



Berne, le 20 juin 2025

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

Rapport du Conseil fédéral donnant suite au postulat
21.3232 Maret Marianne du 17 mars 2021

Table des matières

Résumé	4
1 Introduction.....	7
1.1 Contexte.....	7
1.2 Définition de « proches aidants »	7
1.3 Travaux réalisés jusqu'à présent dans le domaine des « proches aidants ».....	8
1.4 Études existantes sur la conciliation entre prise en charge des proches et activité professionnelle	9
1.5 Approche et structure du rapport	10
2 Résultats de l'analyse coûts-bénéfices	11
2.1 Conception et méthodologie	11
2.2 Résumé des résultats	13
2.2.1 Aperçu des exemples de cas et des mesures prises	13
2.2.2 Autoévaluation des entreprises	19
2.2.3 Calculs de simulation – rapport coûts-bénéfices en fonction de la variation de facteurs d'influence critiques	21
2.2.4 Ordre de grandeur quant au nombre de collaborateurs et d'entreprises concernés	25
2.3 Recommandations issues du rapport de recherche	26
3 Conclusion du point de vue du Conseil fédéral.....	27
4 Liste des abréviations	30
5 Annexe.....	31

Liste des figures

Figure 1 : Dimensions d'impact. Source : rapport de recherche, p. III.....	13
Figure 2 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé (salaire moyen, faibles coûts d'intérim), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades.....	18
Figure 3 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé en fonction de la durée (salaire moyen, coûts d'intérim élevés), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades	18
Figure 4 : Aperçu de l'évaluation de l'efficacité des mesures par les entreprises	20
Figure 5 : Aperçu de l'évaluation de la rentabilité des mesures par les entreprises.....	20
Figure 6 : Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité moyenne. Source : figure 5 du rapport de recherche, p. 61.	22
Figure 7 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim. Source : figure 8 du rapport de recherche, p. 65.	23
Figure 8 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés. Source : figure 9 du rapport de recherche, p. 65.	24

Liste des tableaux

Tableau 1 : Mesures possibles des entreprises.....	12
Tableau 2 : Tableau de synthèse de l'analyse coûts-bénéfices des différents exemples de cas	16

Résumé

Le présent rapport répond au postulat 21.3232 Maret Marianne « Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants » du 17 juin 2021. Le maintien de l'employabilité constitue une mesure importante pour protéger les proches aidants. En effet, ils restent ainsi socialement intégrés, évitent de faire face à des difficultés financières et n'ont pas de lacunes dans leur prévoyance vieillesse. Plusieurs études du programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 » de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) attestent qu'une majorité des proches aidants en âge d'exercer une activité professionnelle le fait et souhaite le faire. Pour cela, ils doivent pouvoir concilier leur travail avec la prise en charge de leurs proches. À cet égard, les entreprises en particulier sont invitées à mettre en œuvre des mesures adéquates et à développer leur savoir-faire interne pour soutenir les proches aidants¹.

Un travail de recherche a été commandé afin de créer une base pour répondre aux questions soulevées dans le postulat. Le défi résidait dans le fait qu'il existe une grande hétérogénéité dans la réalité des entreprises, tant en ce qui concerne les conditions-cadres que les situations des collaborateurs qui assument les soins et l'accompagnement à domicile. L'étude s'est donc appuyée sur neuf exemples de cas illustrant des situations réelles concrètes dans des entreprises existantes. Dans un deuxième temps, des simulations ont permis de faire varier les facteurs d'influence critiques, et d'analyser ainsi les impacts financiers des mesures pour un plus grand nombre de situations.

Le rapport de recherche constate que dans presque tous les exemples de cas étudiés, qui représentent des interventions réussies, les horaires flexibles et le télétravail à temps partiel sont des conditions importantes pour favoriser la conciliation. Presque toutes les entreprises ont en outre dépensé un certain montant pour le conseil et l'accompagnement des collaborateurs concernés. Lorsque cela a pu être réalisé en interne, les coûts liés aux cas sont restés modestes. Dans la plupart des entreprises, la planification et la coordination ont également engendré des dépenses supplémentaires, qui ont toutefois été limitées. Les mesures prises par les entreprises ont permis, dans la plupart des cas, de maintenir le taux d'activité des collaborateurs. Bien que n'étant pas pleinement représentatives de l'ensemble des entreprises et des collaborateurs, ces conclusions permettent d'évaluer le potentiel concret et pratique que les mesures prises par les entreprises offrent dans certaines situations.

Les mesures sont considérées comme bénéfiques lorsqu'elles contribuent à éviter l'absentéisme et la baisse de performance due à une situation de surcharge. Lorsque les coûts des mesures sont peu élevés, comme dans la majorité des cas, le bilan coûts-bénéfices est positif même sans tenir compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission. Ces derniers sont considérables, en particulier dans les secteurs touchés par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Si les frais de réoccupation sont pris en compte, les mesures visant à concilier l'activité professionnelle et la prise en charge des proches se justifient et sont financièrement intéressantes même lorsqu'elles sont assez coûteuses. L'employabilité des collaborateurs concernés est par ailleurs préservée.

Les exemples de cas étudiés ont clairement montré que les entreprises n'agissent pas sur la base de considérations purement économiques, mais qu'elles s'efforcent en principe et dans la mesure du possible d'assurer, avec leurs collaborateurs, la compatibilité entre la prise en charge et les soins des proches et le travail dans l'entreprise.

Le rapport de recherche avait en outre pour objectif d'obtenir, au moyen de calculs de simulation et en faisant varier les facteurs d'influence critiques, des indications sur le rapport coûts-bénéfices au-delà

¹ Cf. la recommandation 12 du rapport de synthèse du programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017-2020 ».

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

des exemples de cas individuels. Les calculs de simulation relatifs à la « série de mesures fréquentes »² montrent que, d'un point de vue financier, les entreprises concernées ont peu de raisons de ne pas prendre de telles mesures, comparativement peu coûteuses. Le « business case » est de toute évidence positif. La question de savoir dans quelle mesure ce constat peut être généralisé à toutes les entreprises reste en revanche ouverte, car cette série de mesures relativement peu coûteuses présuppose que la situation peut être améliorée grâce à l'instauration d'horaires et de lieux de travail flexibles au profit des collaborateurs concernés. C'est notamment le cas pour le travail de bureau. En revanche, la flexibilité géographique est impossible lorsqu'il existe des exigences de présence, et les heures d'ouverture ou de service fixes limitent la marge de manœuvre en matière d'horaires de travail. Selon le rapport de recherche, l'option du télétravail existe pour un peu moins de la moitié des employés en Suisse. Le potentiel des solutions de télétravail est donc limité, en particulier dans le secteur social et de la santé, dans le commerce de détail, dans l'hôtellerie et la restauration et dans la construction, mais aussi dans de nombreuses entreprises artisanales et industrielles. Souvent, les permutations et les arrangements au sein de l'équipe, la prise en compte de la situation de prise en charge lors de la planification des ressources ou – en dérogation aux conditions prescrites dans le contrat de travail – la tolérance d'heures négatives pendant une période prolongée restent certes des options possibles. Mais sans cette flexibilité temporelle et géographique, les collaborateurs risquent d'atteindre plus rapidement leurs limites, et finir par devoir s'absenter, souvent par le biais d'un arrêt maladie³. Selon le rapport de recherche, la rapidité avec laquelle un bilan coûts-bénéfices positif est atteint dépend en outre du montant des coûts uniques au début des mesures.

Les calculs de simulation relatifs à un congé payé prolongé montrent clairement que cette mesure relativement coûteuse peut s'avérer payante lorsqu'un collaborateur doit s'absenter complètement pour gérer une situation de prise en charge aiguë, et si l'instauration de modèles de travail flexibles n'a pas permis de mieux concilier travail et prise en charge. Il s'agit donc ici d'une solution de dernier recours. Les calculs de simulation effectués sur l'exemple du congé de prise en charge de 14 semaines pour les parents d'enfants gravement malades permettent en outre de montrer que cette mesure peut améliorer considérablement le bilan coûts-bénéfices du point de vue de l'entreprise, même au-delà de la durée effective de 14 semaines.

Avec le vieillissement de la population active, la proportion d'employés ayant des tâches d'assistance à des proches atteints dans leur santé continuera à croître. Par ailleurs, en raison de la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, l'importance des travailleurs âgés augmente de manière générale. Il est donc essentiel de favoriser la compatibilité entre l'activité professionnelle et la prise en charge des proches pour toutes les entreprises qui dépendent de ce personnel qualifié.

² En règle générale, les mesures fréquentes sont les suivantes : entretien interne pour trouver une solution et, selon la situation, accompagnement et conseils supplémentaires, instauration d'horaires de travail flexibles et de solutions de télétravail, arrangements au sein de l'équipe, réductions temporaires du temps de travail ou congés de courte durée, qui sont souvent compensés par des heures négatives et n'entraînent donc pas de perte de revenu durable, et accords clairs sur la manière de gérer les absences non planifiées qui deviennent nécessaires. Source : rapport de recherche, p. VII. Il convient toutefois de préciser qu'à partir du 1^{er} janvier 2021, le versement du salaire sera maintenu pour les courtes absences de trois jours au maximum par cas et de dix jours au maximum par an, afin de permettre aux travailleurs de s'occuper de membres de leur famille ou de leur partenaire malades ou victimes d'un accident ([art. 329h CO](#)).

³ L'arrêt maladie touche à la vaste question de l'incapacité de travail et des certificats correspondants. Il existe ainsi différentes formes d'incapacité de travail (incapacité générale et incapacité liée au poste de travail). Dans des cas particuliers, il peut arriver que des certificats d'incapacité de travail soient utilisés alors qu'en principe d'autres mesures devraient être appliquées (suspension, adaptation des conditions générales du poste de travail). La question de savoir si l'on doit parler de certificats de complaisance dans de tels cas est appréhendée de manières très différentes. Le rapport relatif au [postulat 22.3196](#) (« Quelles mesures pour lutter contre les certificats médicaux de complaisance ? ») se penche sur le certificat de complaisance au sens strict (dispositions pénales et options d'action). Dans le présent contexte de mesures prises par les entreprises pour leurs employés afin de concilier l'activité professionnelle et la prise en charge des proches, il convient toutefois de tenir compte du fait que les frontières entre les différentes formes d'incapacité de travail – suite à une maladie effective ou une incapacité de travail au sens large – ne peuvent pas toujours être clairement séparées.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Le Conseil fédéral estime que les proches aidants sont un pilier important de la société en général, et du système de santé en particulier. Afin de protéger les proches aidants qui exercent une activité professionnelle, le Conseil fédéral juge que le maintien de l'activité professionnelle est une mesure importante qui contribue à ce que les proches aidants restent intégrés socialement, ne rencontrent pas de difficultés financières et n'aient pas de lacunes dans leur prévoyance vieillesse. L'aménagement des conditions de travail est en premier lieu l'affaire des partenaires sociaux. Il s'avère que la flexibilisation des conditions de travail ou la possibilité d'absences courtes ou non planifiées sont des mesures judicieuses pour permettre, d'une part, de concilier la prise en charge des proches et l'activité professionnelle et, d'autre part, d'éviter une situation de surcharge aux collaborateurs. L'étude montre donc également que les adaptations légales de la LTr⁴ relatives aux absences de courte durée des personnes actives pour s'occuper de proches, décidées par le Parlement fédéral le 20 décembre 2019 et entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2021, sont des mesures très pertinentes.

Le Conseil fédéral prend acte du fait que les mesures prises par les entreprises examinées ont majoritairement permis de maintenir le taux d'activité des collaborateurs, sachant que les mesures sont considérées comme bénéfiques lorsqu'elles contribuent à éviter l'absentéisme et la baisse de performance due à une situation de surcharge.

Le Conseil fédéral est également conscient du fait que, pour certains secteurs ayant des horaires d'ouverture et de présence fixes, il est très difficile de trouver des solutions permettant de concilier la prise en charge des proches et l'activité professionnelle. Il est donc important de sensibiliser également les associations de ces secteurs à la question de la conciliation entre travail et prise en charge, et d'attirer l'attention sur l'utilité pour les entreprises de prendre des mesures – éventuellement coûteuses – afin d'améliorer cette conciliation. Ceci d'autant plus que les coûts de recrutement peuvent être considérables en cas de licenciement ou de démission.

⁴ Art. 36, al. 3 et 4, LTr, RS 822.11.

1 Introduction

1.1 Contexte

Le présent rapport fait suite à un postulat déposé par la conseillère aux États Marianne Maret le 17 mars 2021 au Conseil des États⁵.

Texte déposé :

« Le Conseil fédéral est chargé de présenter dans un rapport sur les gains et économies (retour sur investissement) obtenus grâce à des mesures de conciliation prises par les entreprises en faveur de leurs collaboratrices et collaborateurs qui soutiennent et aident des proches de manière régulière. »

Développement :

« Dans le cadre du programme de financement “Offres d’aide pour les proches aidants 2017-2020”, le Bureau d’études BASS a réalisé une étude sur les mesures prises par les entreprises pour concilier emploi rémunéré et soins aux proches (https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/nat-gesundheitspolitik/foerderprogramm/foepflegende_angehoerige/Kurzfassungen_Schlussberichte/

Schlussbericht_Massnahmen_Unternehmen.pdf.download.pdf/G12_Schlussbericht_Massnahmen_Unternehmen.pdf).

L’étude montre que presque toutes les entreprises qui comptent des proches aidant.e.s parmi leurs employé.e.s prennent de telles mesures. En outre, elle montre que la majorité des chefs d’équipe évaluent positivement le rapport coût-bénéfice des mesures prises. Toutefois, les discussions menées dans le grand public montrent à maintes reprises qu’il est généralement admis que les mesures visant à concilier emploi rémunéré et soins aux personnes dépendantes sont associées à des coûts plus élevés que les avantages que les entreprises en retirent. Une analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation dans les entreprises sera de nature à encourager les employeurs à développer leur offre, étant entendu que les proches aidant.e.s qui travaillent sont nombreux et ne vont pas diminuer à l’avenir, bien au contraire. L’analyse reprend ainsi une préoccupation des employeurs et de leurs associations et pourra fournir une base pour objectiver la discussion. »

Le Conseil des États a adopté le postulat le 17 juin 2021 et l’a transmis au Conseil fédéral. Le présent rapport répond à ce mandat.

