisons de commerce zurichoises
www.vzh.ch

Association industrielle de Granges et environs
www.ihvg.ch

Association patronale de Bâle
www.arbeitgeberbasel.ch

Association patronale de Kreuzlingen et environs
www.agvkreuzlingen.ch

Association patronale de Rorschach et environs
www.agv-rorschach.ch

Association patronale de Sargans-Werdenberg
www.agv-sw.ch

Association patronale du Rheintal
www.agv-rheintal.ch

Association patronale «See und Gaster»
www.agvsg.ch

Association patronale Südthurgau
www.agv-suedthurgau.ch

Avenir Industrie Valais/Wallis
www.avenir-industrie-valais.ch

Chambre argovienne du commerce et de l'industrie
www.aihk.ch

Chambre de commerce et Association patronale des Grisons
www.hkgr.ch

Chambre de commerce et de l'industrie d'Appenzell Rhodes-intérieures
www.hika-ai.ch

Chambre de commerce et de l'industrie de Suisse centrale
www.ihz.ch

Chambre de commerce et de l'industrie de Thurgovie
www.ihk-thurgau.ch

Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg (CCIF)
www.ccif.ch

Chambre de commerce et d'industrie du Jura
www.cci.j.ch

Chambre économique de Zoug
www.zwk.ch

depuis 1.1.2018
Chambre glaronaise de commerce
Président: Peter Rufibach
Directeur: Daniel Althaus
www.glhk.ch

Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie
www.cnci.ch

Chambre soleuroise du commerce
www.sohk.ch

Chambre valaisanne de commerce et d'industrie
www.cci-valais.ch

Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)
www.cvci.ch

Union cantonale des associations patronales bernoises
www.berner-arbeitgeber.ch

Comprenant les associations suivantes:

Association Economie Thun Oberland
www.wirtschaftsthunoberland.ch

Association patronale de l'Oberaargau
www.wvo-oberaargau.ch

Associations patronales de la région de Berne (APB)
www.berner-arbeitgeber.ch

Comité patronal de l'association du commerce et de l'industrie Burgdorf-Emmental

Comité patronal de l'association du commerce et de l'industrie Lyss-Aarberg et environs

Section patronale de l'union du commerce et de l'industrie de Bienne

Union des associations industrielles du canton de Zurich (VZAI)
www.vzai.ch

Comprenant les associations suivantes:

Association patronale de l'«Oberland» zurichois et rive droite
www.avzo.ch

Association patronale des industries de Zurich
www.ivz.ch

Association patronale du district d'Affoltern am Albis et environs

Association patronale Zürichsee-Zimmerberg (AZZ)
www.agzz.ch

Associations des industries du «Zürcher Unterland» (AZU)
www.avzu.ch

Chambre de commerce et Association patronale de Winterthur (HAW)
www.haw.ch

Union de l'industrie de la région «Weinland»

