
Stratégies 2024 - 2027

Union patronale suisse

Hiérarchie des bases stratégiques

Les bases stratégiques sont établies selon la hiérarchie suivante :

Stratégie d'association	Vision - Déclaration de mission – Lignes directrices de politique patronale (10 principes de politique patronale)	<i>Quelle est notre mission générale ?</i>
	Politique patronale 2030	<i>Quel est notre objectif à long terme ?</i>
Stratégies des secteurs (Objectifs annuels des secteurs)	Secteur Marché du travail/ droit du travail/relations entre part- enaires sociaux <i>(incl. Sécurité au travail/protection de la santé)</i>	<i>Quelle stratégie de fond suivons-nous dans le secteur Marché du travail/droit du travail/Rela- tions entre partenaires sociaux (incl. Sécurité au travail/protection de la santé) et comment procé- dons-nous concrètement ?</i>
	Secteur Formation initiale et formation continue	<i>Quelle stratégie de fond suivons-nous dans le secteur Éducation/formation/formation continue et comment procédons-nous concrètement ?</i>
	Secteur Politique sociale/ assurances sociales	<i>Quelle stratégie de fond suivons-nous dans le secteur Politique sociale/assurances sociales et comment procédons-nous concrètement ?</i>
	Secteur Affaires internationales	<i>Quelle stratégie de fond suivons-nous dans le secteur Affaires internationales et comment pro- cédons-nous concrètement ?</i>
	Secteur Communication	<i>Quelle stratégie de fond suivons-nous dans le secteur Communication et comment procédons- nous concrètement ?</i>
Textes d'orientation		<i>Quelle est notre position sur un thème défini ou sur le projet (de loi) respectif ?</i>

Dans les documents annexés, les activités spécifiques découlant de nos dossiers ne sont pas mentionnées (Organes internes, collaboration à des commissions et organes spécialisés, partenaires, contacts, etc.).

Vision et mission

L'Union patronale suisse est le porte-parole par excellence du patronat suisse vis-à-vis du monde économique et politique ainsi que du grand public. En tant que leader d'opinion pour la politique patronale, elle contribue de manière déterminante à la création de conditions-cadre optimales pour la place économique suisse et à la réalisation d'une économie de marché à la fois libérale et sociale.

Le travail de l'UPS est fondé sur la **déclaration de mission**, telle qu'elle est formulée ci-après:

- En tant qu'association faîtière des organisations patronales suisses, l'UPS défend à l'échelon national et international les intérêts patronaux, toutes branches, régions et tailles d'entreprise confondues. Elle le fait face à l'opinion publique, au monde politique, aux autorités/à l'administration et aux autres institutions publiques ainsi que vis-à-vis d'autres groupements d'intérêt.
- Ses domaines d'activité et thèmes de préoccupation sont:
 - Le marché du travail/le droit du travail/les relations avec les partenaires sociaux (y compris la Sécurité et santé au travail)
 - La formation générale, professionnelle initiale et continue
 - La politique sociale/les assurances sociales/(politique de la santé)
 - Politique patronale internationale
- L'UPS soutient efficacement les associations qui lui sont affiliées dans leurs revendications, promeut la collaboration entre elles et met à leur disposition son expérience en matière de politique patronale.
- L'UPS contribue au maintien et à l'amélioration de la compétitivité internationale de la Suisse en tant que place économique et marché du travail.
- L'UPS respecte les principes d'une économie de marché à la fois libérale et sociale; elle s'engage au service de la paix du travail et d'un partenariat social constructif.
- L'UPS travaille selon des critères professionnels s'engage à une qualité maximale et dans un esprit pragmatique. Elle recherche des solutions viables dans le débat politique. Elle aborde en temps utile les sujets ayant des incidences pour la politique patronale, lance le débat public en communiquant ses prises de position et en faisant des propositions susceptibles de s'inscrire dans la durée.
- L'UPS travaille à la poursuite de ses objectifs en rapport étroit avec les associations qui lui sont affiliées ainsi qu'avec les autres organisations faîtières de l'économie. Elle entretient également des liens à l'échelon international.

Lignes directrices de politique patronale – 10 principes de politique patronale

1. L'UPS vise une proportion élevée d'actifs au sein de la population et la création d'une prospérité à la fois largement répandue et durable en Suisse.
2. L'UPS mise sur des marchés ouverts et libres, en particulier sur un marché du travail flexible en Suisse, sur une marge de manœuvre maximum pour les entrepreneurs ainsi que sur la concurrence et le principe de performance.
3. L'UPS mise sur la responsabilité individuelle ainsi que sur le principe de subsidiarité. Elle s'oppose aux réglementations étatiques excessives.
4. L'UPS considère le rendement de l'entreprise comme une condition indispensable à l'emploi et à la rémunération.
5. L'UPS ne considère jamais la redistribution des revenus comme un but en soi mais, dans la limite du nécessaire, comme un moyen de financement de l'État et des assurances sociales supportable au niveau individuel.
6. L'UPS considère l'excellence de l'instruction et de la professionnelle initiale et continue comme un préalable important pour la compétitivité de la place économique suisse et la promotion de l'égalité des chances.
7. L'UPS est favorable à des dispositions spéciales visant à assurer la protection des travailleurs pour autant que celles-ci répondent à un besoin réel et qu'un comportement responsable de leur part ne suffise pas à écarter les risques.
8. L'UPS voit dans un partenariat social constructif la base de l'équilibre entre les intérêts des employeurs et des employés, cela dans le cadre d'un développement harmonieux de l'économie et de la société suisses.
9. L'UPS s'engage pour des systèmes de protection sociale qui garantissent des prestations adaptées aux situations, incitent à un comportement responsable et soient supportables financièrement.
10. L'UPS vise des budgets publics équilibrés et des niveaux de charges fiscales et sociales concurrentiels à l'échelon international.

Politique patronale 2030

Tendances lourdes

1. Démographie
2. Numérisation
3. Mondialisation

1. Démographie

Dans les années à venir, le vieillissement démographique (avec la vague de départs à la retraite de la génération du baby-boom) se traduira par un fort excédent du nombre de retraités sur le marché du travail et par l'augmentation d'une population active vieillissante qui devra suivre le rythme des nouvelles technologies. D'ici à 2030, le nombre de travailleurs partant à la retraite dépassera de plusieurs centaines de milliers celui des jeunes travailleurs entrant sur le marché du travail. Cette évolution s'accompagnera d'un fort accroissement du nombre de bénéficiaires de prestations d'assurances sociales et d'une forte progression, se chiffrant en milliards, du déficit de financement de ces assurances.

1.1 Lutte contre la pénurie de personnel qualifié

Pour pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il faut exploiter le potentiel indigène de façon optimale, encourager l'acceptation d'un régime d'immigration flexible et œuvrer de façon à ce que le progrès technique et une utilisation plus efficace du facteur travail se substituent au plus grand nombre possible d'emplois.

1.1.1 Exploiter le potentiel indigène

- Toute forme de discrimination est à proscrire et l'égalité des chances doit être promue. Mais les mesures allant dans ce sens doivent être mises en œuvre sans nouvelle réglementation ni intervention de l'État.
- Pour accroître la participation au marché du travail des parents travaillant à temps partiel, les employeurs tout comme les responsables de la politique familiale doivent mettre en œuvre des mesures permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Un élargissement mesuré des déductions conformes au système fiscal en matière de frais professionnels pour l'activité lucrative s'avère judicieux (déductibilité partielle des frais de crèche pour les enfants, par exemple).
- Toute incitation dissuadant de travailler doit si possible être éliminée afin que la décision sur le maintien en activité et/ou sur l'ampleur du taux d'occupation ne soit pas influencée défavorablement ni dévoyée par des incitations pernicieuses.
- L'employabilité des **travailleurs âgés** (maintien en poste et réintégration) doit être améliorée. La politique du personnel des entreprises doit être encouragée dans ce sens (par exemple avec des points de situation réguliers, des offres de carrières en arc ou des modèles de retraite flexibles entre 60 et 70 ans) et une politique de (ré)intégration axée sur l'incitation doit être recherchée. La même attitude positive est souhaitée à l'égard de la poursuite volontaire de l'activité au-delà de l'âge de référence.

- L'extension ciblée de l'aide aux employeurs et la poursuite du développement et de la simplification de la coordination des systèmes de soutien existants (AI, ORP, aide sociale) visent à renforcer encore les possibilités de maintien en emploi ou de (ré)intégration des **personnes atteintes dans leur santé**.
- Le chômage des jeunes doit être évité à tout prix. L'économie ne peut et n'entend pas se passer de la force de travail, des idées et du dynamisme des jeunes.
- Une intégration plus efficace et plus rapide des **réfugiés** en mesure de travailler et de ceux qui ont été **admis temporairement en ayant de bonnes perspectives de rester** doit être possible. La réussite des efforts d'intégration des cantons (notamment par rapport aux connaissances dans la langue locale et à la familiarisation avec les uns et coutumes locaux) en est un préalable.