1.2 Définition de « proches aidants »

Par proches aidants, on entend des personnes de tout âge (y c. les enfants et adolescents) qui soignent et assistent une personne dépendante de leur entourage personnel immédiat⁶. Ce terme regroupe les parents en ligne directe (ascendants et descendants), l’épouse ou l’époux, le partenaire enregistré, la concubine ou le concubin, les personnes vivant dans un système relationnel marqué par l’existence d’engagements et d’obligations (parents sociaux d’enfants placés, etc.) et les personnes de l’entourage direct (amis, colocataires, etc.)⁷.

Selon le rapport de synthèse du programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017-2020 », le groupe de proches le plus important (personnes de 50 à 64 ans) s’occupe surtout de ses parents ou beaux-parents (69 %), puis de son partenaire (10 %) ou de son enfant (10 %). L’assistance apportée à l’extérieur de la famille l’est surtout par le groupe des 16 à 25 ans (11 %). Les personnes des troisième et quatrième âges aident principalement leur épouse ou époux⁸.

⁵ Postulat [21.3232](#) : « Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants ».

⁶ [Rapport de synthèse. Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 », p. 12.](#)

⁷ *Ibidem*

⁸ [Rapport de synthèse. Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 », p. 22 ss.](#)

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Les proches assument différentes tâches d'assistance pour gérer le quotidien de la personne aidée (p. ex. soutien psychique et social, gestion du ménage, administration, services de transport) et/ou des tâches de soins (p. ex. aide aux tâches de soins en complément des services professionnels extrahospitaliers).

1.3 Travaux réalisés jusqu'à présent dans le domaine des « proches aidants »

L'amélioration de la situation des proches aidants et la reconnaissance de leur travail sont des préoccupations majeures du Conseil fédéral. Ce dernier a ainsi approuvé en décembre 2014 le plan d'action de soutien et de décharge en faveur des proches aidants, afin d'améliorer de manière générale les conditions-cadres pour ces personnes⁹.

Le plan d'action comprenait quatre domaines d'intervention: « Information et données », « Qualité des offres de décharge et accès aux prestations », « Compatibilité entre activité professionnelle et prise en charge d'un proche malade et en situation de dépendance » et « Congé pour tâches d'assistance ou autres formes de soutien ».

Le 20 décembre 2019, le Parlement a adopté la « loi fédérale sur l'amélioration de la conciliation entre activité professionnelle et prise en charge de proches »¹⁰, résultat du plan d'action. L'objectif de cette loi est de créer des conditions-cadres qui permettent aux personnes actives qui décident de s'occuper de membres de leur famille malades ou nécessitant des soins de le faire dans la mesure de leurs possibilités.

La loi est entrée en vigueur en deux étapes. La première étape a permis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2021, des points suivants : a) maintien du paiement du salaire en cas d'absence de courte durée de trois jours au maximum par cas et de dix jours au maximum par an, afin de permettre aux travailleurs de s'occuper de membres de leur famille ou de leur partenaire malades ou victimes d'un accident¹¹, la limite de dix jours par an ne s'appliquant pas pour la prise en charge d'enfants malades¹² ; b) extension des bonifications pour tâches d'assistance de l'AVS aux proches aidants, ainsi qu'à la partenaire ou au partenaire, à condition que le couple fasse ménage commun depuis au moins cinq ans¹³; et c) adaptation du droit à l'allocation pour impotent de l'AI et au supplément pour soins intenses¹⁴. Avec la deuxième étape, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021, la nouvelle loi accorde en outre aux parents exerçant une activité professionnelle un congé de 14 semaines pour s'occuper d'un enfant gravement malade ou victime d'un accident¹⁵. Cette base légale signifie donc que toute absence ou congé de courte durée n'est pas forcément un geste de l'entreprise en faveur de la collaboratrice ou du collaborateur : elle peut aussi être fondée sur les dispositions légales.

En outre, le Conseil fédéral a lancé le [programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 »](#) en mars 2016, dans le cadre de l'« initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié plus » (FKIplus). Ce programme de promotion avait pour objectif de mieux

⁹ [Soutien aux proches aidants et soignants. Analyse de la situation et nécessité d'agir pour la Suisse. Rapport du Conseil fédéral du 5 décembre 2014.](#)

¹⁰ RO 2020 4525.

¹¹ Art. 36, al. 3, LTr, [RS 822.11](#).

¹² Art. 36, al. 4, LTr.

¹³ Art. 29^{septies}, al. 1, LAVS, [RS 831.10](#).

¹⁴ Art. 42^{bis}, al. 4, et art. 42^{te}, al. 3 LAI, [RS 831.20](#).

¹⁵ Art. 16ⁿ ss., LAPG, [RS 834.1](#). Cf. aussi OFAS : [APG Prise en charge d'un enfant gravement atteint dans sa santé \(admin.ch\)](#) ainsi que « [Loi fédérale sur l'amélioration de la conciliation entre activité professionnelle et prise en charge de proches](#) » (FF 2019 8667) .

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

comprendre la situation et les besoins des proches aidants et d'élaborer des bases pratiques pour le développement et le perfectionnement des offres de décharge pour les proches aidants. Il a été soutenu par la Confédération à hauteur de quatre millions de francs¹⁶.

Dans le cadre du programme de promotion de la Confédération, 15 projets de recherche ont été menés et plus de 60 modèles de bonnes pratiques ont été documentés¹⁷. En outre, diverses impulsions pour la pratique et des recommandations concrètes ont été élaborées et adressées aux acteurs du secteur de la santé et du social ainsi qu'au monde du travail.

1.4 Études existantes sur la conciliation entre prise en charge des proches et activité professionnelle

Dans le cadre du volet 1 « Bases de connaissances » du programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017-2020 », l'un des 15 mandats de recherche (étude B12)¹⁸ s'est penché sur les mesures prises dans les entreprises pour mieux concilier l'activité professionnelle et la prise en charge des proches. Les résultats de cette étude montrent que la majorité des entreprises interrogées s'efforcent de trouver au cas par cas des solutions à court et moyen terme pour les proches aidants. Les mesures prises par les entreprises comprennent par exemple des arrangements au sein de l'équipe, des horaires de travail flexibles, la prise en compte des souhaits lors de la répartition du temps de travail et des absences de courte durée rémunérées. Une réduction temporaire du temps de travail et le travail à temps partiel faisaient également partie des mesures relativement fréquentes. L'étude a également montré que la conciliation entre l'activité professionnelle et la prise en charge des proches comporte à la fois des avantages et des défis pour les entreprises. Selon l'étude, les principaux avantages pour les entreprises concernent la satisfaction des collaborateurs et la réputation en tant qu'employeur. Les entreprises interrogées sont aussi très souvent d'accord (ou plutôt d'accord) avec les affirmations selon lesquelles favoriser la conciliation contribue à renforcer la loyauté des collaborateurs et facilite le maintien d'un personnel qualifié. Les entreprises ont cité comme défi particulier les absences prolongées dues aux soins, avec maintien volontaire du salaire par l'employeur de quelques semaines ou mois lorsqu'un membre adulte de la famille est atteint d'une maladie grave ou en fin de vie. Ce cas de figure est certes rare, mais les coûts (salariaux) et les absences au travail qui en résultent représentent une charge importante, en particulier pour les petites entreprises¹⁹.

Une analyse d'impact de la réglementation (AIR) a été réalisée dans le cadre des adaptations légales visant à améliorer les conditions-cadres pour les proches aidants exerçant une activité professionnelle. À l'époque, le Parlement fédéral prévoyait deux mesures pour favoriser la conciliation de la prise en charge et de l'activité professionnelle : d'une part, l'extension de la réglementation sur les absences professionnelles de courte durée dues à la prise en charge d'un proche malade et, d'autre part, un congé de prise en charge de longue durée pour les parents d'enfants gravement malades ou

¹⁶ Source : [Pénurie de personnel qualifié : nouvelles mesures dans le domaine de la santé](#) (admin.ch)

¹⁷ [Rapport de synthèse. Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 », p. 13 ss.](#)

¹⁸ Rudin, M. et al. (2019). *Mesures visant à mieux concilier l'activité professionnelle et la prise en charge d'un proche malade dans les entreprises en Suisse*. Mandat de recherche B12 du programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants ». Rapport final. Bureau BASS SA en collaboration avec I. Bischofsberger, Haute école de la santé Careum, Zurich. Source : site Internet de l'OFSP, Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017-2020 », « Module 1 : Projets de recherche », « Mesures dans les entreprises ».

¹⁹ *Ibidem*, p. 40 ss.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

victimes d'un accident grave²⁰. L'AIR a examiné les coûts et les bénéfices pour les personnes concernées et l'économie sur la base des nouvelles dispositions légales envisagées, en se concentrant sur les conséquences pour les entreprises²¹.

L'AIR a en outre permis d'illustrer la pratique en vigueur dans les entreprises suisses durant la période d'enquête en matière d'absences professionnelles dues à la prise en charge d'un proche²². Ainsi, une enquête menée auprès des entreprises dans le cadre de l'AIR, basée sur un sondage représentatif adressé à 2246 entreprises et sur des entretiens avec des spécialistes sélectionnés²³, a montré que, dans la pratique, il était en principe possible pour la grande majorité des collaborateurs de prendre congé pour s'occuper de proches sans obligation légale d'assistance (p. ex. parents) ; dans ce cas, environ deux tiers des collaborateurs recevaient leur salaire, tandis que pour le tiers restant, le congé n'était pas payé, c'est-à-dire qu'il fallait, par exemple, prendre des jours de vacances ou compenser les heures d'absence par des heures supplémentaires²⁴. En cas de maladie ou d'accident grave d'un enfant, les réductions du taux d'occupation et les congés non payés plus ou moins longs des parents étaient, selon l'enquête susmentionnée menée auprès des entreprises, des possibilités fréquemment utilisées ; l'arrêt maladie des parents était également utilisé dans la pratique²⁵.

Dans le développement de son postulat, la conseillère aux États Maret se réfère directement à l'étude B12 susmentionnée et suggère d'approfondir la discussion sur la conciliation entre la prise en charge des proches et l'activité professionnelle en procédant à une analyse coûts-bénéfices poussée.

1.5 Approche et structure du rapport

L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) a chargé le Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS SA (ci-après « les auteurs ») d'élaborer un rapport de recherche servant de base à la réponse au postulat. L'étude a été accompagnée sur le plan technique par un groupe d'accompagnement composé de l'OFSP, responsable du projet, de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) et du Secrétariat d'État à l'économie (SECO). En outre, le rapport final provisoire de l'étude a fait l'objet d'une évaluation critique dans le cadre d'un atelier de validation. Outre le groupe d'accompagnement susmentionné, l'Association faîtière des proches de malades psychiques (VASK), l'Association de proches aidants du canton de Vaud, l'association « espace proche », l'Association neuchâteloise des proches aidants, « rethinking care », le Service social Coop Suisse romande, Swisscom Head of Health and Care Expertise et la Bibliothèque universitaire de Berne ont également participé à l'atelier. Les représentants de Travail.Suisse, de l'Union syndicale suisse (USS) et de l'Union patronale suisse n'étaient pas présents à l'atelier de validation. Les documents et les questions de l'atelier ont toutefois été envoyés à ces représentants. En outre, des vidéoconférences ont

²⁰ [Frey, Miriam, et al. \(2018\). AIR Absences professionnelles dues à la prise en charge d'un proche. Analyse d'impact de la réglementation relative à l'extension des absences professionnelles de courte durée dues à la prise en charge d'un proche et au congé pour tâches d'assistance destiné aux parents d'enfants gravement malades ou victimes d'un accident grave indemnisé par l'APG visant à améliorer la conciliation entre activité professionnelle et prise en charge de proches. Rapport final du 18 avril 2018, p. 3.](#)

²¹ *Ibidem*

²² [Frey, Miriam, et al. \(2018\). AIR Absences professionnelles dues à la prise en charge d'un proche. Analyse d'impact de la réglementation relative à l'extension des absences professionnelles de courte durée dues à la prise en charge d'un proche et au congé pour tâches d'assistance destiné aux parents d'enfants gravement malades ou victimes d'un accident grave indemnisé par l'APG visant à améliorer la conciliation entre activité professionnelle et prise en charge de proches. Rapport final du 18 avril 2018.](#)

²³ *Ibidem*, p. 3.

²⁴ *Ibidem*, p. 4.

²⁵ [Frey, Miriam, et al. \(2018\). RFA pflegebedingte Arbeitsabwesenheiten. Regulierungsfolgenabschätzung zur Erweiterung der kurzzeitigen pflegebedingten Arbeitsabwesenheiten und zum EO-entschädigten Betreuungsurlaub für Eltern von schwer kranken und schwer verunfallten Kindern zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenpflege. Schlussbericht vom 18. April 2018, p. 50 ss.](#)

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

été organisées séparément pour les employeurs et les travailleurs susmentionnés, durant lesquelles ils ont pu donner leur avis et l'intégrer dans le rapport final de l'étude.

Le rapport de recherche résume dans un premier temps les analyses existantes sur les coûts et les bénéfices des mesures de soutien des entreprises. Le projet de recherche a ensuite été élaboré sur la base de cette analyse documentaire. L'accent a été mis sur la description des exemples de cas relevés de manière détaillée, afin de pouvoir calculer séparément dans l'étape suivante les rapports coûts-bénéfices pour chacun des exemples. L'éventail des situations étudiées a ensuite été élargi en faisant varier des facteurs d'influence importants dans le cadre de calculs de simulation. Dans la section suivante, les données statistiques disponibles sur les personnes actives s'occupant de proches atteints dans leur santé et sur les entreprises confrontées à leurs problèmes de conciliation ont été présentées. Ces données ont permis de mieux estimer l'ampleur du phénomène. Les conclusions ont ensuite été formulées.