Union de l'industrie Volketswil
www.ivv.ch

Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG)
www.uapg.ch

Union des associations patronales zurichoises

MEMBRES À PART

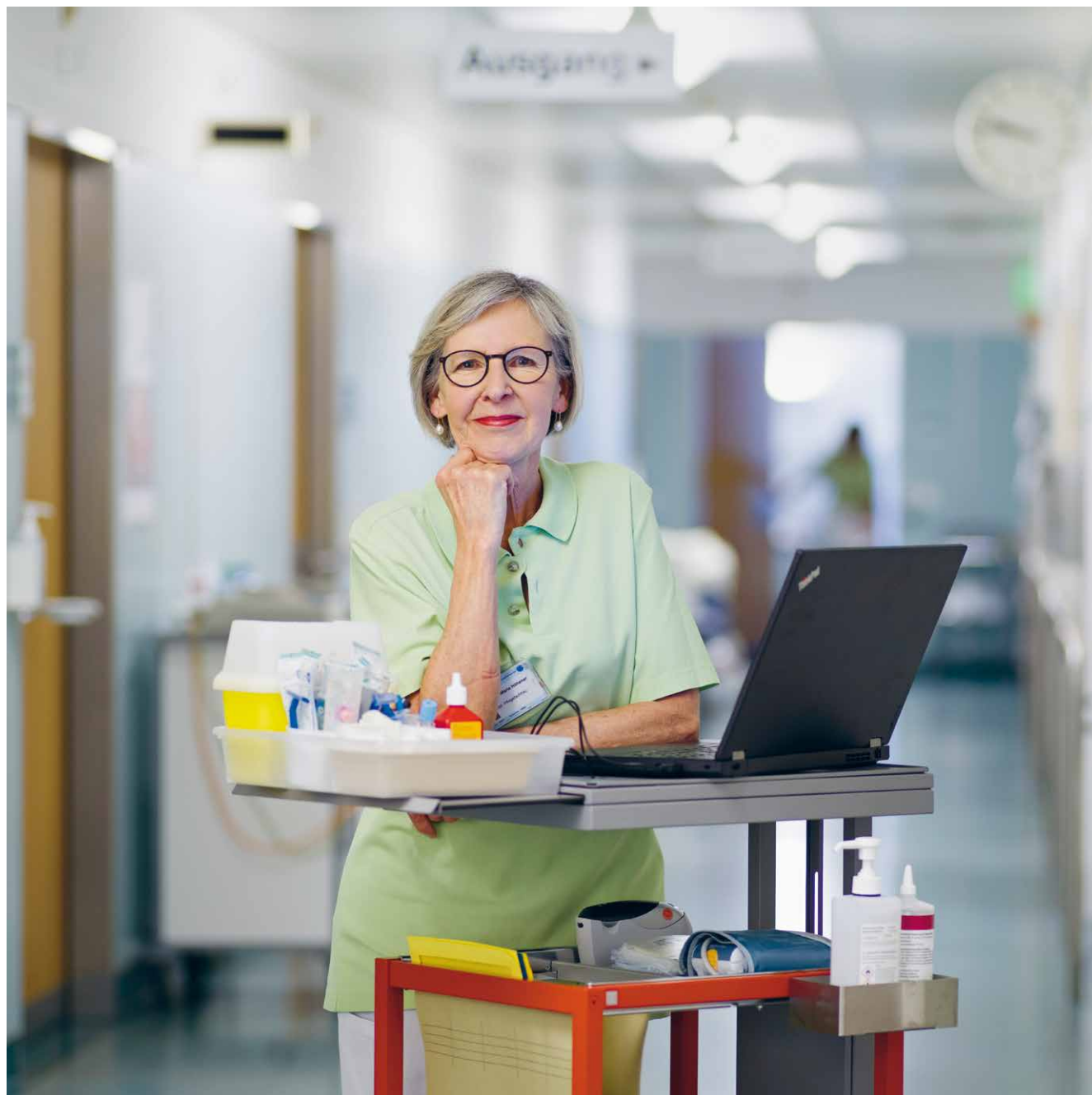
BLS SA
www.bls.ch

Chemins de fer fédéraux suisses CFF
www.sbb.ch

La Poste Suisse SA
www.post.ch

Swisscom SA
www.swisscom.ch

Les coordonnées complètes et régulièrement actualisées de nos membres sont disponibles sur notre site www.arbeitgeber.ch/fr/a-propos-de-nous/membres/.



Anne-Marie Höhener, 67 ans, est occupée à 20 pour cent comme infirmière à l'hôpital cantonal d'Aarau, en fonction des besoins.