1.1.2 Faciliter l'immigration des travailleurs

- Pour la place économique suisse, le **système de recrutement libéral**, qui permet aux employeurs locaux de pourvoir leurs postes vacants avec des spécialistes d'autres pays européens de manière rapide, flexible et sans complication administrative majeure, si aucun travailleur domestique possédant les qualifications requises ne peut être trouvé est un facteur important de la place économique suisse. Si la main-d'œuvre recherchée ne peut être recrutée ni en Suisse ni dans la zone UE, les employeurs doivent avoir la possibilité de recruter dans des États-tiers. Ce système doit être renforcé.
- La **libre circulation des personnes** prévue par les traités bilatéraux doit être préservée, tout en veillant à ce que les partenaires sociaux puissent continuer à jouer pleinement leur rôle dans le maintien de la paix sociale au niveau national.
- Compte tenu de l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il faut octroyer davantage de contingents de travailleurs qualifiés en provenance d'**États-Tiers** et adapter les critères d'accès aux besoins actuels de l'économie. Ils doivent être gérés de manière optimale et les procédures d'autorisation rester aussi simples que possible. Il faut également favoriser la rétention en Suisse des spécialistes étrangers formés dans notre pays en grande partie sur les deniers publics.

1.2 Garantie et développement des œuvres sociales

- En raison du déficit de financement, se chiffrant en milliards, le maintien à leur niveau actuel des prestations d'assurances sociales est une priorité absolue. Toute mesure visant à développer encore les prestations doit donc être refusée.
- L'évolution démographique démontre que le vieillissement de la population s'accroît. L'espérance de vie ne cesse d'augmenter, ce qui pèse inévitablement sur les œuvres sociales, **AVS** en tête. Celle-ci doit par conséquent être adaptée à l'évolution démographique et développée. Pour éviter d'avoir à réduire les prestations ou à introduire des impôts ou des déductions supplémentaires, le relèvement de l'âge de référence est l'une des mesures les plus efficaces. D'autres solutions encore, telles que la durée de travail à vie, doivent être développées.
- Les paramètres de la **prévoyance professionnelle** doivent être adaptés aux réalités démographiques (augmentation de l'espérance de vie, natalité insuffisante, retraite de la génération du baby-boom). Afin de maintenir le niveau de performance du deuxième pilier, l'UPS

accepte l'augmentation inévitable des coûts salariaux accessoires pour financer les mesures de compensation; il s'agit également de viser un lissage des bonifications de vieillesse dans la prévoyance professionnelle.

- Pour **assainir l'AI**, de nouveaux allègements financiers ciblés sont nécessaires, au-delà de l'encouragement de l'insertion professionnelle des personnes atteintes dans leur santé et de l'élimination des incitations négatives affectant le système.
- Le système **des prestations complémentaires** joue un rôle important pour le maintien des moyens de subsistance des personnes ayant des rentes et des niveaux de fortune trop faibles. L'explosion imminente des coûts de cette branche d'assurance exige toutefois une dissociation des tâches entre la Confédération et les cantons et une répartition claire de leurs compétences et responsabilités respectives. Il s'agit aussi de renforcer la responsabilité personnelle, d'éliminer les incitations fallacieuses et d'allouer ces ressources de manière cohérente aux personnes réellement incapables de subvenir par elles-mêmes à leurs besoins.
- Enfin le vieillissement démographique pose au **système de santé** de considérables défis financiers et en personnel. Outre le recrutement du personnel qualifié nécessaire, les mesures capables de garantir le financement futur du système pour les citoyennes et citoyens méritent la priorité absolue. Il faut préserver l'actuelle combinaison de la prime par assuré et du financement fiscal. L'UPS rejette tout déplacement de poids vers les cotisations salariales pour le financement des prestations exigibles du système de santé.

2. Numérisation

La tendance lourde de la numérisation se traduira par une nouvelle coissance de l'emploi en Suisse. L'intelligence artificielle est perçue à la fois comme une menace et comme une bénédiction. Les travailleurs vont être confrontés à une rapide transformation des exigences professionnelles. L'importance de l'apprentissage tout au long de la vie ne cesse de croître et de nombreux profils d'emploi changeront rapidement. Sur le marché du travail, dans le système éducatif et dans les assurances sociales, la mise en place de conditions-cadres adéquates doit permettre d'exploiter les possibilités offertes par la numérisation au profit de la prospérité.

2.1 Utilisation des nouveaux rapports de travail

- Dans le sillage de la numérisation et des nouveautés technologiques, la flexibilité prend de plus en plus d'importance. Le droit du travail et les assurances sociales, en particulier l'assurance chômage, doivent s'inspirer du concept de flexicurité; autrement dit la protection des travailleurs contre les risques du marché du travail ne doit pas passer par un surcroît de réglementations régissant les rapports de travail, mais par des prestations d'assurance adéquates.
- Les conditions de travail doivent s'adapter aux nouvelles exigences sans arrimage dogmatique aux réglementations précédentes. Une distinction claire s'impose entre la nécessaire protection des travailleurs et l'équilibre des intérêts dans les rapports de travail. Les travailleurs sont à considérer comme des adultes responsables. Une réduction de la durée annuelle nette de travail autorisée par la loi doit être catégoriquement rejetée.
- En tant que variantes de prestations de services, les nouvelles formes de travail (par exemple les activités de plateformes ou une plus forte proportion de télétravail) ne devraient

subir aucune restriction et être encouragées plutôt que rendues plus difficiles. La mise en valeur du potentiel offert par les formes de travail modernes devrait ainsi être appuyée par des processus administratifs simples, allégés et autant que possible numérisés, des organes d'exécution des assurances sociales. Les employeurs en assument la responsabilité et veillent à garantir une couverture correcte au regard du droit des assurances sociales.

2.2 Un partenariat social constructif et axé sur les solutions

- Un partenariat social constructif et axé sur les solutions est essentiel pour la mise en œuvre réussie d'un processus de transformation tel que celui de la numérisation, en particulier. Le partenariat social est cependant confronté à des défis de taille. La numérisation croissante de l'économie se traduit d'une part par l'augmentation de travailleurs indépendants. D'autre part, les travailleuses et travailleurs réclament plus d'autonomie dans l'aménagement du travail et plus de responsabilité individuelle. Qui plus est, le partenariat social s'est avéré plus difficile et moins constructif que par le passé dans de nombreuses branches, ces dernières années. Il en découle que le partenariat social doit repenser son rôle dans un monde converti au numérique et revoir ses orientations.
- Un partenariat social fort favorise la conclusion d'accords dans l'économie privée et facilite la recherche de solutions adaptées aux besoins des entreprises. Il permet de définir des objectifs et des mesures adéquates. La paix du travail et le partenariat social sont des atouts compétitifs majeurs du site. L'UPS reconnaît la fonction régulatrice des organisations de travailleurs et entretient avec celles-ci une coopération constructive.

2.3 Garantir l'employabilité

- L'insertion professionnelle des personnes menacées de perdre leur emploi ou qui en cherchent un nouveau devrait être encouragée encore davantage. La coopération et la coordination ciblée des systèmes d'intégration professionnelle - à savoir l'assurance chômage, l'AI et l'aide sociale - doivent être renforcées spécifiquement et en étroite concertation avec les employeurs au profit de l'employabilité des personnes actives.
- L'amélioration du développement professionnel et de la mobilité professionnelle (perfectionnement des qualifications, changement de métier ou de branche, reconversions, re-qualifications) est l'une des clés permettant de maîtriser les changements structurels rapides du marché du travail. Le conseil en orientation professionnelle, universitaire et de carrière devrait être valorisé dans son rôle de point d'appui pour les changements touchant le monde professionnel des adultes (en particulier des actifs âgés). Dans ce cadre, il s'agit d'encourager la responsabilité personnelle, de gérer l'employabilité et de promouvoir les activités de formation ciblées. En revanche, les mesures prévues par la loi sur l'assurance chômage ne sont guère efficaces pour favoriser la mobilité professionnelle. Les parcours d'apprentissage individuels prennent de plus en plus d'importance et devraient venir en appui sur le lieu de travail ou dans la formation initiale ou continue en cours d'emploi. Les nouvelles techniques d'apprentissage doivent trouver leur place dans tous les programmes de formation et il est nécessaire de soutenir la transition numérique dans le monde de l'éducation.
- L'UPS voit dans l'excellence de la formation professionnelle initiale et continue, une condition essentielle de la compétitivité de la place économique suisse et du progrès de l'égalité des chances. A cet égard, l'entretien, la garantie et le développement d'un système de formation flexible en phase avec le marché du travail constituent donc une priorité. Afin que les

diplômés répondent le mieux possible à la demande, l'économie a besoin d'un processus de développement professionnel efficace et d'un renforcement du rôle des organisations du monde du travail.