Le rapport de recherche final de décembre 2023, intitulé « Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants »²⁶ constitue la base de la réponse au postulat 21.3232 Maret Marianne.

2 Résultats de l'analyse coûts-bénéfices

Le rapport de recherche « Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants » est appelé ci-après « le rapport de recherche ». Il sert de base au chapitre ci-dessous.

2.1 Conception et méthodologie

Le défi méthodologique pour l'analyse coûts-bénéfices résidait dans le fait qu'il existe une grande hétérogénéité dans la réalité économique, tant en ce qui concerne les conditions générales dans les entreprises – taille, secteur, exigences de présence, heures d'ouverture et de service fixes, machines ou infrastructures à exploiter, nécessité de travailler le week-end, la nuit ou en rotation, pression des délais, volume de travail fluctuant, etc. – que par rapport aux situations des collaborateurs qui assument les soins et l'accompagnement à domicile, comme la possibilité de remplacement, la possibilité de planifier les absences, l'ampleur de la prise en charge des proches, le besoin de soutien, la charge psychique, etc.

L'étude s'est donc appuyée sur neuf exemples de cas relatifs à différents collaborateurs au sein de différentes entreprises. Il s'agit de situations concrètes et réelles et d'entreprises existantes qui ont cherché des solutions pragmatiques et pris des mesures correspondantes. En effet, le rapport coûts-bénéfices ne peut être estimé que lorsque des mesures ont été prises. Bien que les neuf exemples de cas diffèrent entre eux par des caractéristiques centrales telles que la région, la taille de l'entreprise, le type d'entreprise, les conditions-cadres, les caractéristiques des personnes concernées, la situation de prise en charge, les mesures mises en place et leur durée, la sélection n'est pas représentative de l'ensemble des entreprises et des collaborateurs. Elle permet plutôt d'évaluer concrètement et de manière pratique le potentiel qu'offrent les mesures prises par l'entreprise dans certaines situations.

²⁶ Bannwart, L., Höglinger, D., Iseli S., Heusser C. & Stutz, H. (2023). *Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen*. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique OFSP. Berne : Bureau BASS.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Dans un deuxième temps, l'étude a également examiné, au moyen de calculs de simulation, comment le rapport coûts-bénéfices évolue en fonction de la variation de facteurs d'influence critiques.

Dans les exemples de cas sélectionnés, il s'agit toujours de collaborateurs qui s'occupent de proches atteints dans leur santé, dans une mesure nécessitant une conciliation avec l'activité professionnelle et sur une longue période. Les absences de courte durée et les absences d'un parent en raison d'une maladie courante chez un enfant ont donc été exclues. L'étude s'est en outre concentrée sur les coûts et les bénéfices pour les entreprises concernées, c'est-à-dire que l'évaluation de la rentabilité et de l'efficacité des mesures prises a toujours été effectuée du point de vue de l'entreprise. Le point de vue des collaborateurs, des proches atteints dans leur santé et de la société dans son ensemble, tout à fait pertinent dans le cadre d'une analyse globale, a été délibérément occulté. L'accent a été mis sur l'analyse coûts-bénéfices du point de vue de l'entreprise au détriment des autres perspectives, en raison de la formulation du postulat [21.3232 Maret Marianne](#).

Les mesures prises par les entreprises pour soutenir les collaborateurs qui s'occupent de proches constituent l'objet principal de l'étude. Il s'agit également en partie de mesures qui concernent de manière générale la conciliation entre vie privée et professionnelle, et qui sont en principe ouvertes à tous les collaborateurs. Le tableau 1 présente la catégorisation des mesures possibles utilisées dans l'étude :

Tableau 1 : Mesures possibles des entreprises

Une culture d'entreprise qui favorise la conciliation (Acceptation par les responsables hiérarchiques, offres communiquées ouvertement à tous, pas de rupture de carrière)
Adaptation de l'organisation du travail (Planning, flux d'informations, remplacement, partage de poste, accords flexibles au sein de l'équipe)
Conseil et accompagnement des collaborateurs (en interne ou par une organisation externe)
Compromis en matière de flexibilité des horaires de travail
Compromis en matière de flexibilité du lieu de travail / télétravail
Travail à temps partiel / réduction temporaire du temps de travail
Participation ponctuelle aux frais de prise en charge lorsque des collaborateurs sont nécessaires
Congé sans solde ou rémunéré (hors absences de courte durée)

Figure réalisée par BASS, rapport de recherche, p. 9.

Le schéma ci-dessous donne un aperçu systématique des dimensions d'impact pertinentes des mesures prises par l'entreprise. Les quatre dimensions d'impact suivantes (en rose dans la figure 1) ont été prises en compte dans l'analyse coûts-bénéfices :

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

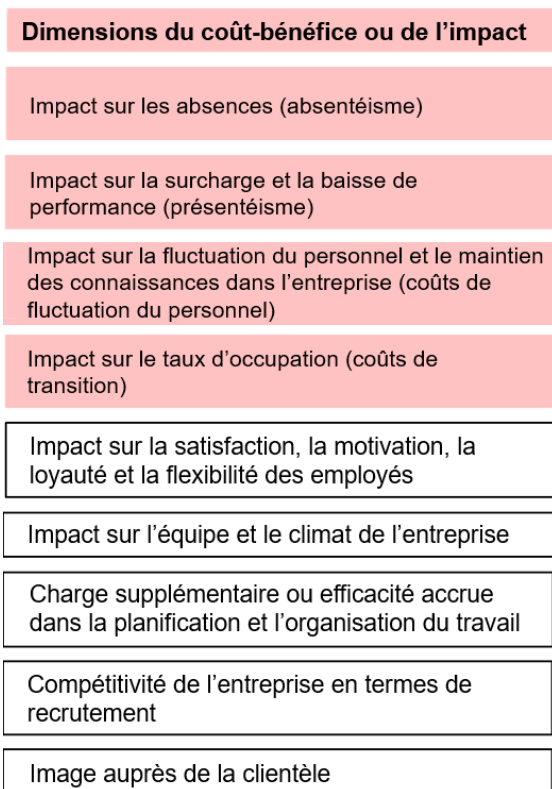


Figure 1 : Dimensions d'impact. Source : rapport de recherche, p. III.

Les autres dimensions d'impact présentées à la figure 1 (en blanc) n'ont certes pas pu être quantifiées dans l'analyse coûts-bénéfices, mais elles augmentent souvent aussi le bénéfice des mesures et doivent être prises en compte dans une perspective globale.

En règle générale, les mesures prises entraînent également des coûts. Le type et l'ampleur des coûts sont, d'une part, spécifiques aux mesures, mais peuvent, d'autre part, varier considérablement en fonction de la conception et de l'organisation de la gestion et du travail dans l'entreprise. La présente étude a principalement tenu compte des coûts liés aux cas pour établir le bilan coûts-bénéfices. Il convient toutefois de prendre en considération le contexte dans lequel ces coûts ont été générés en termes de culture d'entreprise et de flexibilité du lieu et des horaires de travail, car ces facteurs ont été déterminants pour les coûts.

2.2 Résumé des résultats

Les résultats du rapport de recherche se rapportent directement à la question formulée dans le [postulat 21.3232 Maret Marianne](#), dont découle le mandat : il s'agit de montrer quels sont les « gains et économies (retour sur investissement) obtenus grâce à des mesures de conciliation prises par les entreprises en faveur de leurs collaborateurs et collaboratrices qui soutiennent et aident des proches de manière régulière. »

2.2.1 Aperçu des exemples de cas et des mesures prises

Les chiffres clés du rapport coûts-bénéfices dans les différents exemples de cas sont présentés dans le tableau 2. Les colonnes relatives aux mesures prises montrent que dans tous les exemples de cas qui se rapportent à des situations de réussite, tous les collaborateurs avaient la possibilité d'aménager

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

leur temps de travail de manière flexible et, dans presque tous les cas, de travailler en partie à domicile. Seule une entreprise a dû mettre spécialement en place des dispositions techniques pour le télétravail. De manière générale, les entreprises interrogées pour l'élaboration des exemples de cas ont souligné que le choix des mesures concrètement mises en œuvre dépendait fortement de chaque cas.

De nombreuses entreprises ont considéré que la culture globale de l'entreprise et un climat de travail propice au dialogue et à la résolution commune de problèmes étaient des conditions fondamentales à la mise en œuvre réussie des mesures dans le cas de la prise en charge de proches. Comme les résultats de l'enquête montrent que l'aménagement flexible du temps de travail est une mesure très importante pour concilier la prise en charge de proches et l'activité professionnelle, la question se pose de savoir pour quel pourcentage de salariés en Suisse l'option de la flexibilité du lieu de travail est disponible. Le rapport de recherche relève à ce sujet que cette question a été examinée pendant la pandémie de COVID-19 à l'aide d'un « indice du télétravail »²⁷. Dans l'ensemble, cette option existe pour un peu moins de la moitié des employés en Suisse. On constate toutefois de grandes différences entre les branches économiques. Le potentiel des solutions de télétravail est ainsi particulièrement limité dans le secteur social et de la santé, dans le commerce de détail, dans l'hôtellerie-restauration et dans la construction, mais aussi dans de nombreuses entreprises artisanales et industrielles.

²⁷ Rapport de recherche, p. VII.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Le tableau 2 ci-dessous énumère tous les exemples de cas du rapport de recherche et les met en parallèle, afin de comparer les chiffres clés entre eux. Nous utiliserons le premier exemple de cas (EC 1) pour expliquer ce tableau. Cet exemple concerne un professionnel des ressources humaines qui s'occupe d'un parent. Le conseil et l'accompagnement, la planification et la coordination, la flexibilité des horaires et du lieu de travail, ainsi qu'une réduction du temps de travail font partie de la série de mesures (« mesures prises ») engagées en sa faveur. Dans l'EC 1, la réduction du temps de travail s'élevait à 10 %. Elle devait être maintenue aussi longtemps que la situation de prise en charge l'exigeait. La mesure « Planification et coordination » consistait à réorganiser les tâches et augmenter les pourcentages de postes au sein de l'équipe. En outre, un conseil a été initié à l'interne avec, en parallèle, l'organisation d'une aide externe pour la prise en charge du proche. L'entreprise appliquait déjà des mesures relatives à la flexibilité des horaires et du lieu de travail. Celles-ci n'ont pas été prises spécialement pour le proche aidant. Les autres mesures étaient des mesures ciblées visant à décharger cette personne, ce qui est indiqué par le point noir dans le tableau.

La colonne « Durée » se rapporte à la durée des mesures, la colonne « Taux de travail », au taux de travail de la personne dans l'entreprise. La colonne « Coûts des mesures » est divisée en une colonne « Mensuel » et une colonne « Total ». La colonne « Mensuel » énumère les coûts totaux divisés par la durée des mesures prises. Dans le cas de l'EC 1, cela représente 1918 francs / 12 mois = 159,85, arrondi à 160 francs. Si l'on décompose les coûts (cela n'apparaît pas dans le tableau ci-dessous), les mesures ont coûté 900 francs pour le conseil et 1018 francs pour la planification et la coordination.

D'une manière générale, le bénéfice découlant des mesures prises pour l'entreprise dépend fortement de leur capacité à réduire les absences de la personne et à prévenir une baisse de performance due aux contraintes liées à la situation de prise en charge. Les absences dues à la prise en charge et la baisse de performance engendrent très rapidement des coûts considérables sous forme de pertes de productivité pour une entreprise, même lorsque celles-ci sont relativement faibles. Les mesures de conciliation qui permettent d'éviter ou, du moins, de réduire ces effets négatifs génèrent donc un bénéfice financier considérable.

Le bénéfice concret des mesures pour l'entreprise est également indiqué dans le tableau par mois (2538 francs) et globalement (32 370 francs). Dans l'EC 1, le bénéfice des mesures pour l'entreprise a consisté, comme indiqué ci-dessus, a) en une réduction des absences de la personne aidante et b) en une récupération de la capacité de travail réduite de la personne. Les absences dues à la prise en charge, qui représentaient en moyenne 0,5 jour de travail par mois avant le début des mesures, ont pu être entièrement évitées grâce aux mesures prises : le bénéfice pour l'entreprise sur l'ensemble de la durée s'est élevé à 3120 francs (non indiqué dans le tableau). La capacité de travail, réduite de 25 % avant le début des mesures, a pu être entièrement rétablie grâce aux mesures prises. À plus long terme, les personnes interrogées s'attendaient même à une réduction plus importante de la capacité de travail, de l'ordre de 50 %, qui n'a toutefois pas été utilisée pour l'estimation dans le rapport de recherche. La récupération de la capacité de travail réduite, c'est-à-dire le rétablissement de la pleine capacité de travail, a apporté à l'entreprise un bénéfice de 29 250 francs sur toute la durée des mesures (non indiqué dans le tableau). Au total, le bénéfice s'est donc élevé à 32 370 francs. Le bénéfice net (bénéfice moins les coûts) est indiqué dans une colonne séparée du tableau. Dans l'EC 1, le bénéfice net (sans tenir compte des frais de réoccupation) était de 30 452 francs (bénéfice total 32 370 francs moins coût total de 1918 francs).

Les frais de réoccupation indiqués pour l'EC 1 s'élèvent à 35 000 francs. Étant donné que les frais de réoccupation seraient encourus uniquement dans l'hypothèse d'un licenciement ou d'une démission, dont la probabilité ne pouvait pas être déterminée de manière fiable dans les différents cas d'espèce, ces coûts ont été présentés séparément à la fin du tableau et n'ont pas été intégrés dans le calcul du bénéfice net présenté. La prévention de ces coûts potentiels fait toutefois partie des bénéfices que les mesures ont apportés à l'entreprise.