COMITÉ DE DIRECTION

État: 1^{er} mai 2018

PRÉSIDENT



Valentin Vogt

VICE-PRÉSIDENTS



Gian-Luca Lardi
Société Suisse des
Entrepreneurs



Jean-Marc Probst
Chambre vaudoise
du commerce et de
l'industrie (CVCI)

TRÉSORIER



Severin Moser
Association suisse
d'assurances (ASA)

MEMBRES



Guillaume Barazzone
Conseiller national,
membre élu
librement



Charles Bélaz
swissstaffing



Thomas Bösch
Association
patronale
d'entreprises
bâloises de la
pharmacie, la chimie
et des services



Lukas Gähwiler
Association
patronale des
banques en Suisse



Franz Grüter
Conseiller national,
ICTswitzerland



Daniel Huser
suissetec –
Association suisse
et liechtensteinoise
de la technique du
bâtiment



Karin Keller-Sutter
Présidente du
Conseil des États,
membre élu
librement



**Brigitte Lüchinger-
Bartholet**
Association
patronale du
Rheintal



**Pierre-André
Michoud**
hotelleriesuisse –
Société suisse des
hôteliers



Philip Mosimann
Swissmem – ASM
Association
patronale suisse
de l'industrie des
machines



Fabio Regazzi
Conseiller national,
AITI Associazione
Industrie Ticinesi



**Elisabeth
Zölch Bühner**
Convention patronale
de l'industrie
horlogère suisse

COMITÉ

État: 1^{er} mai 2018

Danika Ahr
Swiss Cigarette

Daniel Arn
SWISSMECHANIC – Association suisse d'entreprises mécaniques et techniques

Barbara Bourouba
Association suisse des fabricants de liants

Jürg Brechbühl
Allpura – Association des entreprises suisses en nettoyage

Claudia Bucheli Ruffieux
Association des maisons de commerce zurichoises

Dominik Bürgy
EXPERTsuisse – Association suisse des experts en audit, fiscalité et fiduciaire

Marcel Delasoie
Fédération suisse romande des entreprises de plâtrerie-peinture (FREPP)

Claudia Di Giuseppe
CHOCOSUISSE – Union des fabricants suisses de chocolat

Peter Edelmann
viscom

Hans-Jürg Enz
Groupement des verreries suisses

Jean-Luc Favre
Union des Associations Patronales Genevoises (UAPG)

Mario Freda
ASEPP Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres

Max Fritz
Association patronale suisse des fabricants de papier (ASPI)

Stefan Gautschi
Swiss Plastics

Nadine Gemblér
CI CDS Communauté d'intérêt du commerce de détail suisse

Daniel Hofer
Union pétrolière (UP)

Marc R. Jaquet
Association patronale de Bâle

Dagmar Jenni
Swiss Retail Federation (SRF)

Franziska Jermann
BLS SA

Markus Jordi
Chemins de fer fédéraux suisses CFF

Andreas Knöpfli
SWICO – Association économique suisse de la bureautique, de l'informatique, de la télématique et de l'organisation

Hans Kunz
AM Suisse

Paul Kurrus
AEROSUISSE – Fédération faitière de l'aéronautique et de l'aérospatiale suisses

Markus Lehmann
Association suisse des courtiers en assurances (SIBA)

Blaise Matthey
Membre élu librement

Philipp Moersen
Association suisse des brasseries

Rolf Müller
CURAVIVA Suisse – Association des homes et institutions sociales suisses

Marcel Nickler
ASCO Association of Management Consultants Switzerland

Daniel A. Pfirter
Commerce Suisse

Gerhard Pfister
Conseiller national, Fédération Suisse des Écoles Privées (FSEP)

Casimir Platzler
GastroSuisse

Martin Reichle
Union des associations patronales zurichoises

François Rohrbach
Groupement des Entreprises Multinationales (GEM)

Andreas Ruch
Chambre de commerce et de l'industrie de Suisse centrale

Hans Rupli
holzbau schweiz – Association suisse des entreprises de construction en bois