- Au chapitre de la scolarité obligatoire, les employeurs sont particulièrement intéressés par les processus de transition vers le niveau secondaire II (choix de la profession et de l'école) et par l'adéquation des compétences de sortie de scolarité aux exigences de la formation professionnelle de base. Afin de parvenir à une vision globale de la politique de la formation et de répondre aux réalités du marché du travail, l'engagement de l'UPS s'impose également dans le domaine de la formation initiale et continue des hautes écoles.
- L'intelligence artificielle automatise et remplace de plus en plus les tâches répétitives. Certains profils de postes deviennent obsolètes. Pour d'autres, les exigences en termes d'aptitudes des salarié-e-s évoluent. L'intelligence artificielle engendre une réorganisation du monde du travail dans laquelle les travailleuses et travailleurs doivent se concentrer sur de nouvelles aptitudes et compétences pour pouvoir suivre le rythme de l'évolution. Les nouvelles possibilités doivent être utilisées de façon optimale tout en veillant à ce que les personnes compétentes restent employables et trouvent une activité dans d'autres fonctions.

2.4 Rehausser les qualifications et compétences professionnelles

- La politique d'enseignement (professionnel) glisse de plus en plus de la formation professionnelle initiale vers les offres de niveau tertiaire (formation professionnelle supérieure, hautes écoles), et vers les aspects de la formation continue et de l'apprentissage tout au long de la vie. Les autorités compétentes doivent s'employer à affûter les profils au niveau tertiaire et à combattre la perte de prestige et l'érosion redoutée de la formation professionnelle supérieure. Il faut agir en faveur d'un positionnement plus favorable des écoles supérieures.
- La politique publique en faveur de la formation continue doit centrer ses efforts sur les personnes peu qualifiées et promouvoir les compétences de base (lecture, écriture, calcul, TIC) dans l'environnement du poste de travail.

3. Mondialisation

La mondialisation rendant les frontières nationales moins rigides pour les entreprises, les processus peuvent être optimisés tout au long de la chaîne de valeur, tout comme entre les pays. Mais la mondialisation durcit aussi la lutte pour attirer la clientèle. Dans le contexte de la numérisation et de la mise en réseau en particulier, le lieu d'origine de la prestation de services perd de son importance.

- Face aux **réglementations internationales**, il faut préserver la liberté d'action des employeurs suisses. **Le droit suisse doit continuer de garantir la marge de manœuvre la plus large possible.** Il faut éviter d'introduire des réglementations restrictives par le biais de normes internationales. L'Union patronale suisse appuie la doctrine du Conseil fédéral consistant à ne ratifier des traités internationaux que si ces derniers sont compatibles avec le droit suisse. Il faut s'opposer à l'adoption d'instruments internationaux prévoyant des procédures de plaintes individuelles ou collectives.
- Les **certificats suisses de formation professionnelle** sont mesurés dans une mesure croissante à l'aune des standards de formation internationaux. Par ailleurs, la formation se déroule également dans des entreprises où de nombreux cadres ne sont pas familiarisés

avec la formation professionnelle. La valeur de la formation professionnelle (notamment les titres complémentaires) doit être rendue transparente au moyen d'instruments relativement nouveaux (cadres de qualifications, suppléments au diplôme) et la notoriété internationale de notre formation professionnelle doit être soutenue.

- **Les accords conclus avec l'étranger** sur le thème de la formation doivent être encouragés.
- La coordination bilatérale et multinationale du **droit des assurances sociales** doit être développée en adéquation avec les besoins (thématiques des frontaliers, du télétravail et de la coordination fiscale notamment).

Principes de mise en œuvre de la stratégie

1. L'UPS entend affirmer son leadership thématique dans les questions de politique patronale et être perçue comme le «porte-parole des employeurs» auprès des interlocuteurs déterminants.
2. L'UPS entend organiser le plus grand nombre possible d'associations actives sur le terrain de la politique patronale pour accroître son influence et sa représentativité. Si les conditions dans la branche le justifient, elle admet aussi, à titre exceptionnel, des entreprises individuelles parmi ses membres.
3. L'UPS entend exercer son influence avec efficacité sur les processus politiques dans ses champs d'activité. Elle accompagne les sujets et activités déterminants depuis l'inscription à l'agenda jusqu'à la décision définitive. Pour les campagnes de votation, elle fait appel aux ressources d'économiesuisse.
4. Dans son secrétariat, l'UPS veut disposer de l'expertise nécessaire et rapidement disponible pour identifier au plus tôt les évolutions déterminantes en matière de politique patronale, afin de faire preuve d'une compétence de fond dans ses domaines d'activité et de se démarquer. Pour les questions spécifiques, elle s'appuie sur le savoir-faire de ses associations membre et des spécialistes mis à contribution.
5. L'UPS délègue ses représentant-e-s dans les instances d'experts, consultatives et exécutoires déterminants dans ses domaines d'activités. Elle entretient des liens étroits avec des acteurs politiques, des autorités et d'autres organisations/institutions déterminants dans ses domaines d'activités.
6. L'UPS fonde sa politique sur les décisions des organes compétents des associations et sur la participation de ses membres. Elle est attachée à un équilibre transparent entre les intérêts internes. Pour faire valoir ses aspirations, elle compte sur l'engagement particulier des entrepreneuses et entrepreneurs qui assument des fonctions dirigeantes dans les entreprises membres.
7. Le secrétariat de l'UPS informe régulièrement ses membres de questions d'actualité émanant des domaines d'activité de l'UPS. Elle tient des groupes de travail appropriés dans lesquels les membres peuvent déléguer leurs représentant-e-s et consulte les membres sur des affaires importantes.

8. L'UPS respecte la compétence sectorielle et les compétences régionales de ses membres. Elle favorise les échanges entre les membres sur les sujets régionaux d'importance nationale signalés et les épaulé dans leurs propres activités. Elle soutient même la coopération entre les membres en-dehors des instances des associations en transmettant des contacts en mettant en évidence des communautés ou des divergences d'intérêts et en se positionnant sur des mesures de concentration ou de résolution des différends.
9. L'UPS entretient un échange d'idées permanent avec les associations faitières des organisations patronales et cultive le dialogue avec les organisations représentant les groupes d'intérêts relevant de son domaine d'activité.
10. L'UPS représente les intérêts du patronat suisse auprès de l'Organisation internationale du travail (OIT), de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) et de l'OCDE. Elle est membre de BusinessEurope et a un bureau à Bruxelles.
11. Avec son travail de communication externe et interne, l'UPS entend transmettre des positions patronales claires aux différents groupes cibles tout en affûtant son propre profil face au public, auprès des «leaders d'opinion» et des associations membres. Elle entend se poser en défenseur d'intérêts ouvert et crédible tout en évitant de passer pour un «opposant dogmatique» malgré sa constance sur le plan de la politique patronale.
12. Dans les médias et dans le cadre de ses apparitions publiques, l'UPS mise sur une forte personnalisation par le/la président/e le/la directeur/trice pour conférer de l'authenticité à la politique patronale et obtenir un maximum d'efficacité avec des ressources limitées. Elle entretient d'importants canaux de communication avec les acteurs de la politique patronale, avec les journalistes et le grand public en recourant à des moyens modernes, en ligne et par la presse écrite.
13. Pour l'orientation de fond de ses travaux, l'UPS s'appuie sur les lignes directrices de la politique patronale, sur les stratégies pour les secteurs «Marché du travail, droit du travail et relations avec les partenaires sociaux» (y-compris sécurité et santé au travail), «Politique sociale et assurances sociales», «Formation initiale et continue» et «Affaires internationales» ainsi que sur des textes d'orientation sur différents sujets ou objets. Les objectifs des secteurs sont examinés chaque année et soumis au Comité de direction pour validation ou modification.
14. L'UPS finance ses activités à partir des cotisations de ses membres et du rendement de la fortune de l'association qui doit être préservée dans sa substance. Elle prévoit un ratio limité entre ressources/dépenses dont il faut tenir compte avec une organisation allégée (notamment du secrétariat), des processus simples et du pragmatisme dans le travail.

Adopté par le Comité de direction lors de son séminaire du 2 février 2024.

Stratégies des secteurs 2024 - 2027

Union patronale suisse

Stratégie pour le secteur Marché du travail, droit du travail et relations avec les partenaires sociaux (y compris sécurité et santé au travail)

1. Objectifs et principes généraux

- a) L'objectif premier est de préserver un marché du travail flexible qui fonctionne correctement, de continuer d'accroître la part des actifs au sein de la population et de maintenir le taux de chômage aussi bas que possible.
- b) En matière d'emploi, la place économique suisse doit demeurer concurrentielle à l'échelle internationale tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Les décisions législatives qui alourdissent les coûts du travail sont à éviter.
- c) Les questions de société ne constituent des sujets de préoccupation pour l'UPS que dans la mesure où elles ont une influence sur les rapports de travail.