Il existe en outre d'autres bénéfices non quantifiés, tels qu'une plus grande satisfaction des collaborateurs concernés, un meilleur climat de travail grâce à l'allègement de la charge pesant sur le proche aidant et aux valeurs humaines démontrées, des avantages concurrentiels de l'entreprise sur le marché du travail et une meilleure image auprès de la clientèle, qui devraient également être considérés dans une perspective globale, mais qui ne sont pas pris en compte dans le présent calcul.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

Tableau 2 : Tableau de synthèse de l'analyse coûts-bénéfices des différents exemples de cas

Exemple de cas	Mesures prises								Durée	Taux de travail	Coûts des mesures		Bénéfice des mesures		Bénéfice net (sans tenir compte des frais de réoccupation)		Frais de réoccupation*
	Conseil et accompagnement	Planification et coordination	Horaires de travail flexibles pour les collaborateurs	Lieu de travail flexible pour les collaborateurs	Participation aux frais de prise en charge	Congé payé	Congé non payé / réduction du temps de travail	Mensuel			Total	Mensuel	Total	Mensuel	Total		
EC 1 : professionnel des ressources humaines s'occupant d'un parent nécessitant des soins	●	●	○	○		●		12 mois, permanent	80 % puis 70 %	160 CHF	1918 CHF	2698 CHF	32 370 CHF	2538 CHF	30 452 CHF	35 000 CHF	
EC 2 : collaboratrice du secrétariat accompagnant un parent malade en fin de vie	●	●	○	○		●		6 mois	50 %	299 CHF	1792 CHF	262 CHF	1570 CHF	-37 CHF	-222 CHF	12 000 CHF	
EC 3 : cadre ayant un parent nécessitant une prise en charge intense	●		○	○		●	●	2 ans	100 %	176 CHF	4218 CHF	750 CHF	18 000 CHF	574 CHF	13 782 CHF	110 000 CHF	
EC 4 : collaboratrice d'une micro-entreprise avec un enfant atteint d'un cancer	●	●	○	●	●			3 ans, permanent	60 %	287 CHF	10 342 CHF	2176 CHF	78 333 CHF	1889 CHF	67 992 CHF	4500 CHF	
EC 5 : professionnel des ressources humaines s'occupant d'un parent sur une longue durée			○	○		●	●	5 ans	60 %	300 CHF	18 000 CHF	325 CHF	19 500 CHF	25 CHF	1500 CHF	100 000 CHF	
EC 6 : employé de vente avec un enfant atteint d'un cancer	●	●	○			●●		7 mois	100 %	6004 CHF	42 031 CHF	4619 CHF	32 335 CHF	-1385 CHF	-9695 CHF	Entre 16 168 CHF et 48 503 CHF	
EC 7 : copropriétaire PME prenant en charge un parent atteint de démence	●	●	○			●		3 ans	Plus de 100 %	156 CHF	5625 CHF	333 CHF	12 000 CHF	177 CHF	6375 CHF	Non applicable	
EC 8 : professionnel(le) des TIC dont les parents ont besoin de soins à l'étranger	●	●	○	○		●		2 ans	80 %	95 CHF	2290 CHF	1512 CHF	37 811 CHF	1480 CHF	35 521 CHF	200 000 CHF	

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

EC 9 : chef d'équipe prenant en charge une personne souffrant de troubles psychiques, ménage familial en situation de crise	●	○	○	3 mois	80 %	0 CHF	0 CHF	579 CHF	1736 CHF	579 CHF	1736 CHF	30 187 CHF
---	---	---	---	--------	------	-------	-------	---------	----------	----------------	-----------------	------------

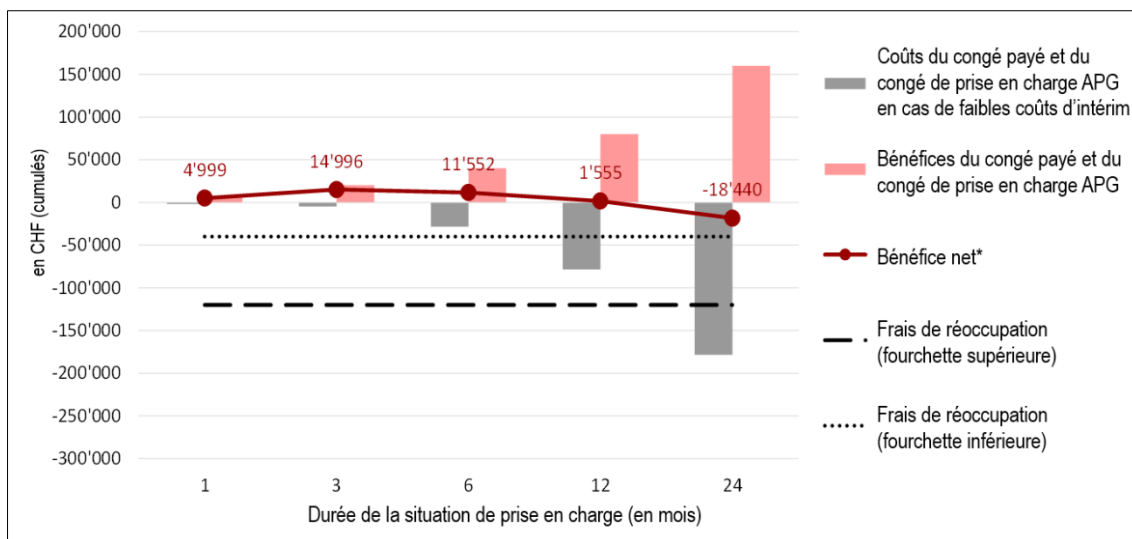
*Remarque : étant donné que les frais de réoccupation seraient encourus uniquement dans l'hypothèse d'un licenciement ou d'une démission, dont la probabilité ne peut pas être déterminée de manière fiable dans les différents cas d'espèce, ces coûts sont présentés séparément à la fin du tableau et n'ont pas été intégrés dans le calcul du bénéfice net présenté. La prévention de ces coûts potentiels fait toutefois partie des bénéfices apportés par les mesures. Légende : ● = mesures prises, ○ = déjà mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise, ●● = congé de prise en charge ; source : calculs BASS, sur la base des informations recueillies lors des entretiens et d'hypothèses et d'informations complémentaires. Source : rapport de recherche, p. 54.

Le rapport de recherche constate à quel point les horaires de travail flexibles et le télétravail sont décisifs pour surmonter à moindre coût les problèmes de conciliation entre activité professionnelle et prise en charge des proches. Cela apparaît également dans le seul exemple de cas (EC 6) pour lequel ces mesures ne se sont pas avérées bénéfiques en raison de l'exigence de présence et des heures d'ouverture fixes. Ici, seul un congé payé prolongé (indiqué dans le tableau par un double point noir) a permis de faire face à la situation d'urgence majeure que représentait la prise en charge d'un enfant atteint d'un cancer grave. Les coûts mensuels liés à ce cas, qui s'élevaient à environ 6000 francs pendant la durée de la mesure, étaient largement supérieurs à ceux des autres exemples de cas, où ils ne dépassaient pas 300 francs. L'EC 6 donne une indication du coût des mesures dans les secteurs pour lesquels le télétravail et les horaires de travail flexibles sont plus difficiles ou impossibles à mettre en œuvre, comme le commerce de détail, l'hôtellerie-restauration, la construction ou le secteur social et de la santé, ainsi que les entreprises artisanales et industrielles.

Si, dans la situation d'urgence que représente la prise en charge d'un enfant atteint d'un cancer grave (EC 6, tableau 2), le congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades n'avait pas couvert les coûts salariaux pendant 14 semaines, les coûts pour l'entreprise auraient été encore plus élevés. Cette prestation sociale influence considérablement le bilan coûts-bénéfices de l'entreprise – au-delà de la durée proprement dite de 14 semaines. Ainsi, le bénéfice net pour l'entreprise, qui s'élève à 1555 francs après douze mois, est toujours positif (voir figure 2 ci-dessous).

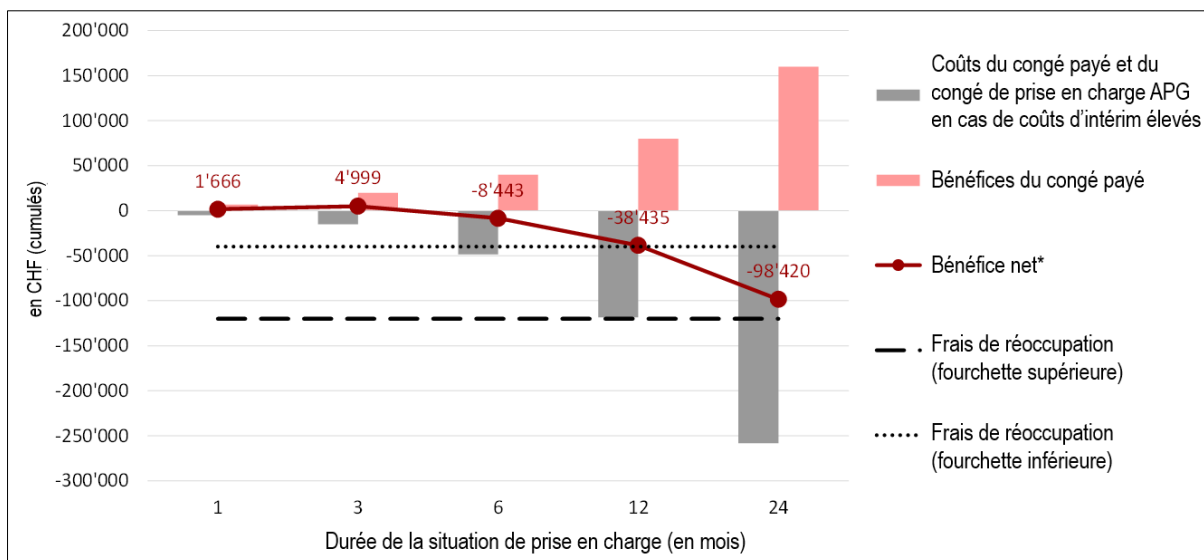
Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

Figure 2 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé (salaire moyen, faibles coûts d'intérim), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades



* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel. Pour le calcul des coûts d'intérim, on suppose que les frais de réoccupation sont faibles (0,5 salaire annuel). Calculs BASS. Source : rapport de recherche, p. 66.

Figure 3 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé en fonction de la durée (salaire moyen, coûts d'intérim élevés), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades



* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel. Pour le calcul des coûts d'intérim, on suppose que les frais de réoccupation sont élevés (1,5 salaire annuel). Calculs BASS. Source : rapport de recherche, p. 67.

Comme le montrent les figures du rapport de recherche présentées ci-dessus, le congé de prise en charge, et donc le maintien du salaire par le biais du régime des allocations pour perte de gain (APG), permet de réduire massivement les coûts pour l'entreprise pendant la période assurée, qui est d'un peu plus de trois mois. Seuls les frais de recrutement et de formation du remplaçant restent à la charge de l'entreprise pendant cette période. Même au-delà, les coûts cumulés sont donc nettement

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

plus faibles que sans congé de prise en charge. La protection offerte par le congé de prise en charge se traduit par un bénéfice net positif²⁸.

Comme le montre le tableau de synthèse 2 ci-dessus, presque toutes les entreprises ont dépensé un certain montant pour le conseil et l'accompagnement des collaborateurs concernés. Lorsque cela a pu être réalisé en interne, les coûts liés aux cas sont restés modestes. Dans la plupart des entreprises, la planification et la coordination ont également engendré des dépenses supplémentaires, qui sont toutefois restées limitées. Outre l'EC 6 mentionné, un congé payé a également été pris dans quatre autres cas, mais sa durée est restée raisonnable. Il s'agissait parfois d'un arrêt maladie²⁹. Si l'on considère l'ensemble de la durée des mesures, leurs coûts n'ont pas dépassé 300 francs par mois dans les autres cas.

Dans l'ensemble, les mesures ont majoritairement permis de maintenir le taux d'activité des collaborateurs. Dans un cas seulement, le taux d'activité a été réduit durablement de 10 %. Dans trois autres cas, il a été possible d'adapter temporairement le taux d'activité à la situation de prise en charge, en autorisant des heures négatives sur une longue période ou en permettant « l'achat » de vacances supplémentaires, et ce, grâce à la flexibilité de l'entreprise. La plupart des collaborateurs pris pour exemples continuent de travailler à des taux élevés et n'ont pas subi de perte de revenu.

Lorsque les coûts des mesures prises étaient faibles, comme dans la majorité des cas, le bilan coûts-bénéfices était positif même sans tenir compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission. Seuls deux des exemples étudiés font exception à ce constat. Dans l'un d'entre eux, cependant, le montant négatif était marginal et bien inférieur aux coûts estimés par l'entreprise pour repourvoir le poste en cas de licenciement ou de démission. Même dans le cas d'un congé payé prolongé, un licenciement ou une démission aurait entraîné des coûts plus élevés. Les frais de réoccupation sont considérables, en particulier dans les secteurs touchés par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. S'ils sont pris en compte, un refus d'investir dans des mesures – même coûteuses – pour concilier l'activité professionnelle et la prise en charge des proches n'est que rarement défendable³⁰.

Dans le même temps, les exemples de cas ont clairement montré que les entreprises n'agissent pas sur la base de considérations purement économiques, mais qu'elles s'efforcent en principe de résoudre la situation avec les collaborateurs et d'assurer la compatibilité entre la prise en charge des proches et le travail dans l'entreprise. L'objectif a été atteint dans les exemples de cas examinés, ce qui s'est également avéré financièrement avantageux.

2.2.2 Autoévaluation des entreprises

Dans une autoévaluation, une grande majorité des sociétés interrogées parmi les neuf exemples de cas étudiés considèrent que leurs mesures sont efficaces et économiques pour l'entreprise.