Valérie Schelker
La Poste Suisse SA

Peter Schilliger
Conseiller national et membre élu librement

Martin Schoop
Chambre argovienne du commerce et de l'industrie

André Jean Six
Swiss Textiles Fédération Textile Suisse

Markus Somm
MÉDIAS SUISSES

Markus Staub
Association de l'industrie graphique suisse

Walter Suter
Spitex Suisse

Jean-Christophe Thiébaud
fial – Fédération des Industries Alimentaires Suisses

Claude Thomann
Union cantonale des associations patronales bernoises

Michael Tschirky
USIE Union Suisse des Installateurs-Electriciens

Martin Weder
SwissBeton – Association pour les produits suisses en béton

Hans C. Werner
Swisscom SA

Rolf Zehnder
H+ Les Hôpitaux de Suisse

MEMBRES D'HONNEUR

Fritz Blaser

Guido Richterich

Rudolf Stämpfli

HÔTE PERMANENT

Monika Rühl
economiesuisse

ORGANE DE RÉVISION

OBT AG, Zurich



Urs Wetli, 66 ans, dirige à plein temps la librairie Scheidegger, à Affoltern am Albis.

SECRÉTARIAT

État: 1^{er} mai 2018

DIRECTION



**Prof.
Roland A. Müller**
directeur

SECTEUR MARCHÉ DU TRAVAIL ET DROIT DU TRAVAIL



**Daniella
Lützel Schwab**
membre de la
direction et
responsable du
secteur

SECTEUR ÉDUCATION ET FORMATION



Jürg Zellweger
membre de la
direction et
responsable du
secteur



Christian Maduz
collaborateur
scientifique et
responsable de
projets



Simon Wey
spécialiste Économie
du marché du travail
et responsable
suppléant du secteur



Berta Stüssi
assistante de
direction et
responsable
Finances et personnel

BACK OFFICE ET ADMINISTRATION



**Hélène Kündig-
Etienne**
responsable du back
office et assistante



Astrid Egger
comptabilité
et finances



Sabine Maeder
assistante

**SECTEUR POLITIQUE SOCIALE
ET ASSURANCES SOCIALES**

Martin Kaiser
membre de la
direction et
responsable du
secteur



Frédéric Pittet
spécialiste Politique
sociale et
Assurances sociales
et responsable
suppléant du secteur

**SECTEUR POLITIQUE PATRONALE
INTERNATIONALE**

Marco Taddei
membre de la
direction,
responsable Suisse
romande et
responsable du
secteur

SECTEUR COMMUNICATION

Fredy Greuter
membre de la
direction et
responsable du
secteur



Daniela Baumann
responsable
de projets



Marin Good
responsable
de projets



Laura Rindlisbacher
assistante



Katharina Singh
assistante
administration

MANDATS

État: 1^{er} mai 2018

MARCHÉ DU TRAVAIL

Commission de la politique économique
Roland A. Müller

Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST)
Simon Wey

Commission fédérale du travail
Daniella Lützel Schwab

Commission fédérale pour les questions de migration
Daniella Lützel Schwab

Commission fédérale pour les questions féminines
Daniella Lützel Schwab

Commission fédérale tripartite chargée des mesures d'accompagnement
Roland A. Müller

Groupe d'experts statistique économique
Simon Wey

Suva: Conseil d'administration et Commission administrative du Conseil d'administration
Roland A. Müller

FORMATION

Association Swiss Skills: marketing & manifestations: membre du comité directeur
Roland A. Müller

Association Swiss Skills: marketing & manifestations: membre du comité
Jürg Zellweger

Centre suisse de l'enseignement secondaire II (ZEM CES): Conseil consultatif
Jürg Zellweger

Commission fédérale de la formation professionnelle
Jürg Zellweger

Communauté d'intérêts Formation commerciale de base suisse: vice-président
Jürg Zellweger

Développement de l'armée (DEVA): Conseil des experts
Jürg Zellweger

éducation 21 – éducation en vue d'un développement durable: Conseil de fondation
Jürg Zellweger

Fondation Swiss Skills: Conseil de fondation
Jürg Zellweger

Observatoire de la formation professionnelle de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP): Conseil consultatif
Jürg Zellweger

Organisation faîtière pour les examens professionnels et supérieurs dans le domaine des Ressources Humaines (HRSE)
Jürg Zellweger

POLITIQUE SOCIALE

Caisse supplétive LAA: Conseil de fondation
Frédéric Pittet

Commission fédérale AVS/AI (sous-commission des questions mathématiques et financières et sous-commission de l'AI)
Martin Kaiser