2. Objectifs et principes se rapportant aux différents domaines

2.1 Marché du travail

- a) Le droit du travail (sécurité et santé au travail inclus), la politique sociale, la politique de la formation, la politique d'immigration et le partenariat social doivent être mis au service d'un marché du travail aussi performant et flexible que possible.
- b) Le système actuel comporte de mauvaises incitations qui entravent la pleine exploitation du potentiel de main-d'œuvre intérieure. Ces incitations dissuadant de travailler doivent être éliminées avec des mesures adéquates pour, entre autres, pouvoir mieux exploiter le potentiel existant des travailleuses femmes et des travailleurs âgés afin de prévenir les lacunes de l'offre dues à la démographie.
- c) Certaines formes d'activité comme le travail à temps partiel, le travail sur appel et le travail temporaire doivent être maintenus au titre d'éléments de flexibilité du marché du travail et de passerelle vers des rapports de travail fixes. De nouvelles formes de travail (comme les activités de plateformes) doivent être encouragées.
- d) La politique salariale doit demeurer l'apanage des entreprises.
- e) Des relations de qualité et bien ordonnées avec l'UE sont cruciales pour l'économie suisse. Une fois que les points clés du mandat de négociation sont établis, il faut engager sans tarder les travaux liés aux accords bilatéraux III. Le caractère ouvert d'un marché du travail libéral qui

est un avantage compétitif de la place économique suisse, doit aussi être garanti par la simplification administrative de la délivrance de permis de travail pour la main-d'œuvre qualifiée provenant de pays tiers.

2.2 Droit du travail

- a) Les rapports de travail doivent être régis avant tout par le droit contractuel. Les prescriptions et atteintes à l'autonomie privée imposées par l'État ne sont acceptables que dans la mesure où elles portent sur la sécurité des travailleurs ou des normes minimales de conditions de travail et en l'absence de réglementation correspondante fixée entre partenaires sociaux.
- b) Le droit relatif à la protection des travailleurs ne doit pas être dévoyé et aménagé en droit déguisé du contrat de travail. Il doit s'adapter aux conditions actuelles, en perpétuelle transformation.
- c) Il faut s'opposer aux dispositions légales supplémentaires limitant la liberté contractuelle des employeurs (touchant au télétravail, à la semaine de quatre jours), en particulier aux restrictions directes ou indirectes à la liberté de licenciement de l'employeur.
- d) Toute extension des prestations complémentaires légales allouées au personnel, telles que le congé parental, le droit à des jours de formation continue annuels, les régimes de vacances supplémentaires, etc., doit être rejetée.
- e) Dans l'application des mesures d'accompagnement (FLAM), il faut veiller à ce qu'elles visent strictement à prévenir le dumping salarial et social dans le contexte de la libre circulation des personnes. Les mesures d'accompagnement ne sauraient légalement justifier des restrictions qui iraient au-delà et toucheraient les rapports de travail régis uniquement par le droit interne.
- f) Toute réglementation supplémentaire du travail à temps partiel, du travail sur appel, de la location de services et du placement de personnel doit être refusée.

2.3 Partenariat social et conventions collectives

- a) Les conventions collectives (CCT) sont reconnues comme des instruments importants pour garantir la paix du travail, l'aménagement de conditions de travail adaptées à certaines branches ou entreprises ainsi que pour régler les relations collectives entre employeurs et travailleurs.
- b) La liberté des branches ou des entreprises de conclure une CCT et d'en aménager le contenu doit être respectée dans tous les cas.
- c) L'extension du champ d'application des conventions collectives de travail ne doit être visée que si la CCT s'applique déjà à la majorité des entreprises d'une branche (quorum) et pour autant que les intérêts d'autres branches soient pris en compte.

2.4 Politique en matière d'horaires de travail

- a) Une réduction de la durée annuelle nette de travail autorisée par la loi doit être catégoriquement rejetée. Pour les employés disposant d'une grande autonomie en matière d'horaires de

travail et qui n'entrent pas dans la définition des cadres supérieurs, il y a lieu de favoriser l'adoption de régimes d'horaires de travail axés sur le résultat.

- b) Il convient de maintenir et de renforcer le cadre légal favorisant l'aménagement d'horaires de travail flexibles et différenciés. L'introduction de nouvelles normes légales en matière de temps de travail doit être refusée.
- c) Les exigences posées au contrôle de la durée du travail doivent être adaptées aux conditions spécifiques des entreprises ainsi qu'à l'autonomie reconnue aux salariés en matière d'organisation personnelle et d'aménagement de leur temps.

2.5 Politique salariale

- a) Des structures salariales différenciées sont à favoriser comme l'expression d'un marché du travail qui fonctionne et le reflet de la diversité des fonctions, responsabilités et performances des employés.
- b) Les restrictions apportées par le législateur à l'autonomie des branches et des entreprises en matière de politique salariale, notamment la fixation de salaires minimums légaux, doivent être combattues.
- c) Les automatismes en matière de politique salariale et avant tout la compensation automatique du renchérissement, sont à rejeter à moins qu'ils n'aient été spécialement convenus (par convention collective).
- d) Les salaires variables liés aux prestations et l'allocation de primes uniques (bonus), sont des éléments d'une politique du personnel et salariale moderne.
- e) L'égalité des salaires entre hommes et femmes inscrite dans la Constitution doit être respectée et appliquée en priorité au niveau des entreprises et des branches.

2.6 Questions migratoires

- a) Les nouvelles règles de l'immigration doivent être conçues aussi bien pour renforcer l'attrait de la Suisse aux yeux des travailleurs étrangers qualifiés que pour maîtriser la demande en matière d'immigration.
- b) Les accords bilatéraux I et II, LCP incluse, doivent être préservés et développés. Les accords bilatéraux III doivent être conclus rapidement.
- c) Pour les travailleurs qualifiés en provenance d'États tiers, suffisamment de contingents doivent être ouverts en fonction des besoins effectifs de l'économie. Les contingents doivent être gérés de manière optimale et les procédures d'admission demeurer aussi simples que possible.
- d) Les conventions d'intégration et autres efforts visant une meilleure intégration, notamment des jeunes immigrés, méritent d'être soutenus. Le risque de chômage accru parmi les immigrants doit être combattu par des mesures destinées à préserver ou renforcer leur employabilité.

2.7 Questions de société

- a) L'accent doit être mis sur le volontariat des entreprises dans tous les domaines. Les objectifs fixés sur une base volontaire doivent être privilégiés par rapport aux contraintes légales ou aux systèmes de quotas.
- b) Afin d'accroître la proportion des femmes actives, il appartient au patronat aussi bien qu'à la politique familiale de l'État de mettre en œuvre les mesures propres à améliorer la compatibilité entre vie professionnelle et vie de famille. La position des femmes sur le marché du travail doit en outre être fondamentalement renforcée, à la faveur de mesures visant à développer leurs qualifications professionnelles et à améliorer leurs perspectives de carrière.
- c) Pour encourager les travailleurs âgés à conserver une activité professionnelle, une politique du personnel et de l'emploi ainsi que des conditions d'assurance adaptés à leur âge doivent être promus.
- d) Afin de renforcer la cohésion sociale, il est nécessaire de soutenir l'intégration au marché du travail de groupes particuliers de travailleurs (handicapés, femmes souhaitant de se réinsérer dans la vie active, étrangers et working poor).

2.8 Sécurité et santé au travail

- a) La sécurité au travail et la protection de la santé doivent être réalisables, simples à mettre en œuvre et se limiter au nécessaire. Il s'agit d'une tâche d'entreprise concrète qui fait aussi appel à l'expérience des praticiens. Tout doit être fait pour éviter de politiser et «d'académiser» cette activité.
- b) La sécurité au travail doit être assurée non seulement «pour» les travailleurs, mais surtout «avec» eux. C'est pourquoi le partenariat social, y-compris au sein de l'entreprise, doit être reconnu et encouragé en matière de sécurité et de santé au travail.
- c) Dans les années à venir, il faudra être particulièrement attentif aux risques psychosociaux liés au travail, car c'est dans ce domaine qu'il est le plus urgent d'agir et car nous ne disposons pas encore d'une grande expérience en matière d'exécution. Cette catégorie englobe la protection de l'intégrité personnelle (par exemple mobbing, violence, surveillance sur le lieu de travail, harcèlement sexuel) ainsi que la protection contre le surmenage (p. ex. stress, burn-out). Pour autant, les risques habituels (d'accidents) ne doivent pas être négligés.

Stratégie pour le secteur Forma- tion initiale et continue

La stratégie de secteur est fondée sur les lignes directrices de la politique patronale 2030. L'UPS centre ses activités de formation sur le développement de la formation professionnelle duale. Le domaine des hautes écoles étant traité en priorité par economiesuisse, il ne sera que brièvement abordé ci-après. Les hautes écoles spécialisées, qui s'inscrivent dans la continuité de la formation professionnelle, sont considérées par l'Union patronale suisse sous l'angle du marché du travail. Pour ce qui est de l'école obligatoire, elle fait l'objet d'une collaboration entre les deux organisations.