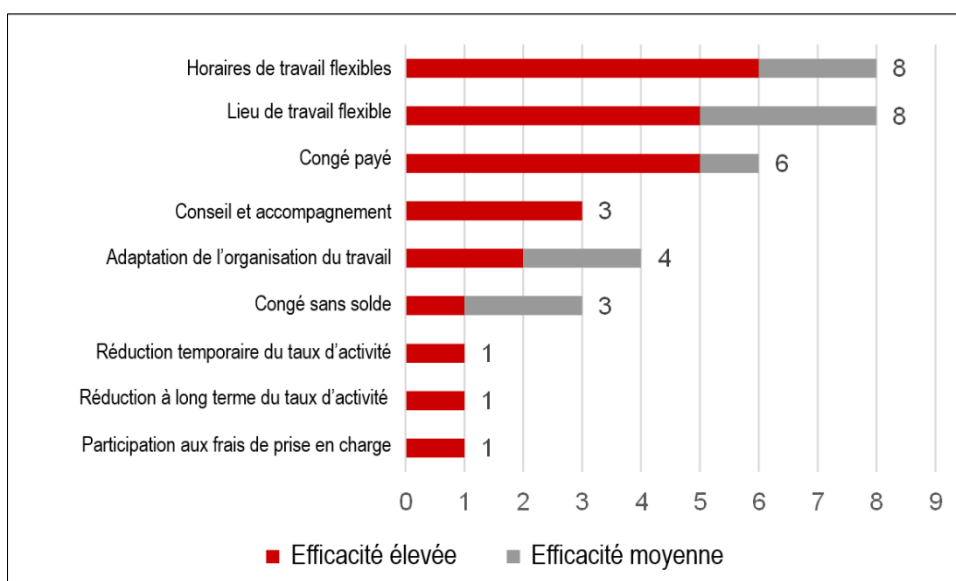
²⁸ Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un éventuel licenciement, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel. Pour le calcul des coûts d'intérim, on suppose que les frais de réoccupation sont élevés (1,5 salaire annuel). Calculs BASS. Rapport de recherche, p. 65.

²⁹ Les coûts des congés payés à la charge des entreprises ont été pris en compte dans l'analyse coûts-bénéfices sur la base des informations fournies lors des entretiens. Les arrêts maladie sont également considérés comme des coûts, qu'ils soient couverts directement ou par une assurance d'indemnités journalières financée par l'entreprise, car les primes d'assurance doivent également être payées par l'entreprise. Source : rapport de recherche, p. 40.

³⁰ Voir la synthèse de l'analyse coûts-bénéfices des différents exemples de cas étudiés (**tableau 1** en annexe).

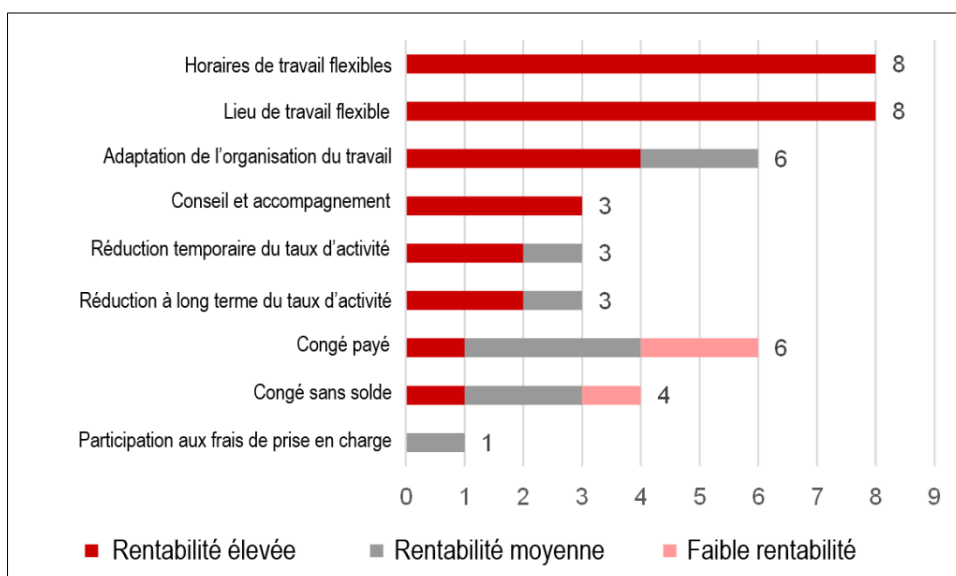
Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Figure 4 : Aperçu de l'évaluation de l'efficacité des mesures par les entreprises



Remarque : si une entreprise n'a pas pu évaluer l'efficacité d'une mesure ou si une mesure n'a pas été mise en œuvre dans l'entreprise, elle n'apparaît pas dans la figure. Source : enquête sur les exemples de cas (graphique réalisé par BASS), rapport de recherche, p. 32.

Figure 5 : Aperçu de l'évaluation de la rentabilité des mesures par les entreprises



Remarque : si une entreprise n'a pas pu évaluer l'efficacité d'une mesure ou si une mesure n'a pas été mise en œuvre dans l'entreprise, elle n'apparaît pas dans la figure. Source : enquête sur les exemples de cas (graphique réalisé par BASS), rapport de recherche, p. 32.

La seule réserve concerne la rentabilité des congés. Les entreprises ont toutes indiqué que le choix des mesures dépendait fortement de chaque cas. Comme évoqué plus haut, de nombreuses entreprises considèrent qu'une culture fondée sur le soutien et un climat de travail ouvert sont essentiels pour la réussite des mesures, car ils offrent des conditions propices au dialogue, à la résolution de problèmes et à la recherche commune de solutions. Les entreprises interrogées n'ont évalué que leur propre cas. L'enquête n'inclut pas d'évaluations externes.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Les neuf entreprises interrogées considèrent également qu'il est important que les supérieurs soient sensibilisés à la question et qu'ils s'efforcent d'être conciliants au cas par cas. Il a également été souligné que les entreprises sont plus généreuses en matière de mesures lorsque la personne concernée fait elle-même preuve d'un haut degré d'engagement (*commitment*) dans son travail et que les mesures sont appliquées avec plus de prudence lorsque des possibilités d'abus entrent en jeu. Une bonne intégration au sein de l'équipe, une base de confiance suffisante et une bonne communication sont également mentionnées comme des facteurs d'influence positifs.

En outre, la plupart des entreprises ont eu de la peine à estimer les coûts liés au développement d'une stratégie ou d'une série de mesures. En revanche, il a été possible de chiffrer assez précisément le volume des prestations de conseil et des congés payés. En ce qui concerne les dépenses courantes de coordination, il a souvent fallu procéder à des estimations. Presque toutes les entreprises dans lesquelles le proche aidant a accru son recours au télétravail ont indiqué que cette mesure n'avait pas entraîné de coûts supplémentaires, car il s'agit d'une pratique standard pour tous les collaborateurs. Dans quelques cas seulement, des absences fréquentes ont été observées avant la mise en œuvre des mesures. La plupart du temps, les mesures ont été prises de manière proactive. Il est frappant de constater que les estimations concernant le coût d'un recrutement varient énormément (de 4500 à 200 000 francs).

En ce qui concerne les limites de la viabilité, les grandes entreprises en particulier, qui peuvent mieux amortir les coûts, estiment que les mesures sont rentables lorsqu'elles permettent de ne pas remplacer une personne à moyen ou à long terme. Du point de vue des entreprises, les limites de la viabilité sont atteintes lorsque, malgré les mesures prises, la performance n'est toujours pas au rendez-vous, le travail ne peut être effectué et l'équipe ou la clientèle en pâtit.

2.2.3 Calculs de simulation – rapport coûts-bénéfices en fonction de la variation de facteurs d'influence critiques

La variation des facteurs d'influence critiques par le biais de calculs de simulation avait pour objectif de parvenir à des conclusions plus générales sur les rapports coûts-bénéfices des mesures en fonction des circonstances, au-delà des exemples de cas individuels. Cette démarche permet d'analyser les impacts financiers pour un plus grand nombre de situations.

Sur la base des résultats de l'enquête, deux scénarios d'intervention possibles ont été simulés dans les entreprises : une série de mesures variables, fréquemment prises, et un congé payé prolongé. Si, dans le premier cas, il s'agit plutôt de mesures à faibles coûts, dans le second, il s'agit d'une mesure coûteuse qui n'est pas toujours nécessaire et n'est utilisée que lorsque la personne aidée est gravement malade. L'objectif de la deuxième simulation était de calculer dans quelles circonstances cette mesure est également rentable du point de vue de l'entreprise ou à quel moment les limites de la viabilité sont atteintes pour l'entreprise.

Dans les simulations, on a fait varier la durée de la situation de prise en charge – ce qui permet de répondre à la question de savoir combien de temps une entreprise peut maintenir son soutien –, l'efficacité des mesures, qui varie en fonction de la situation de prise en charge et de la capacité d'organisation de chaque collaborateur, le niveau de salaire, qui sert également d'approximation pour les différents niveaux de qualification et échelons hiérarchiques, ainsi que le montant des frais de réoccupation, qui influent en parallèle sur le montant des éventuels coûts d'intérim.

Calcul de simulation : série de mesures fréquentes

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Les calculs de simulation concernant la « série de mesures fréquentes » montrent³¹ que, d'un point de vue financier, il y a peu de raisons de ne pas prendre ces mesures relativement peu coûteuses ; le « business case » est de toute évidence positif :

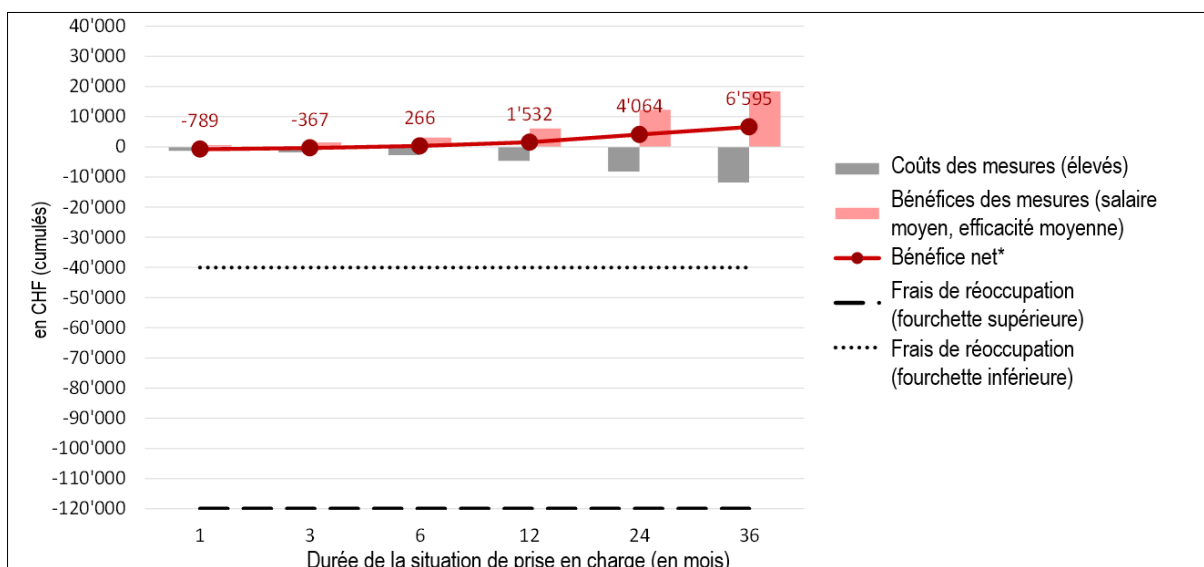


Figure 6 : Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen³², efficacité moyenne. Source : figure 5 du rapport de recherche, p. 61.

Dans tous les exemples de cas, la série de mesures fréquentes comprend le conseil, la planification et la coordination. À cela s'ajoutent souvent un arrangement sur la flexibilité des horaires et du lieu de travail (télétravail), une réduction temporaire du taux d'activité, des congés payés ou sans solde de courte durée et le financement ponctuel des frais de prise en charge du proche³³. En raison de l'hétérogénéité et des exigences diverses en matière de travail dans les différentes branches, par exemple en ce qui concerne le temps de présence et les heures d'ouverture, il faut partir du principe que la « série de mesures fréquentes » ne pourrait pas être appliquée telle quelle dans toutes les entreprises et tous les établissements.

La rapidité avec laquelle un bilan coûts-bénéfices positif est atteint dépend du montant des coûts uniques au début des mesures. Une fois ceux-ci amortis, le bénéfice net reste positif à long terme, car les bénéfices dépassent toujours les coûts. L'efficacité des mesures est également importante. Si celles-ci ne permettent pas de réduire suffisamment les absences et d'améliorer la capacité de travail, le bénéfice net (sans tenir compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission) peut basculer dans le négatif et s'y maintenir à long terme, même s'il ne s'agit jamais de montants importants. Toutefois, si l'on tient compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission, le compte est bon pour les entreprises même dans ce cas.

Calcul de simulation : congé payé prolongé

³¹ Au sujet des calculs de simulation relatifs à la « série de mesures fréquentes », voir également, en annexe, la figure 2 « Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité moyenne », la figure 3 « Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité élevée », et la figure 4 « Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité faible ».

³² Pour les simulations, l'étude se base sur le salaire médian statistique standardisé pour un poste à plein temps, d'environ 80 000 bruts par an selon l'enquête sur la structure des salaires (ESS) 2020 de l'Office fédéral de la statistique, qui correspond à un niveau de qualification moyen. En outre, l'étude utilise le seuil du premier quartile (63 000 francs) comme approximation pour les emplois peu qualifiés et le seuil du troisième quartile (environ 106 000 francs) comme approximation pour les emplois relativement qualifiés. Source : rapport de recherche, p. 59.

³³ Source : rapport de recherche, p. 57.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Dans leurs simulations, les auteurs de l'analyse ont également calculé le bénéfice net d'un congé payé prolongé (à temps plein)³⁴. Ils tiennent ainsi compte du fait qu'il n'est pas possible de faire preuve de flexibilité, qui est centrale dans la série de mesures mentionnée ci-dessus, dans toutes les branches et pour toutes les activités. Les situations de fin de vie d'un proche ou le cancer aigu d'un enfant, qui nécessite une intervention immédiate, comptent parmi les cas pour lesquels un congé payé prolongé entre en ligne de compte³⁵.