Commission fédérale LPP (y compris comité de placement)
Martin Kaiser

Commission Finances et fiscalité économiquesuisse
Martin Kaiser

Commission Santé économiquesuisse
Martin Kaiser

Compasso association – réadaptation professionnelle: président
Martin Kaiser

Compenswiss – Fonds de compensation AVS/AI/APG: Conseil d'administration et Comité du Conseil d'administration
Thomas Daum

Fondation Profil – Travail & Handicap
Martin Kaiser

Fonds de compensation de l'assurance-chômage: Commission de surveillance (y compris comité): vice-président
Roland A. Müller

Fonds de garantie LPP: vice-président du Conseil de fondation
Martin Kaiser

Groupe d'experts statistique sociale
Frédéric Pittet

Institution supplétive LPP: vice-président du Conseil de fondation, comité du Conseil de fondation et président du Comité de placement
Martin Kaiser

Programme national de prévention et de lutte contre la pauvreté: groupe d'accompagnement
Martin Kaiser

Réseau Santé Psychique Suisse: groupe d'experts
Martin Kaiser

INTERNATIONAL

Advisory Committee on Vocational Training (ACVT) to the European Commission
Jürg Zellweger

AELE: comité consultatif
Marco Taddei

Businesseurope: Conseil des présidents
Valentin Vogt

Businesseurope: Comité exécutif
Roland A. Müller

Centre suisse de compétence pour les droits humains
Marco Taddei

Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE
Marco Taddei

Commission fédérale consultative du Point de contact national pour les Principes directeurs de l'OCDE
Marco Taddei

Commission fédérale tripartite pour les affaires de l'Organisation internationale du travail
Marco Taddei

Organisation internationale des employeurs
Marco Taddei

Organisation internationale du travail
Marco Taddei

L'Union patronale suisse (UPS) est depuis 1908 la voix des employeurs à l'égard du monde économique et politique ainsi que du public. Cette organisation faîtière de l'économie suisse regroupe quelque 90 organisations patronales régionales et de branche ainsi qu'un certain nombre d'entreprises individuelles. Au total, elle représente plus de 100 000 petites, moyennes et grandes entreprises occupant environ 2 millions de travailleurs de tous les secteurs économiques. L'UPS milite pour une économie forte et la prospérité de la Suisse. A cette fin, elle met à disposition son expertise reconnue, notamment dans les domaines du marché du travail, de la formation et de la politique sociale. Le directeur de l'association est Roland A. Müller et son président Valentin Vogt.

Crédits photographiques

Couverture: Gaëtan Bally

P. 1: Rob Lewis

P. 2: Fredy Greuter

P. 5: Fredy Greuter

P. 10: Gaëtan Bally

P. 15: Gaëtan Bally

P. 20: Gaëtan Bally

P. 22: m.à.d.

P. 25: Gaëtan Bally

P. 28: Gaëtan Bally

P. 30/31: Fabian Stamm (photo à gauche en haut), Fredy Greuter (photo en bas au milieu), m.à.d./Union patronale suisse (toutes les autres photos)

P. 32/33: Fabian Stamm

P. 38: Gaëtan Bally

P. 39: m.à.d.

P. 41: Gaëtan Bally

P. 42/43: Rob Lewis

Impressum

Éditeur: Union patronale suisse, Hegibachstrasse 47, 8032 Zurich

Rédaction: Daniela Baumann

Graphisme: dast visual, Daniel Stähli, Zurich

Impression: cube media AG, Zurich



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Hegibachstrasse 47
8032 Zurich
T +41 (0)44 421 17 17
F +41 (0)44 421 17 18
www.employeurs.ch
verband@arbeitgeber.ch

Bureau Berne:
Marktgasse 25 / Amthausgässchen 3
3011 Berne
T +41 (0)31 312 37 02

Bureau Lausanne:
47, Avenue d'Ouchy
1006 Lausanne
T +41 (0)21 613 36 85