1. Objectifs et principes généraux

Le système de formation initiale et continue doit

- a) être adapté aux besoins et aux possibilités tant de l'économie (orientation sur le marché du travail) que des apprenants;
- b) mettre systématiquement l'accent sur la qualité et les performances à tous les niveaux grâce à des instruments de contrôle et d'évaluation appropriés;
- c) traiter la formation (continue) pratique et académique sur un pied d'égalité; il faut s'opposer à une hausse artificielle du taux de maturités;
- d) développer l'école obligatoire, la formation professionnelle, la formation continue à des fins professionnelles, le gymnase, les hautes écoles spécialisées et les universités selon une approche globale;
- e) encourager les qualifications supérieures, les recyclages et l'intégration (réintégration) afin de tenir compte de la mutation structurelle de l'économie, d'un développement de plus en plus flexible des carrières individuelles, de l'évolution démographique et enfin de la nécessité de mettre pleinement en valeur le potentiel de travail indigène;
- f) garantir, à qualifications équivalentes et compte tenu des performances d'apprentissage fournies, la perméabilité entre les diverses filières de formation initiale et continue;
- g) assurer des conseils professionnels, d'études et de carrière publics ou privés destinés à aider les jeunes dans le choix de leurs études ou de leur métier, ainsi que les adultes dans l'optique de leur employabilité (apprentissage tout au long de la vie);
- h) reconnaître et soutenir les enseignants en tant que facteurs clés du succès de la formation initiale et continue;

- i) utiliser les connaissances issues du processus de monitoring suisse de l'éducation ainsi que les rapports correspondants sur l'éducation (notamment le baromètre des transitions, l'enquête cantonale sur les conclusions de contrats d'apprentissage, le rapport sur l'éducation suisse) et en tenir compte pour le développement du système et pour la formation au quotidien.
- j) Le fait de siéger dans des organisations et des instances s'occupant de formation sert au développement ultérieur du système éducatif proche du marché du travail. Il s'agit notamment des instances créées en association avec d'autres partenaires (par exemple la conférence tripartite de la formation professionnelle) et les fonctions qui en sont dérivées dans la mise en œuvre de projets, dans les représentations d'intérêts et/ou les organismes responsables dans des organisations dédiées (par exemple sur les thèmes de la durabilité: éducation21, ou du chômage des jeunes: projet LIFT pour la jeunesse) et des institutions de formation professionnelle interprofessionnelles (par exemple, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle, la Communauté d'intérêts Formation commerciale de base [CIFC] Suisse / Formation commerciale Suisse [FOCOS], SwissSkills).

2. Objectifs et principes se rapportant aux différents domaines

2.1 École obligatoire

L'école obligatoire doit

- a) fixer des règles uniformes à tous les cantons en matière d'âge d'entrée à l'école, de scolarité obligatoire, de durée des niveaux de formation ainsi que de passerelles. Les objectifs de l'école obligatoire doivent être harmonisés. À cet égard, la mise en œuvre des plans d'études des régions linguistiques est cruciale;
- b) garantir la mesurabilité et la comparabilité des prestations scolaires et autoriser la mobilité intercantonale;
- c) transmettre aux élèves de bonnes connaissances et aptitudes dans les matières de base, éveiller leur intérêt pour l'économie, la politique ainsi que pour les sciences naturelles et la technique, les familiariser avec l'utilisation des TIC et des médias, développer leurs compétences sociales et simuler leur volonté de performance;
- d) préparer les adolescents à la vie professionnelle et à la course aux performances ainsi que, deux années à l'avance au plus tard, à la transition vers les degrés secondaires I et II grâce à un processus efficace de choix du métier et de la carrière. Les élèves dans des classes d'un niveau scolaire élevé doivent aussi réfléchir davantage et de façon plus approfondie aux profils et aux carrières possibles dans les métiers enseignés par la formation professionnelle;
- e) promouvoir des connaissances économiques de base; transmettre des connaissances économiques de base, en expliquant notamment dans les grandes lignes le rôle des entreprises dans les processus économique et du travail;
- f) interpréter l'idée-force du développement durable inscrite dans les plans de formation au plus près des exigences du monde de l'économie et du travail. Les élèves doivent savoir traiter aussi bien les développements économiques que les développements écologiques et sociétaux du monde;

- g) soutenir les élèves scolairement faibles, sans pour autant négliger de stimuler les autres;
- h) permettre aux parents de mieux concilier obligations professionnelles et vie familiale grâce à des plages fixes et à des offres d'accueil extrafamilial ou à des structures d'accueil de jour (payantes);
- i) promouvoir l'égalité des chances en combattant spécifiquement les déficits linguistiques et culturels à un stade précoce (avant et pendant la maternelle) (promotion précoce).

2.2 Formation professionnelle initiale

- a) Le système dual (trial) de la formation professionnelle doit être renforcé sur la base de la loi sur la formation professionnelle, ce qui requiert une coopération intense et efficace de toutes les parties prenantes (Confédération, cantons et organisations du monde du travail). Les mesures doivent autant que possible être abordées en partenariat.
- b) Le développement à long terme du système suisse de formation professionnelle requiert la plus grande attention. Il faut réfléchir à temps à des nouveaux développements fondamentaux ou aux modifications nécessaires de la loi sur la formation professionnelle. Pour cela, on tiendra compte des évolutions observées sur les marchés du travail et de la formation, des tendances internationales ainsi que des enseignements de la pratique et de la recherche.
- c) Il faut renforcer l'image de la formation professionnelle d'une manière générale et l'attrait des formations professionnelles initiales, en particulier à l'égard des élèves ayant des facilités scolaires, par rapport aux offres de culture générale (notamment le gymnase).
- d) Pour mettre en valeur tout le potentiel de formation, la disposition des entreprises à offrir des formations doit être encouragée. Cela nécessite d'examiner le rapport coût-utilité de la formation initiale et de renforcer le rôle des entreprises et des organisations du monde du travail dans le processus de développement professionnel. Les instruments et les offres en faveur de la fonction intégrante de la formation professionnelle et la promotion des talents devraient soutenir cette démarche. Les entraves telles que des coûts ou des contraintes administratives ou organisationnelles excessives sont à éviter. La formation des apprenants doit rester profitable aux entreprises à l'avenir.
- e) Nous rejetons les obligations de formation de toutes sortes.
- f) L'orientation du système de formation professionnelle vers le marché du travail est essentielle. Les organisations du monde du travail, en particulier, ont besoin de bonnes conditions cadres, tant pour innover (nouveaux champs professionnels, nouveaux faisceaux de qualifications, etc.) que pour développer leurs métiers et pour collaborer.
- g) La formation et les possibilités de validation des prestations de formation et pratiques doivent être aménagées de manière à rendre possibles si nécessaire des offres spécifiques aux branches, des passerelles vers une formation formelle plus générale ou plus courte, l'accès à une formation professionnelle formelle adaptée aux adultes ainsi que des accès facilités à la procédure de qualification. Des certificats/attestations doivent en outre être délivrés selon des processus de qualification particuliers («validation des acquis»), sans que la qualité ni la valeur

de ces diplômes n'en pâtissent ou qu'il y ait concurrence avec les filières de formation traditionnelles.

- h) L'école secondaire professionnelle ou la maturité professionnelle doit offrir une préparation optimale aux études en haute école spécialisée. Il faut cependant aussi reconnaître que cette qualification supplémentaire conduit à une capacité de formation généralement accrue et qu'elle constitue donc aussi une base solide pour les filières de formation professionnelle supérieure.
- i) La formation professionnelle, avec les formations supérieures auxquelles elle conduit, doit être reconnue à sa vraie valeur dans le contexte international. Cet effort doit être soutenu par la promotion de la coopération internationale en matière de formation professionnelle.
- j) Les résultats des recherches dans le domaine de la formation professionnelle doivent être mis à la disposition des partenaires concernés sous une forme utile. Ils doivent aussi être examinés sous l'angle de leurs implications pour la pratique.
- k) Le taux d'échec enregistré pendant la formation professionnelle initiale doit si possible être abaissé. À cette fin, il faut collecter et analyser toutes les connaissances scientifiques et statistiques utiles.
- l) Le financement de la formation professionnelle doit éviter autant que possible les incitations pernicieuses et ne pas surcharger inutilement de tâches multiples les entreprises (mixtes), surtout celles qui s'engagent dans une association sectorielle. Les fonds cantonaux pour la formation professionnelle ne devraient pas intervenir dans les domaines où des fonds de branche peuvent s'en charger.