Un congé payé est relativement coûteux, car il entraîne, outre le maintien du salaire, des coûts pour les collaborateurs temporaires remplaçants (coûts d'intérim). Il est plutôt rare d'y avoir recours, notamment parce qu'un congé prolongé est loin d'être toujours nécessaire. Dans les exemples de cas étudiés, le congé payé prolongé n'est utilisé que dans un seul cas. Or, il s'agit justement d'une situation où les conditions-cadres (commerce de détail, caractérisé par une présence obligatoire et des heures d'ouverture fixes) ne laissent guère de possibilités d'organiser le travail de manière flexible en termes d'horaires et de lieu (EC 6).

Les calculs de simulation d'un congé payé prolongé (à temps plein) montrent clairement que cette mesure relativement coûteuse peut s'avérer payante lorsqu'un collaborateur doit s'absenter complètement pour gérer une situation de prise en charge aiguë, et si l'instauration de modèles de travail flexibles n'a pas permis de mieux concilier travail et prise en charge³⁶.

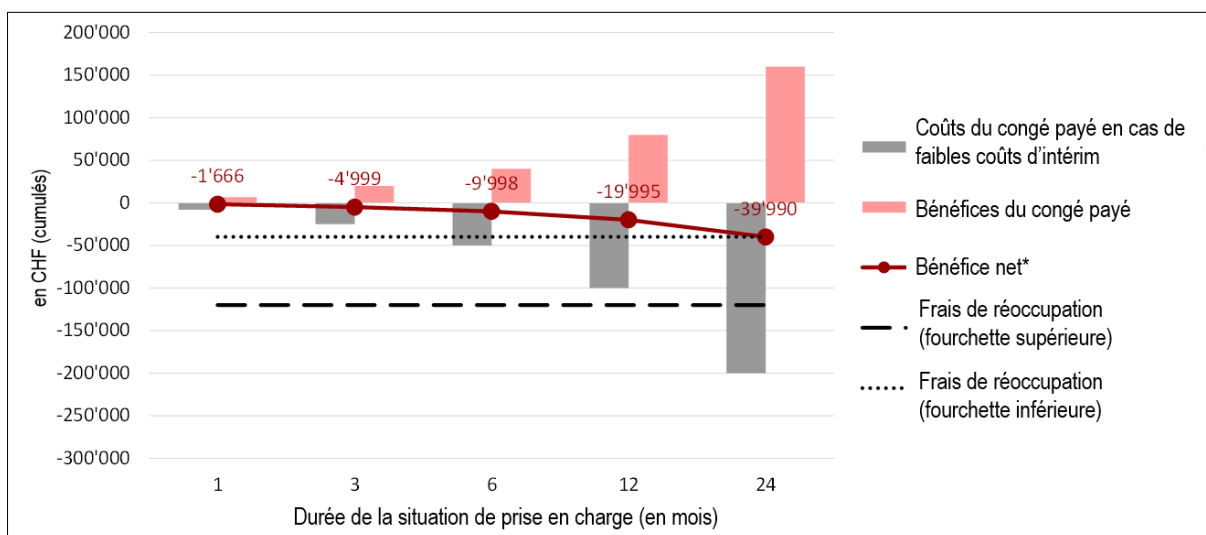


Figure 7 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim. Source : figure 8 du rapport de recherche, p. 65.

Il s'agit donc ici d'une solution de dernier recours. La figure 7 montre les résultats pour une personne ayant un salaire moyen³⁷ et de faibles coûts d'intérim³⁸. Il apparaît clairement que, dans le cas du congé payé, le bénéfice net* est négatif dès le premier mois et que le bénéfice net* négatif cumulé ne

³⁴ Au sujet des calculs de simulation relatifs à « un congé payé prolongé », voir également, en annexe, la figure 5 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim » et la figure 6 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés ».

³⁵ Rapport de recherche, p. 63.

³⁶ Les auteurs ont limité la durée de la simulation à un maximum de 24 mois pour les congés payés prolongés (à temps plein), car cette durée n'est pratiquement jamais dépassée dans la réalité.

³⁷ Le salaire moyen est d'environ 80 000 francs. Voir rapport de recherche, p. 59.

³⁸ Les « faibles coûts d'intérim » sont déterminés sur la base du bas de la fourchette pour les frais de réoccupation (0,5 salaire annuel). Rapport de recherche, p. 64.

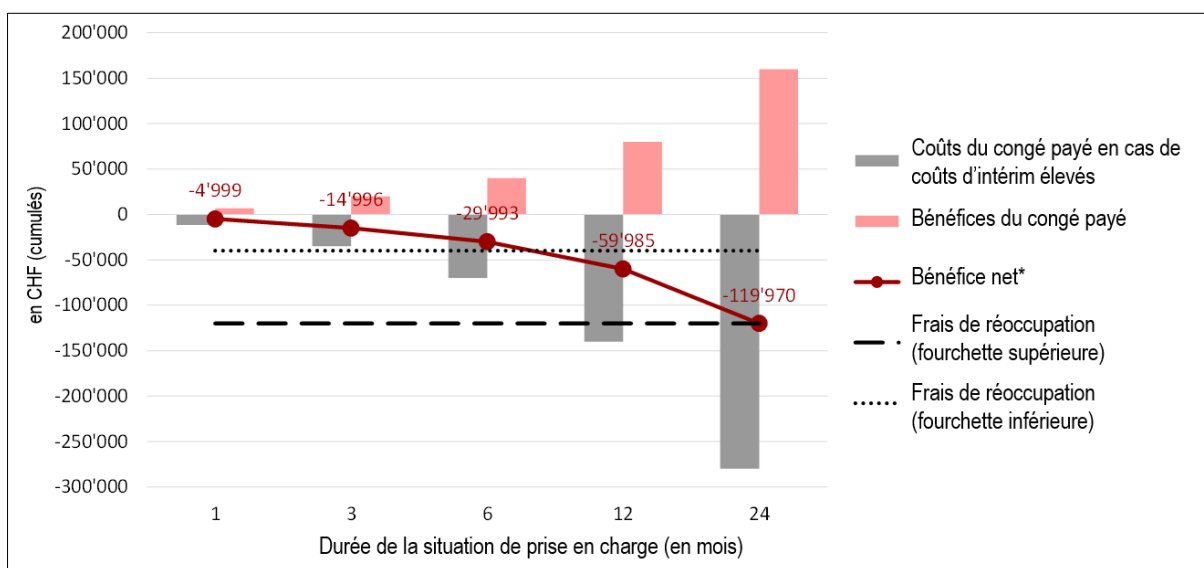
Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

cesse d'augmenter avec la durée. Mais ce n'est qu'au bout de 24 mois ou de deux ans que le bénéfice net négatif* atteint le niveau des frais de réoccupation du poste. En termes économiques, cela signifie qu'un recrutement/licenciement ne serait rentable qu'à partir de deux ans.

Comme déjà mentionné, l'éventail de mesures possibles dépend toutefois aussi de la mesure dans laquelle les activités professionnelles peuvent être effectuées indépendamment du moment et du lieu. Le salaire supplémentaire à verser pour un remplaçant est alors compensé par le fait que le travail est à nouveau effectué, ce qui correspond en grande partie à une opération financière blanche tant que le remplaçant ne doit pas être recruté à l'extérieur et formé. Dans le cas des collaborateurs internes, il faut toutefois veiller à ce qu'ils ne soient pas surchargés et ne démissionnent pas eux-mêmes en raison d'une situation insatisfaisante. Dans le cas de solutions externes, les frais de recrutement et de formation sont essentiels dans une perspective coûts-bénéfices. Les coûts d'intérim sont plus avantageux et préférables d'un point de vue purement financier tant qu'ils n'atteignent pas le montant total des frais de réoccupation encourus en cas de licenciement ou de démission.

Le calcul de simulation ci-dessus montre les coûts et les bénéfices d'un congé prolongé selon la durée, sur la base d'un salaire moyen et de faibles coûts d'intérim. Le calcul de simulation ci-dessous montre les coûts et les bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée, sur la base d'un salaire moyen et de coûts d'intérim élevés :

Figure 8 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés. Source : figure 9 du rapport de recherche, p. 65.



Calcul de simulation : congé de prise en charge de 14 semaines pour les parents d'enfants gravement malades

Comme représenté dans la figure 2 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée (salaire moyen, faibles coûts d'intérim), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades » et la figure 3 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée (salaire moyen, coûts d'intérim élevés), avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades », les calculs de simulation³⁹ montrent en outre dans quelle mesure la prestation sociale que constitue le congé de prise en charge peut créer un allègement financier efficace pour les entreprises. Un tel allègement est particulièrement important pour les petites entreprises qui ont plus rapidement

³⁹ Au sujet des calculs de simulation relatifs à « un congé payé prolongé avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades », voir également, en annexe, la figure 7 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim. Avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades » et la figure 8 « Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés. Avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades ».

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

de la peine à assumer les coûts supplémentaires d'un congé payé prolongé. L'exemple du congé de prise en charge de 14 semaines pour les parents d'enfants gravement malades permet de montrer que cette mesure peut, même au-delà de sa durée effective, améliorer considérablement le bilan coûts-bénéfices du point de vue de l'entreprise.

2.2.4 Ordre de grandeur quant au nombre de collaborateurs et d'entreprises concernés

Le rapport de recherche constate que, sur la base des statistiques existantes, la part des personnes actives qui assument régulièrement des tâches d'assistance pour des proches atteints dans leur santé peut être chiffrée à environ 8 %, ce qui correspond à 360 000 personnes⁴⁰, hommes et femmes confondus. La proportion augmente continuellement avec l'âge et atteint 14,6 % chez les actifs âgés de 55 à 64 ans, soit près d'une personne sur six dans ce groupe d'âge⁴¹. Avec le vieillissement de la population active, la proportion d'employés ayant des tâches d'assistance à des proches atteints dans leur santé continuera d'augmenter.

Si l'on tient compte des expériences passées et des attentes futures, les enquêtes menées auprès des employés montrent qu'un bon quart d'entre eux ont déjà pris en charge des proches et qu'un peu plus de 10 % s'attendent à ce qu'une personne proche ait besoin de soins d'ici peu de temps. Cette question touche donc une partie importante de la population active.

Selon le rapport de recherche, 23 % des entreprises interrogées dans le cadre d'une enquête menée en 2019 ont également indiqué avoir fait l'expérience, actuellement ou par le passé, de collaborateurs s'occupant de proches. Plus l'entreprise est grande, plus cette situation est fréquente.

Le temps consacré aux tâches d'assistance n'entraîne pas toujours de graves problèmes de conciliation avec l'activité professionnelle. Mais 44 % des personnes actives qui s'occupent de proches le font de manière intensive, voire très intensive, de sorte que des problèmes de conciliation sont très probables ; 12 % des personnes interrogées qui s'occupent actuellement de proches ou s'en sont occupées par le passé ont interrompu leur activité professionnelle pendant au moins un mois en raison de ces obligations d'assistance et 15 % ont réduit leur temps de travail⁴².

Les exemples de cas étudiés ont montré que le compromis en matière de flexibilité des horaires et du lieu de travail est un instrument important pour atténuer les situations de stress à un coût relativement faible. Selon le rapport de recherche, plus des deux tiers des personnes actives assumant une tâche d'assistance régulière peuvent en règle générale avancer ou reculer leur horaire de travail journalier d'une heure en cas de besoin⁴³. Plus de la moitié peut également décaler son temps de travail de manière à pouvoir s'absenter plusieurs jours sans devoir prendre des jours de vacances. Entre un cinquième (déplacer des jours entiers) et un septième (déplacer des heures dans la journée) des collaborateurs concernés ne disposent toutefois d'aucune flexibilité. Les chiffres montrent que pour la majorité des personnes actives, les problèmes de conciliation peuvent être atténués en adaptant les horaires de travail à leurs besoins.

Néanmoins, il convient de souligner une fois de plus que l'option d'horaires et de lieu de travail flexibles existe pour un peu moins de la moitié des employés et qu'il y a de grandes différences entre

⁴⁰ Bannwart, L., Höglinger, D., Iseli S., Heusser C. & Stutz, H. (2023). *Kosten-Nutzen-Analyse der Massnahmen, die Unternehmen für ihre Angestellten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Angehörigenbetreuung ergreifen*. Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique OFSP. Berne : Bureau BASS, p. VI.

⁴¹ *Ibidem*

⁴² *Ibidem*, p. VI ss

⁴³ *Ibidem*, p. VII.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

les branches économiques ; cet aspect a été examiné pendant la pandémie de COVID-19 à l'aide d'un « indice du télétravail ». Selon le rapport de recherche, le potentiel des solutions de télétravail est particulièrement limité dans le secteur social et de la santé, dans le commerce de détail, dans l'hôtellerie et la restauration et dans la construction, mais aussi dans de nombreuses entreprises artisanales et industrielles.

2.3 Recommandations issues du rapport de recherche

Les résultats de l'étude (rapport de recherche) se basent sur des données fournies par des entreprises qui ont pris des mesures pour leurs employés qui s'occupent et soignent régulièrement des proches, afin de garantir la compatibilité entre l'activité professionnelle et la prise en charge de ces personnes. Les recommandations issues du rapport de recherche proviennent des auteurs de l'étude.

L'analyse des exemples de cas montre que la volonté de compromis ou la tolérance d'une entreprise en matière de flexibilité des horaires et du lieu de travail constituent des moyens importants d'atténuer les situations de stress vécues par les proches aidants. Même si la possibilité de télétravail existe pour un peu moins de 50 % des employés, on constate de grandes différences entre les branches économiques. Les solutions de télétravail sont nettement plus difficiles à mettre en œuvre dans la construction, l'hôtellerie et la restauration, le commerce de détail ou le secteur de la santé. Pourtant, le rapport de recherche constate que même dans le cas d'activités professionnelles sans flexibilité en termes d'horaires et de lieu, des mesures telles que la possibilité de permutation au sein de l'équipe, l'autorisation d'heures négatives ou la prise en compte de la situation de prise en charge lors de la répartition du travail peuvent offrir des solutions appropriées pour les collaborateurs concernés. Mais il est nettement plus difficile de trouver des solutions lorsqu'il n'existe pratiquement aucune possibilité d'organisation flexible du travail. On atteint alors certainement plus vite un point où la seule solution envisageable est un congé total ou partiel ou une réduction du temps de travail⁴⁴.

Les calculs de simulation ont en outre montré que la mesure relativement coûteuse qu'est le congé payé prolongé s'avère payante lorsqu'un collaborateur doit s'absenter complètement pour gérer une situation de prise en charge aiguë, et si l'instauration de modèles de travail flexibles n'a pas permis de mieux concilier travail et prise en charge. Il s'agit donc ici d'une solution de dernier recours. Les calculs de simulation montrent en outre, dans l'exemple du congé de prise en charge de 14 semaines pour les parents d'enfants gravement malades, que cette prestation sociale peut améliorer considérablement le bilan coûts-bénéfices du point de vue de l'entreprise au-delà de la durée effective de 14 semaines du congé.

Actuellement, environ 8 % des personnes actives, soit approximativement 360 000 personnes, s'occupent de proches. La proportion de proches aidants est déjà de 14,6 % chez les actifs de 55 à 64 ans, soit près d'une personne sur six dans ce groupe d'âge. Avec le vieillissement de la population active, la proportion d'employés ayant des tâches d'assistance à des proches atteints dans leur santé continuera d'augmenter.

Sur la base des résultats, les auteurs formulent dans le rapport de recherche cinq recommandations à l'intention des entreprises et des milieux intéressés concernant les mesures à prendre par les entreprises afin de mieux concilier l'activité professionnelle et les soins aux proches pour leurs employés :

1. *Les entreprises peuvent faire des concessions en matière de flexibilité des horaires et du lieu de travail, ce qui est avantageux si aucune raison opérationnelle ne s'y oppose* : lorsque l'activité et la branche offrent la possibilité d'aménager les horaires et le lieu de travail de manière

⁴⁴ Rapport de recherche, p. VII.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

flexible, cette approche peut souvent contribuer de manière décisive à atténuer les problèmes de conciliation. Les mesures prises dans ce domaine – si la possibilité existe – ne sont généralement pas coûteuses pour l'entreprise. Le droit légal à dix jours de congés payés par an doit être respecté lorsque les employés s'occupent de proches atteints dans leur santé. Il convient de prévenir les situations de surcharge des collaborateurs.

- 2. Impliquer l'équipe afin d'éviter la surcharge des collègues et de garantir l'acceptation des mesures* : il est important de valoriser les collègues pour les efforts supplémentaires qu'ils fournissent et de rechercher la concertation avec l'équipe lors de la définition des mesures en vue de les soulager, de manière à ce que tous puissent les accepter comme une solution équitable dans la situation donnée. Parallèlement, une certaine organisation personnelle par le biais d'arrangements au sein de l'équipe peut aider à faire face aux situations de crise.
- 3. Identifier à temps les situations de surcharge dues à un manque de conciliation et les atténuer avant qu'elles n'entraînent des pertes de productivité coûteuses* : il est dans l'intérêt tant du collaborateur qui s'occupe d'un proche que de l'entreprise de chercher ensemble des solutions le plus rapidement possible, afin de réduire au plus tôt les problèmes de conciliation entre l'activité professionnelle et la prise en charge d'un proche, grâce à des mesures appropriées. Une approche proactive dans la communication et l'adoption de mesures est payante tant pour l'entreprise que pour le collaborateur.
- 4. Faire des concessions également à l'égard des collaborateurs qui doivent être présents personnellement et couvrir des heures d'ouverture ou de service fixes* : comme le montre la présente analyse coûts-bénéfices, l'opération peut s'avérer payante pour l'entreprise même avec des mesures assez coûteuses comme les congés payés. C'est particulièrement le cas lorsque la main-d'œuvre qualifiée vient à manquer et que les frais de réoccupation encourus sont élevés. Il importe donc de chercher des solutions équitables également pour les personnes travaillant dans des branches ayant de hautes exigences en matière de présence, même si les coûts sont plus élevés. Les solutions peuvent être, par exemple, des permutations et des arrangements au sein de l'équipe, des remplacements ou la prise en compte de la situation de prise en charge lors de la planification des ressources.
- 5. Trouver des solutions interentreprises pour soulager les petites entreprises dont la marge de manœuvre financière est limitée* : même lorsque la bonne volonté est au rendez-vous et qu'un compromis serait économiquement intéressant, les mesures en faveur des collaborateurs qui s'occupent de proches peuvent se heurter à des difficultés financières. Cette situation est plus fréquente dans les petites entreprises qui ne peuvent pas répartir les risques sur un grand nombre de collaborateurs. Pour ces entreprises, les limites de la viabilité sont plus rapidement atteintes. Si l'on veut améliorer la situation des salariés de ces petites entreprises également, il faut des possibilités de financement interentreprises, que ce soit au niveau du partenariat social ou de l'État social.

3 Conclusion du point de vue du Conseil fédéral

Les proches aidants sont un pilier important de la société en général, et du système de santé en particulier. En Suisse, environ 600 000 personnes⁴⁵ assument des tâches d'assistance pour des proches, dont environ 360 000 sont des personnes actives.

⁴⁵ [Rapport de synthèse. Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017–2020 »](#), p. 4.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Le Conseil fédéral considère que le maintien de l'activité professionnelle est un objectif important pour les proches aidants qui en exercent une. Le maintien de l'activité professionnelle contribue à ce que les proches aidants restent socialement intégrés, ne rencontrent pas de difficultés financières et n'aient pas de lacunes dans leur prévoyance vieillesse.

Le rapport de recherche montre que, sur la base de l'analyse coûts-bénéfices, il s'est avéré rentable pour les entreprises, dans la grande majorité des cas étudiés, de prendre des mesures de soutien pour les proches aidants qu'elles emploient. Les mesures prises par les entreprises ont permis dans la plupart des cas de maintenir le taux d'activité des collaborateurs, sachant que les mesures sont considérées comme bénéfiques lorsqu'elles contribuent à éviter l'absentéisme et la baisse de performance due à une situation de surcharge. Le bilan coûts-bénéfices est positif même sans tenir compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission, pour autant que les coûts des mesures prises soient faibles. Les frais de réoccupation sont considérables, en particulier dans les secteurs touchés par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. S'ils sont pris en compte, un refus d'investir dans des mesures – même coûteuses – pour concilier l'activité professionnelle et la prise en charge des proches n'est que rarement défendable.

Ces résultats ne sont toutefois pas pleinement représentatifs de l'ensemble des branches, entreprises et collaborateurs, mais ils permettent d'évaluer le potentiel concret et pratique que les mesures prises par les entreprises offrent dans certaines situations. La question de savoir dans quelle mesure les conclusions de l'étude peuvent être généralisées à toutes les entreprises de Suisse reste ouverte.

Le rapport de recherche a en outre montré, à l'aide de calculs de simulation, que la mesure relativement coûteuse qu'est le congé payé prolongé s'avère payante pour l'entreprise lorsqu'un collaborateur doit s'absenter complètement pour gérer une situation de prise en charge aiguë, et si l'instauration de modèles de travail flexibles n'a pas permis de mieux concilier travail et prise en charge. Ce constat est particulièrement important pour les entreprises des secteurs qui, par nature, ne disposent que de possibilités limitées en matière de flexibilité des horaires et du lieu de travail.

L'aménagement des conditions de travail est en premier lieu l'affaire des partenaires sociaux. Il s'avère toutefois que la flexibilisation des conditions de travail, en particulier des horaires de travail et du télétravail, et la possibilité d'absences courtes ou non planifiées sont des mesures judicieuses pour permettre, d'une part, de concilier la prise en charge des proches et l'activité professionnelle et, d'autre part, d'éviter une situation de surcharge aux collaborateurs. Les partenaires sociaux sont souvent les mieux placés pour savoir quels sont les leviers et les mesures pertinents pour obtenir le plus de résultats. Dans ce contexte, les différentes possibilités et besoins des entreprises et des travailleurs peuvent être pris en compte. Pour pouvoir apporter leur soutien, les entreprises doivent toutefois être conscientes et savoir qu'elles emploient des proches aidants ; de leur côté, les collaborateurs doivent connaître les possibilités de conseil et de soutien offertes par leur entreprise. Lorsque ce n'est pas encore le cas, il convient de sensibiliser les entreprises et les employés à la question de la conciliation entre la prise en charge des proches et l'activité professionnelle des collaborateurs.

Le Conseil fédéral est conscient du fait qu'il est très difficile pour certains secteurs, et plus facile pour d'autres, de trouver des solutions permettant d'opérer une telle conciliation. Le monde du travail en Suisse est très diversifié et hétérogène. Mais c'est en premier lieu aux entreprises d'examiner les mesures possibles et de développer un savoir-faire interne pour créer des conditions propices à la conciliation. Dans ce contexte, la négociation de conditions de travail favorables à la famille, qui aident aussi explicitement à concilier le maintien de l'activité professionnelle des collaborateurs et la prise en charge des proches, est en premier lieu l'affaire des partenaires sociaux.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

Du point de vue du Conseil fédéral, il est dans l'intérêt des entreprises elles-mêmes, notamment dans le contexte d'une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, de conserver et d'attirer de bons employés en offrant des conditions de travail favorables à la famille. Le Conseil fédéral estime que le maintien de l'activité professionnelle est profitable aux deux parties, tant pour les collaborateurs que pour les entreprises. Il est donc important de sensibiliser également les associations professionnelles, par exemple celles regroupant les entreprises industrielles et commerciales, au thème de la conciliation entre la prise en charge des proches et l'activité professionnelle, et d'attirer l'attention sur l'utilité de mesures – éventuellement coûteuses – pour les entreprises également.

Dans le cadre de ses compétences, la Confédération contribue à sensibiliser les partenaires sociaux et les associations professionnelles et sectorielles au sujet de cette conciliation. Le manuel PME « Travail et famille » du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) aide les PME et, plus largement, les associations sectorielles en leur fournissant des stratégies sur mesure pour concilier travail et famille. Une édition actualisée est prévue pour le printemps 2025 et donnera plus de poids au thème des proches aidants. En outre, le présent rapport de recherche, avec ses conclusions et ses recommandations, peut servir de base aux entreprises des différents secteurs économiques, aux acteurs ayant des activités de prévention dans le domaine de la santé et du monde du travail, aux associations professionnelles et sectorielles ainsi qu'aux milieux intéressés et impliqués pour examiner et spécifier leurs besoins et leur marge de manœuvre ou, si nécessaire, pour les adapter en fonction des recommandations.

4 Liste des abréviations

AIR	Analyse d'impact de la réglementation
Al.	Alinéa
APG	Allocations pour perte de gain
Art.	Article
CO	Code des obligations (loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse [Livre cinquième : Droit des obligations]), RS 220
FF	Feuille fédérale
LAI	Loi fédérale sur l'assurance-invalidité du 19 juin 1959, RS 831.20
LAPG	Loi fédérale sur les allocations pour perte de gain du 25 septembre 1952, RS 834.1
LAVS	Loi fédérale du 20 décembre 1946 sur l'assurance vieillesse et survivants , RS 831.10
LTr	Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce , RS 822.11
MNT	Maladie non transmissible
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFSP	Office fédéral de la santé publique
RO	Recueil officiel des lois fédérales
Po	Postulat
RS	Recueil systématique du droit fédéral
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
USS	Union syndicale suisse
USAM	Union suisse des arts et métiers
VASK	Association faitière des proches de malades psychiques

5 Annexe

A-1.1 Tableau 1 : Synthèse de l'analyse coûts-bénéfices des différents exemples de cas. Source : rapport de recherche, p. 54

Exemple de cas	Mesures prises								Durée	Taux de travail	Coûts des mesures		Bénéfice des mesures		Bénéfice net (sans tenir compte des frais de réoccupation)		Frais de ré-occupation*
	Conseil et accompagnement	Planification et coordination	Horaires de travail flexibles pour les collaborateurs	Lieu de travail flexible pour les collaborateurs	Participation aux frais de prise en charge	Congé payé	Congé non payé / réduction du temps de travail	Mensuel			Total	Mensuel	Total	Mensuel	Total		
EC 1 : professionnel des ressources humaines s'occupant d'un parent nécessitant des soins	●	●	○	○		●	12 mois, permanent	80 % puis 70 %	160 CHF	1918 CHF	2698 CHF	32 370 CHF	2538 CHF	30 452 CHF	35 000 CHF		
EC 2 : collaboratrice du secrétariat accompagnant un parent malade en fin de vie	●	●	○	○		●	6 mois	50 %	299 CHF	1 792 CHF	262 CHF	1 570 CHF	-37 CHF	-222 CHF	12 000 CHF		
EC 3 : cadre ayant un parent nécessitant une prise en charge intense	●		○	○		●	2 ans	100 %	176 CHF	4 218 CHF	750 CHF	18 000 CHF	574 CHF	13 782 CHF	110 000 CHF		
EC 4 : collaboratrice d'une micro-entreprise avec un enfant atteint d'un cancer	●	●	○	●	●		3 ans, permanent	60 %	287 CHF	10 342 CHF	2176 CHF	78 333 CHF	1889 CHF	67 992 CHF	4500 CHF		
EC 5 : professionnel des ressources humaines s'occupant d'un parent sur une longue durée			○	○		●	5 ans	60 %	300 CHF	18 000 CHF	325 CHF	19 500 CHF	25 CHF	1500 CHF	100 000 CHF		
EC 6 : employé de vente avec un enfant atteint d'un cancer	●	●	○			●●	7 mois	100 %	6004 CHF	42 031 CHF	4619 CHF	32 335 CHF	-1385 CHF	-9695 CHF	Entre 16 168 CHF et 48 503 CHF		
EC 7 : copropriétaire PME prenant en charge un parent atteint de démence	●	●	○			●	3 ans	Plus de 100 %	156 CHF	5625 CHF	333 CHF	12 000 CHF	177 CHF	6375 CHF	Non applicable		