2.3 Gymnases

- a) L'évaluation des performances des adolescents doit être opérée selon des critères plus objectifs et à l'échelle nationale. Une comparaison avec d'autres formes d'acquisition de compétences est nécessaire.
- b) Afin que la reconnaissance dont jouit la maturité en sa qualité de sésame pour accéder aux hautes écoles universitaires ne soit pas remise en question, il faut aussi introduire des standards et des évaluations systématiques de la qualité au niveau gymnasial.
- c) Un processus élargi et approfondi de choix des études doit contribuer à ce que les jeunes réfléchissent davantage à leurs intérêts mais aussi aux besoins de l'économie. L'UPS soutient par principe les instruments prévoyant une gestion en conséquence de la formation.

2.4 Formation professionnelle supérieure

- a) La formation professionnelle supérieure (examens professionnels, examens professionnels supérieurs, hautes écoles supérieures) doit être clairement positionnée par rapport aux écoles supérieures. À cet égard, le lien étroit avec la pratique, l'expérience professionnelle prérequis, la continuité avec la formation initiale et l'orientation sur le marché du travail doivent revêtir une importance primordiale.

- b) Dans le domaine de la formation professionnelle supérieure, les pouvoirs publics doivent fournir une aide financière systématique en complément de l'effort consenti par les étudiant-e-s et leurs employeurs. Il faut alléger le fardeau des participants et assurer le libre passage (financier) entre les cantons.
- c) En matière d'examens fédéraux, il faut mettre en place un système de financement simple, équitable et transparent, en vertu duquel les pouvoirs publics soutiennent cette partie de la formation professionnelle supérieure de manière cohérente, sans qu'il n'en résulte une scolarisation ou une réglementation supplémentaire des formations concernées. Dans la mesure du possible, il convient de privilégier les instruments du financement axé sur la personne.
- d) Il faut créer des incitations pour encourager les prestataires de formation professionnelle supérieure à développer des offres innovantes et prometteuses, à améliorer la qualité et à renforcer leur collaboration entre eux.
- e) Une reconnaissance internationale des diplômes et des titres doit être recherchée dans le domaine de la formation professionnelle supérieure.

2.5 Hautes écoles spécialisées

- a) Les hautes écoles spécialisées doivent être conçues essentiellement comme le prolongement de la formation professionnelle initiale et continuer de cultiver des profils indépendants par rapport aux hautes écoles universitaires, y-compris sous le régime de la loi sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Il faut éviter de découpler les hautes écoles spécialisées du domaine de la formation professionnelle initiale et ne pas les intégrer dans l'enseignement supérieur sous forme de «petites universités».
- b) Tant l'offre que l'activité de recherche doivent être fortement axés sur la pratique et répondre aux besoins de l'économie (marché du travail).

2.6 Hautes écoles / universités

- a) Les hautes écoles doivent faire partie des meilleures au niveau international. A cet effet, la formation professionnelle doit être performante, de qualité et aussi perçue comme telle par la société. Cela incitera une partie des jeunes qui ont des facilités scolaires à opter pour une formation professionnelle. Le processus de sélection s'opèrera «naturellement» de la sorte. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons une pareille densité de hautes écoles parmi les meilleures du monde en Suisse.
- b) Les hautes écoles ont besoin de professeurs hautement qualifiés.
- c) Grâce à des mécanismes d'incitation adéquats la durée des études ne doit pas être allongée de façon inutile et répétée. Des mesures contribuant à la réduction des abandons des études auprès des hautes écoles universitaires et à un choix d'études plus réfléchi et axé sur le marché du travail doivent en outre être prises.
- d) Il faut encourager la coopération et la répartition des tâches dans notre système des hautes écoles. À cet égard, l'excellence de la formation et de la recherche importent davantage que le

souci de l'équilibre régional. La position et le financement du domaine des EPF ne doivent pas être remis en question.

- e) Il faut encourager la mobilité tant nationale qu'internationale des étudiants.
- f) L'efficacité de la formation universitaire doit être examinée attentivement. La formation coûte très cher en Suisse et doit par conséquent être effectivement meilleure que dans des pays comparables.

2.7 Formation continue

- a) La formation continue doit apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise comme au marché du travail. Elle peut être acquise «sur le tas», dans le cadre d'un apprentissage/d'un entraînement en autodidacte et/ou à la faveur d'une formation interne ou externe séparée. La mise en évidence et la reconnaissance des compétences acquises doivent être rendues possibles grâce à des mesures et des instruments appropriés (notamment avec un faible seuil d'accès).
- b) C'est avant tout aux travailleurs qu'il incombe d'améliorer de leur propre chef leurs qualifications professionnelles et personnelles en vue de conserver leur niveau d'employabilité. Ils doivent aussi fournir une contribution personnelle adéquate lorsqu'ils bénéficient d'un effort de promotion de la formation continue de la part de leur entreprise ou de l'État.
- c) Et c'est aux employeurs qu'il appartient d'encourager la formation professionnelle continue de leurs employés dans les limites des besoins de l'entreprise et de leur politique du personnel, afin de contribuer à assurer la relève à tous les niveaux.
- d) Il appartient aux partenaires sociaux de conclure si nécessaire – dans l'entreprise ou à l'échelle d'une branche – des arrangements sur les moyens de promouvoir mutuellement la formation professionnelle continue. Diverses CCT contiennent des dispositions dans ce sens.
- e) Les obligations légales de formation continue imposées aux employeurs ou aux travailleurs sont à proscrire.
- f) Le marché de la formation continue doit proposer des offres répondant aux besoins des clients, innovantes, efficaces et susceptibles d'être suivies en cours d'emploi, qui contribuent à développer les compétences de la population active de manière ciblée. Les exigences imposées au marché de la formation continue en matière de réglementation doivent être évaluées d'un œil critique.
- g) La maîtrise des compétences de base (écriture et lecture, mathématiques élémentaires, utilisation des technologies de l'information et de la communication) doit être encouragée en tant que prérequis essentielle pour participer à d'autres étapes de formation et accéder à la vie active. Les pouvoirs publics doivent améliorer la coordination des mesures en place et combler les éventuelles lacunes.

Stratégie pour le secteur Politique sociale et assurances sociales

La stratégie de secteur est fondée sur les lignes directrices de la politique patronale 2030. Elle complète, précise et approfondit celles-ci quand c'est nécessaire et utile.

1. Principes et objectifs

1.1 Principes généraux et questions systémiques

- a. Dans les grandes lignes, notre système actuel d'assurances sociales a fait ses preuves, mais il a besoin d'être révisé, surtout à la lumière du vieillissement démographique.
- b. La sécurité sociale est fondée sur un taux élevé de participation à la vie active; avec une formation initiale et continue étroitement axées sur l'activité professionnelle, il contribue à l'allègement financier des assurances sociales par l'augmentation du volume de cotisations et réduit ou diffère le recours à ces assurances. Les systèmes d'assurances sociales doivent promouvoir un marché du travail libre, renforcer le potentiel de main-d'œuvre et, par des incitations appropriées, créer les conditions qui rendent le travail rémunéré plus intéressant que le chômage.
- c. Les charges financières et organisationnelles imposées aux employeurs ont atteint un niveau qui n'autorise aucun renforcement des œuvres sociales.
- d. L'amélioration de la coordination formelle et matérielle des différentes branches d'assurances sociales et la lutte contre les abus est une priorité. Les diverses assurances sociales doivent faire l'objet d'une appréciation d'ensemble.
- e. L'UPS exerce des tâches dirigeantes dans des œuvres ou actions de partenariat social et d'autres organisations du système d'assurances sociales (par exemple sous forme de mandats aux conseils de fondation de fonds de garantie, dans l'institution supplétive, dans la caisse supplétive LAA, au conseil d'administration du Fonds AVS-AI), dans des initiatives patronales (par exemple en faveur de l'intégration de personnes atteintes dans leur santé, tel le patronage Compasso ou une fonction dirigeante active dans ce sens) ainsi que dans la représentation d'intérêts au sein d'organes spécialisés (notamment la Commission fédérale AVS/AI, ainsi que la Commission LPP et les comités associés).
- f. Le relèvement de l'âge de référence est la solution la plus efficace pour garantir la stabilité de la prévoyance-vieillesse. Il faut systématiquement œuvrer en ce sens.

1.2 Financement

- a. Les systèmes d'assurances sociales doivent être systématiquement adaptés aux perspectives démographiques. Les charges supplémentaires qui en résultent sont à compenser en

priorité par des économies. Un financement supplémentaire ne doit intervenir qu'en tout dernier ressort et pour couvrir les charges supplémentaires découlant de l'évolution démographique.

- b. Le financement de charges supplémentaires dues à l'évolution démographique est à envisager en premier lieu sous forme de pourcentage de TVA et non de prélèvements sur les salaires, car ces derniers renchérissent directement le travail.

1.3 Prestations

- a. Les prestations de base doivent conjuguer l'assurance de base et les prestations axées sur des besoins. Les prestations de base sont principalement fournies par les assurances nationales contre la maladie et les accidents ainsi que l'AVS/AI. Si nécessaire, elles sont complétées par les prestations complémentaires axées sur les besoins (PC) et par l'aide sociale.
- b. Le troisième pilier, ainsi que les assurances privées complémentaires, les solutions d'entreprises ou celles trouvées entre partenaires sociaux interviennent pour tous les besoins de couverture et de prévoyance souhaitables et facultatifs plus étendus.
- c. Toute autre extension des prestations est inutile. Cela ne doit pas empêcher l'offre de prestations existantes de répondre à de nouveaux besoins modernes. Ces adaptations doivent rester neutres sur le plan des coûts et être aménagées par étapes dans notre système fédéral, afin de respecter le principe de durabilité.

2. Les principaux thèmes concrets

2.1 Assurance vieillesse et survivants (AVS)

- a. Le 1^{er} pilier, avec les prestations complémentaires (PC), doit continuer d'assurer la couverture des besoins vitaux de prévoyance vieillesse et survivants de la population.
- b. La poursuite d'une activité individuelle au-delà de l'âge normal de l'AVS doit être encouragée par différentes incitations (dans le premier comme dans le deuxième pilier).
- c. La réforme AVS 2026 requiert une attention particulière, notamment dans l'optique financière.

2.2 Assurance-invalidité (AI)

- a. Le principe «La réintégration prime sur la rente» introduit avec la 5^e révision de l'AI et poursuivi avec la révision 6a de l'AI doit être mis en œuvre de manière cohérente et la réduction du nombre de cas doit permettre de déboucher sur un compte d'exploitation de l'AI équilibré.
- b. Les employeurs continuent d'encourager l'intégration des personnes atteintes dans leur santé sur le marché du travail primaire et s'engagent publiquement dans ce sens. Par leur comportement, ils contribuent à la réalisation des objectifs définis dans les révisions de l'AI et par conséquent à l'assainissement financier de l'assurance-invalidité qui en dépend. Pour ce faire, ils poursuivent et renforcent leur engagement dans le cadre du réseau Compasso.

2.3 Prestations complémentaires (PC)

- a. Les prestations complémentaires ont pour fonction d'assurer le complément de la garantie constitutionnelle des besoins vitaux de bénéficiaires de rentes AVS et AI à l'échelle nationale sous forme de montants calculés en fonction des besoins, financés par l'impôt et non exportables.
- b. Des évolutions étrangères au système des prestations complémentaires (nouvelle péréquation financière, nouveau régime de financement des soins) ainsi que le vieillissement démographique imposent des réformes. Afin de prévenir la pression exercée sur les assurances sociales financées en pour-cent de salaires, il faut maintenir les prestations, mais s'opposer à leur extension. Une plus grande attention doit être accordée à la transparence des coûts et à la contrôlabilité du système et il faut maintenir l'augmentation des coûts dans les limites des conséquences du vieillissement démographique. Cela nécessitera de dissocier les PC au titre de tâche commune.

2.4 Régime des allocations pour perte de gain (APG) / maternité, paternité, congé parental

- a. Les montants prélevés au titre des taux maximaux de cotisations prescrits par la loi en faveur des APG sont épuisés. C'est pourquoi toute extension de l'assurance-maternité est rejetée.
- b. Allocation de paternité: toute demande d'extension est à rejeter.
- c. La revendication d'un congé parental payé doit être combattue.

2.5 Prévoyance professionnelle (2e pilier)

- a. Le 2^e pilier doit assurer de manière adéquate le maintien du niveau de vie antérieur. Il devra continuer à comporter une part obligatoire et une part surobligatoire.
- b. Le 2^e pilier est organisé sur la base du partenariat social et lié à l'entreprise. Il convient de maintenir la multiplicité des assureurs: caisses de pension autonomes/semi-autonomes et fondations collectives, ainsi que différents modèles d'assurance.
- c. L'UPS soutient la réforme LPP (LPP 21).
- d. Il faut tendre à dépolitiser le taux d'intérêt minimum de la LPP. Le réexamen périodique du taux d'intérêt doit se faire de manière transparente, sur la base d'une formule.

2.6 3^e pilier (prévoyance liée)

- a. Le pilier 3a est à revaloriser en tant qu'élément de l'initiative et de la responsabilité individuelles.

2.7 Assurance-accidents

- a. L'assurance-accidents des travailleurs doit être une branche d'assurance autonome. L'assurance contre les accidents non professionnels (AANP) est liée à l'employeur par son système

d'application concernant le versement obligatoire de primes et ne doit donc pas être séparée administrativement de l'assurance-accidents obligatoire.

- b. Il y a lieu de maintenir la multiplicité des assureurs (Suva, assureurs privés) dans l'application de la LAA obligatoire.

2.8 Allocations familiales

- a. Toute nouvelle extension des allocations familiales doit également être rejetée, de même qu'une augmentation des «allocations familiales fédérales».

2.9 Aide sociale

- a. L'aide sociale est à considérer comme un aspect du système global de sécurité sociale auquel elle doit être intégrée. Il faut renforcer les avantages qu'elle présente en combinant l'aide personnelle et économique et les prestations axées sur les besoins.
- b. L'aide sociale doit retrouver son caractère initial d'aide provisoire: il faut par conséquent exiger et encourager les efforts allant vers une aide sociale «orientée vers l'activité lucrative».
- c. Lesdits «pièges de pauvreté» sont à éradiquer, ce qui implique une approche globale des systèmes fiscaux et d'aide sociale. La création d'incitations destinées à rendre le travail attrayant sous forme d'emplois à temps/salaire partiel s'impose.

Stratégie pour le secteur Affaires internationales

1. Champs d'activité et relations avec le plan national

1.1 Organisations internationales

L'Union patronale suisse est concernée - directement ou indirectement - par l'activité de plusieurs organisations ou structures internationales:

- L'*Organisation internationale du Travail (OIT)*, tripartite, est l'institution de référence au plan international pour les questions du travail au sens large.
- L'*ONU*, bien qu'étant l'affaire des seuls États, a un impact sur l'économie car la Suisse a ratifié plusieurs traités de l'organisation.
- L'*OCDE* traite également les questions sociales et du travail, dans une perspective plutôt économique.
- L'*Union européenne (UE)* déploie une forte activité législative touchant les questions économiques et sociales.
- L'*Association européenne de libre-échange (AELE)*, organisation à vocation économique à l'origine, aborde également les questions sociales.
- Le *Conseil de l'Europe (CdE)*, antichambre de l'UE, est la référence européenne en matière de droits de l'homme, ce qui touche aussi aux aspects économiques et sociaux.

Récemment, des organisations à caractère plus spécifique comme l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ou l'Organisation internationale des migrations (OIM) ont déployé des activités concernant nos dossiers.

Au plan systémique, il y a de fréquentes interactions entre les différentes organisations internationales. Une question traitée dans l'une peut ainsi être reprise dans l'autre. En outre, un acteur qui poursuit un objectif peut chercher à thématiser cette question dans plusieurs organisations.

1.2 Relations avec l'échelon national

Les travaux effectués dans les grandes institutions internationales ont une influence croissante sur les dossiers intéressant le patronat au niveau national.

Cette influence de l'international sur le national peut se traduire par des contraintes juridiques (ratification de traités internationaux par la Suisse). Elle peut aussi s'exercer de manière plus «souple» par la pression politique progressive, ou simplement par la diffusion de concepts ou règles de comportements trouvant leur origine dans la sphère internationale (approche «soft law»). Une combinaison de ces deux approches est possible.

2. Principes et objectifs généraux

2.1 Principes

L'Union patronale suisse représente les intérêts des employeurs suisses dans les questions internationales. Au minimum, elle cherche à se tenir informée des développements pouvant la concerner en la matière. Elle essaie d'influencer à l'avantage des employeurs suisses, avec les moyens dont elle dispose, les développements en question et d'en assurer la gestion au plan national.

Dans la défense des intérêts des employeurs au niveau international, l'UPS s'inspire de sa déclaration de mission (mission statement) et de ses lignes directrices de politique patronale, en s'adaptant de manière pragmatique aux spécificités du cadre international.

2.2 Objectifs généraux

2.2.1 Liberté d'action

Il est essentiel de préserver la liberté de décision des employeurs suisses au plan national, face aux réglementations internationales. Il s'agit de sauvegarder le plus grand espace d'autonomie possible pour notre droit interne.

Les tentatives visant à faire modifier notre droit interne par le biais de réglementations des organisations internationales doivent être repoussées.

L'Union patronale appuie la pratique du Conseil fédéral consistant à ne ratifier des traités internationaux que si ces derniers sont compatibles avec le droit suisse.

La tendance des syndicats consistant à attaquer directement des entreprises individuelles dans les organisations internationales doit être combattue. Il faut s'opposer à l'adoption d'instruments internationaux prévoyant des procédures de plaintes individuelles ou collectives.

2.2.2 Cadre normatif et conditions-cadres

Au plan international, l'UPS cherche à éviter la mise en place d'un cadre normatif préjudiciable aux employeurs. Cela s'applique en particulier à l'OIT et aussi à l'ONU. Il faut s'opposer à toute forme de clause sociale hors sujet dans les réglementations internationales.

En revanche, les initiatives et mesures visant à développer des conditions-cadre générales favorables aux entreprises (flexicurité, limites à l'État social) doivent être appuyées au plan international.

3. Engagements de l'Union patronale suisse au plan international

3.1 Remarque générale

Les organisations internationales travaillent dans le long terme. Par conséquent, l'engagement de l'UPS en matière internationale doit se comprendre sur la durée.

En outre, œuvrer au plan international implique presque toujours d'être membre d'un groupe organisé (OIE, BIAC, BUSINESSEUROPE), afin d'être informé et de tenter d'influencer les développements en cours.

3.2 OIT

L'OIT est le principal dossier de l'Union patronale suisse au niveau international, en particulier du fait de son fort impact normatif au plan national.

À l'OIT, l'UPS représente les employeurs suisses et constitue la délégation patronale suisse qui participe à la «Conférence internationale du Travail» (organe suprême de l'OIT). Elle fait de même pour les autres réunions de l'OIT (sectorielles). Nous visons à ce que le délégué patronal suisse soit élu au Conseil d'administration du BIT.

L'UPS est membre de l'Organisation internationale des employeurs (OIE), dont le cadre d'action est en priorité l'OIT, avec extension au système de l'ONU. Nous nous impliquons aussi pour que le délégué patronal suisse soit membre du Comité de direction de l'OIE.

Au plan Suisse, l'UPS travaille en relation avec le SECO et suit en particulier le processus de rapports du gouvernement à l'OIT concernant l'application des conventions. L'UPS fait aussi partie de la Commission fédérale tripartite pour les affaires de l'OIT.

3.3 ONU

En matière de politique patronale, les activités de l'ONU ont des effets surtout ponctuels mais qui vont en s'accroissant. L'UPS suit ses activités par l'intermédiaire de l'OIE. Au plan national, nous collaborons avec le SECO et si nécessaire avec le DFAE.

3.4 OCDE

L'UPS soutient le rôle de contrepois de l'OCDE face à l'OIT. L'Union patronale suisse et economie-suisse sont membres du BIAC (Business and Industry Advisory Committee to the OECD). Nous nous concentrons dans ce cadre sur les travaux du Comité de l'Emploi, du travail et des affaires sociales, ainsi que du Comité de l'Éducation de l'OCDE. Au plan national, le SECO est notre contact de référence.

3.5 Union Européenne – BUSINESSEUROPE

L'Union patronale suisse cherche à entretenir des relations approfondies avec le patronat européen, afin d'être informé des développements en cours dans l'UE et de faire connaître le point de vue suisse dans les enceintes concernées. L'UPS et economie-suisse sont membres de BUSINESS-EUROPE. Dans cette organisation, l'UPS participe à la Commission des affaires sociales qui traite des questions relatives au marché du travail et au droit du travail, aux assurances sociales, à la formation et à la santé.

3.6 AELE

L'UPS siège au Comité consultatif de l'AELE. Elle intervient dans le dialogue social pratiqué dans cette organisation afin d'y défendre ses positions de politique patronale internationale.

3.7 Conseil de l'Europe

Les questions des droits de l'homme sont souvent soulevées en premier lieu au Conseil de l'Europe avant d'être concrétisées dans les organisations spécialisées. L'UPS se tient informée des questions traitées au Conseil de l'Europe susceptibles de la concerner. Il s'agit en particulier des développements concernant la Charte sociale européenne.

Stratégie du secteur Communica- tion

1. Objectifs et principes généraux

Le travail de communication sert à mettre en œuvre la stratégie de l'association (stratégies des secteurs comprises), à fidéliser les membres ainsi qu'à positionner le mieux possible l'Union patronale suisse (UPS) auprès des groupes cibles déterminants. Il appuie la prétention de l'UPS au leadership thématique et le lobbying par anticipation.

a) Conception des rôles

Le secteur Communication aide les secteurs (1) Marché du travail et droit du travail, (2) Formation initiale et continue et (3) Politique sociale et assurances sociales à poursuivre leurs objectifs sectoriels en fournissant des prestations de communication. Il épaulé également le président et le directeur dans la préparation des contenus et en accompagnant leurs prestations. Il en est de même pour l'économiste en chef et le secteur Affaires internationales.

b) Perception de soi

L'Union patronale suisse incarne la crédibilité, l'objectivité, la droiture, le respect, l'efficacité, l'innovation et le sens du service. Elle défend en même temps une position claire, favorable aux employeurs. L'UPS est un leader d'opinion. Ces valeurs doivent être cultivées et mises en évidence. L'UPS peut se montrer dure dans la défense de ses positions mais fait aussi preuve d'empathie à travers sa présence courtoise et humaine. La communication doit véhiculer ces valeurs dans son travail quotidien.

c) Objectifs

La communication aide l'UPS avec l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs, plus particulièrement son président, son directeur et les responsables de ses secteurs à se montrer convaincant vers l'extérieur.

Avec sa communication externe, l'UPS attend attirer l'attention, se positionner, convaincre, veiller à la compréhension tout en augmentant sa notoriété, sa crédibilité, le rapport de confiance et l'acceptation des positions de l'association.

Dans le cadre de la communication interne, l'UPS fournit à ses membres des informations pertinentes en provenance des secteurs et/ou de l'association dans son ensemble et prépare les contenus existants en adéquation avec les groupes cibles. La décision finale sur le contenu revient à l'UPS. La communication interne vise aussi à soutenir les objectifs communs de façon la plus percutante possible par des mesures de communication.

À travers son travail de communication externe et interne, l'UPS entend faire part de positions patronales claires aux différents groupes cibles tout en affûtant son propre profil face au public, auprès des «leaders d'opinion» et des associations membres. Elle veut être perçue comme un défenseur

d'intérêts ouvert et crédible tout en évitant de passer pour un «opposant dogmatique» malgré sa constance dans la politique patronale.

d) Principes de la communication

Le secteur Communication est un prestataire de services qui détermine ses objectifs en fonction des objectifs de l'association. Nous investissons nos ressources aussi bien personnelles que matérielles dans les mesures et les moyens de communication qui promettent un maximum d'efficacité. Pour y parvenir, nous mesurons régulièrement l'impact des mesures de communication.

Notre communication vers l'intérieur et l'extérieur est:

- Fiable
- Claire et compréhensible
- Précise et objective
- Crédible et authentique
- Professionnelle
- Dans l'air du temps
- Adaptée à la situation et, dans la mesure du possible, proactive
- D'abord interne puis externe

2. Groupes cibles

Voici les principaux groupes cibles de l'Union patronale suisse:

- Membres et organes associatifs des membres
- Employeurs et entrepreneurs
- Politique, autorités, administrations et autres acteurs de la politique patronale (partenaires sociaux et associations économiques) ainsi que les instances
- Médias et opinion publique

3. Stratégie

Afin de susciter une attention permanente dans l'univers actuel de la communication, surtout avec des sujets complexes, l'**intelligibilité** est primordiale. Nous devons adopter un langage clair et concis sans langue de bois. La clarté augmente d'ailleurs l'intelligibilité. On peut se servir pour cela d'exemples, de chiffres et de comparaisons.

Afin de faire entendre ses propres préoccupations dans l'agenda public, l'UPS communique **de façon régulière, ouverte et transparente**. Elle saisit dans la mesure du possible les opportunités de communiquer de façon **proactive**, par exemple en médiatisant sa singularité à travers ses propres analyses, études et chiffres.

Dans les médias et dans le cadre de ses apparitions publiques, l'UPS mise sur une forte **personnalisation** par le biais du Président, du Directeur ainsi que des responsables de Secteur et de l'économiste en chef pour conférer de l'authenticité à la politique patronale et atteindre une efficacité maximale avec des ressources limitées. Elle entretient d'importants canaux de communication avec les

acteurs de la scène de la politique patronale, avec les journalistes et le grand public en recourant à **des moyens modernes, notamment dans l'espace virtuel.**

L'UPS entretient des **relations constructives avec l'ensemble des travailleurs des médias** tout comme avec les départements de la communication des autres associations et des partenaires sociaux. Dans ses rapports avec economiesuisse et l'Union syndicale suisse USS, en particulier, elle veille à défendre offensivement ses propres thématiques et à chercher le dialogue pour se concerter en cas de doute.

Une organisation faîtière professionnelle et compétente telle que l'UPS se dote d'une **présence professionnelle, cohérente et moderne.** Elle utilise les canaux de communication promettant le maximum d'efficacité pour atteindre ses propres objectifs de communication et toucher ses groupes cibles.