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

EC 8 : professionnel(le) des TIC dont les parents ont besoin de soins à l'étranger	●	●	○	○	●	2 ans	80 %	95 CHF	2290 CHF	1512 CHF	37 811 CHF	1480 CHF	35 521 CHF	200 000 CHF
EC 9 : chef d'équipe prenant en charge une personne souffrant de troubles psychiques, ménage familial en situation de crise	●		○	○		3 mois	80 %	0 CHF	0 CHF	579 CHF	1736 CHF	579 CHF	1736 CHF	30 187 CHF

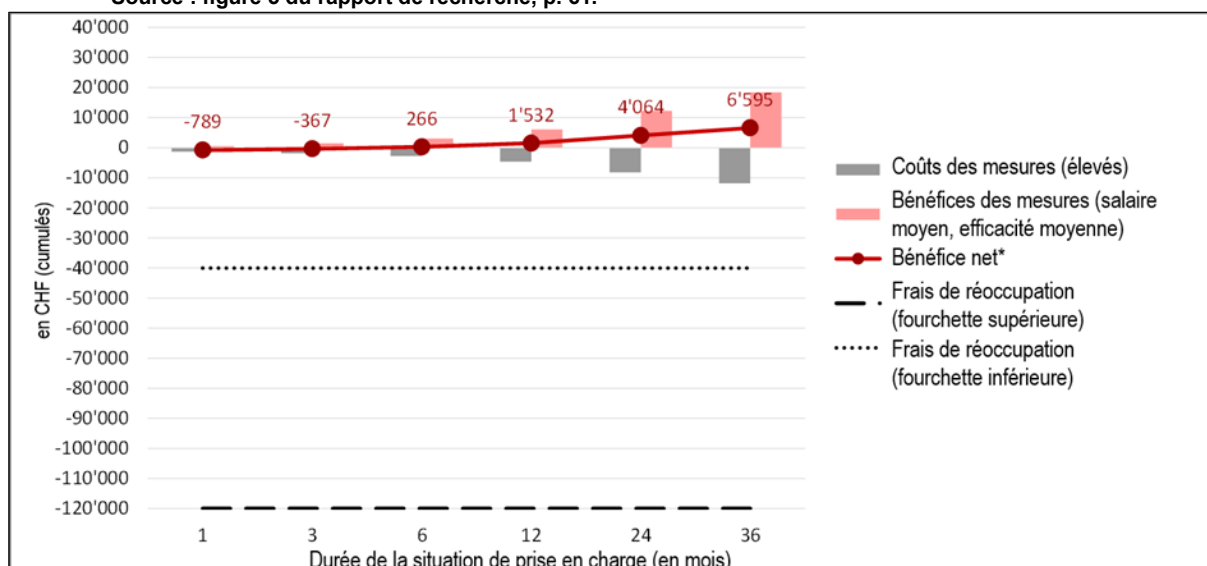
*Remarque : étant donné que les frais de réoccupation seraient encourus uniquement dans l'hypothèse d'un licenciement ou d'une démission, dont la probabilité ne peut pas être déterminée de manière fiable dans les différents cas d'espèce, ces coûts sont présentés séparément à la fin du tableau et n'ont pas été intégrés dans le calcul du bénéfice net présenté. La prévention de ces coûts potentiels fait toutefois partie des bénéfices apportés par les mesures.

Légende : ● = mesures prises, ○ = déjà mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise, ●● = congé de prise en charge

Source : calculs BASS, sur la base des informations recueillies lors des entretiens et d'hypothèses et d'informations complémentaires.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

A-1.2 **Figure 2 : Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité moyenne.**
 Source : figure 5 du rapport de recherche, p. 61.



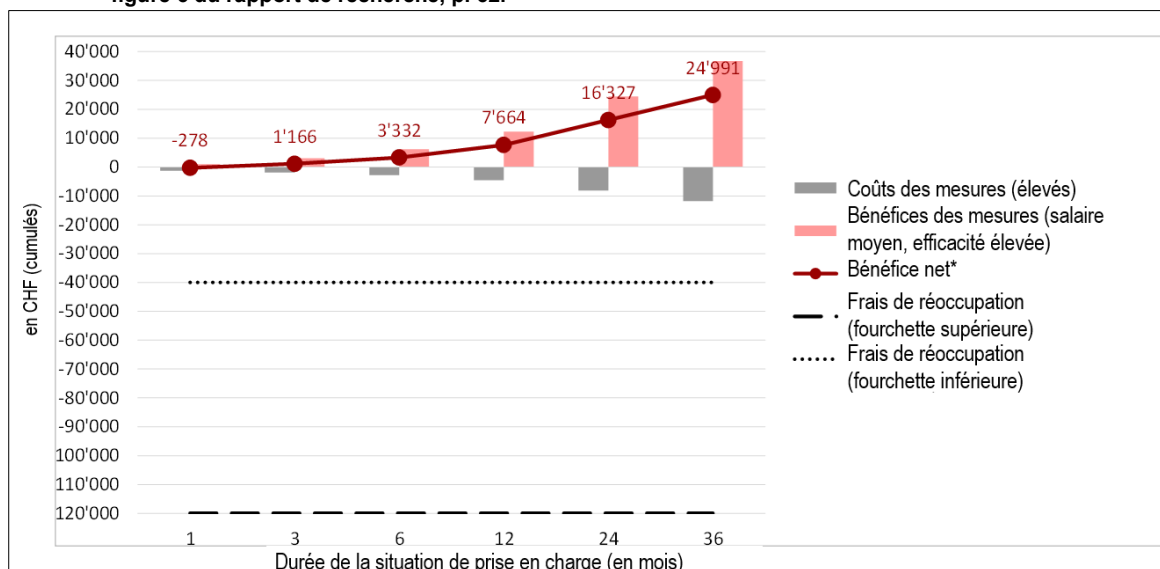
* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel.

Le montant des coûts pour la série de mesures prises correspond à la fourchette supérieure des exemples de cas étudiés (sans les congés payés prolongés).

Le bénéfice en cas d'efficacité moyenne correspond à une réduction de l'absentéisme de 0,5 jour de travail par mois (sur la base d'un temps plein) et à la prévention d'une baisse de performance de 5 %. Par rapport à ce scénario intermédiaire, le bénéfice est doublé en cas d'efficacité élevée et divisé par deux en cas d'efficacité faible.

Calculs BASS

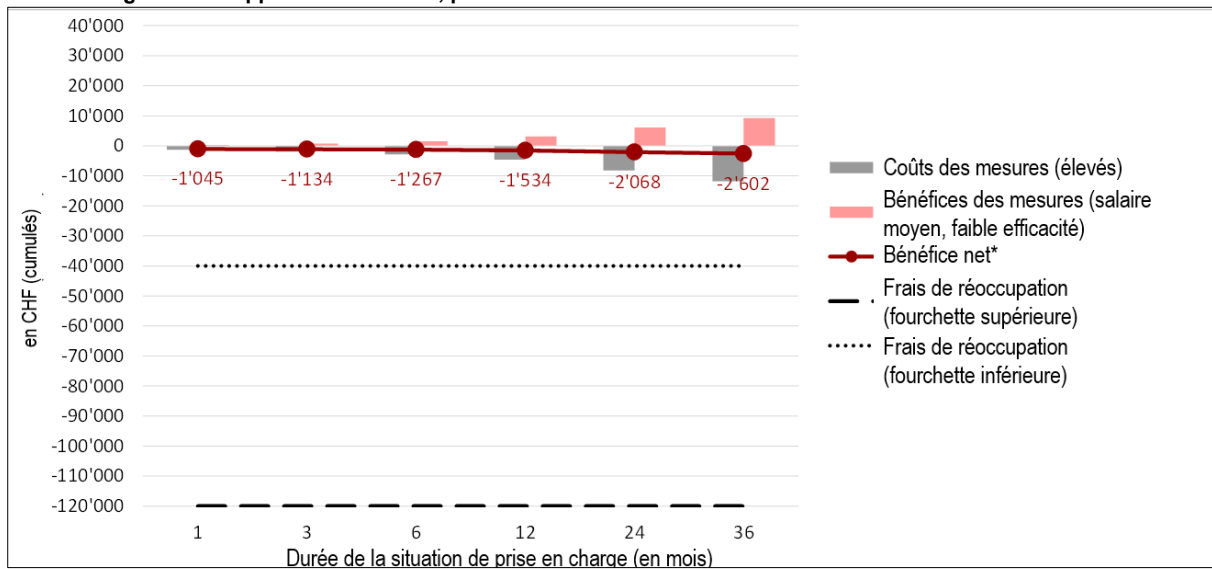
A-1.3 **Figure 3 : Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, efficacité élevée.**
 Source : figure 6 du rapport de recherche, p. 62.



Le bénéfice en cas d'efficacité élevée correspond à une réduction de l'absentéisme de 1 jour de travail par mois (sur la base d'un temps plein) et à la prévention d'une baisse de performance de 10 %. Calculs BASS.

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches **aidants**

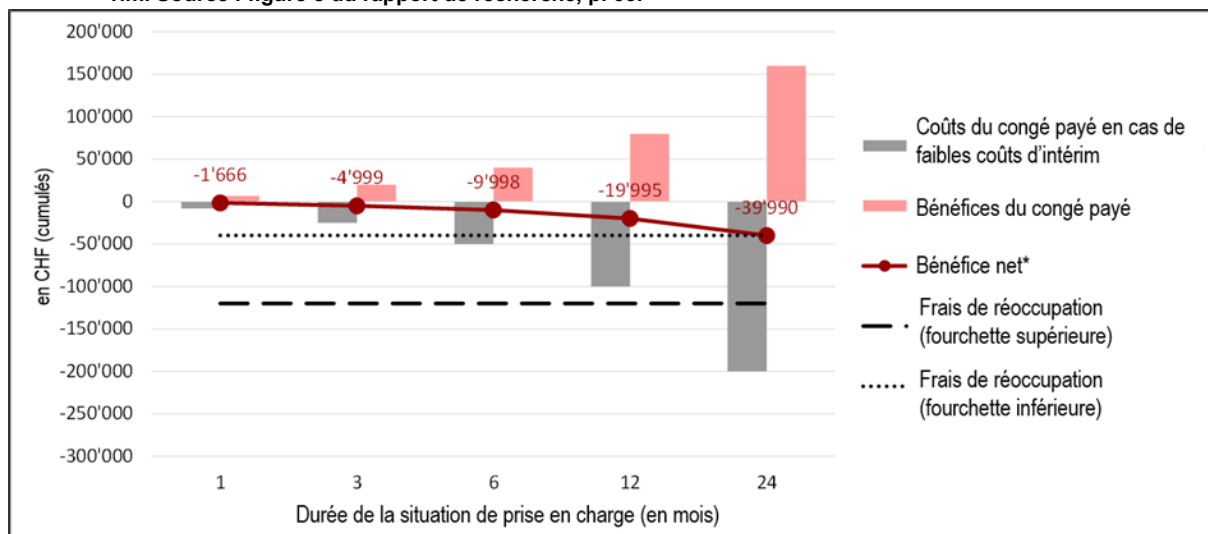
A-1.4 **Figure 4 : Coûts et bénéfices de la série de mesures fréquentes selon la durée de la situation de prise en charge du point de vue de l'entreprise : coûts des mesures élevés, salaire moyen, faible efficacité. Source : figure 6 du rapport de recherche, p. 62.**



Le bénéfice en cas de faible efficacité correspond à une réduction de l'absentéisme de 0,25 jour de travail par mois (sur la base d'un temps plein) et à la prévention d'une baisse de performance de 2,5 %. Calculs BASS

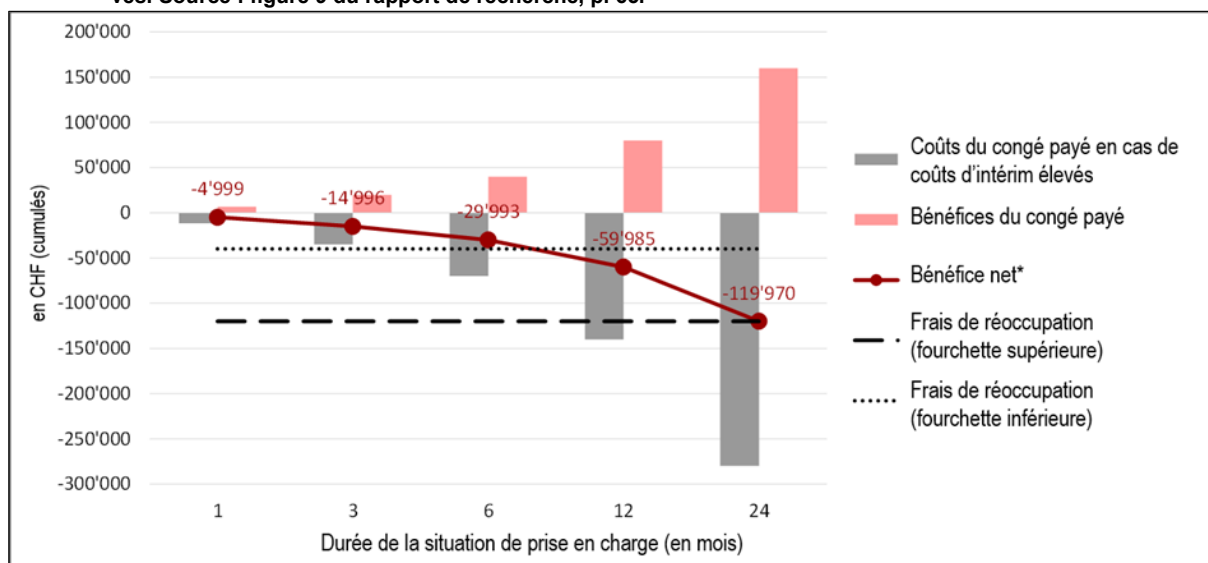
Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

A-1.5 **Figure 5 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim.** Source : figure 8 du rapport de recherche, p. 65.



* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel. Pour le calcul des coûts d'intérim, les frais de réoccupation sont supposés être bas (0,5 salaire annuel).
Calculs BASS

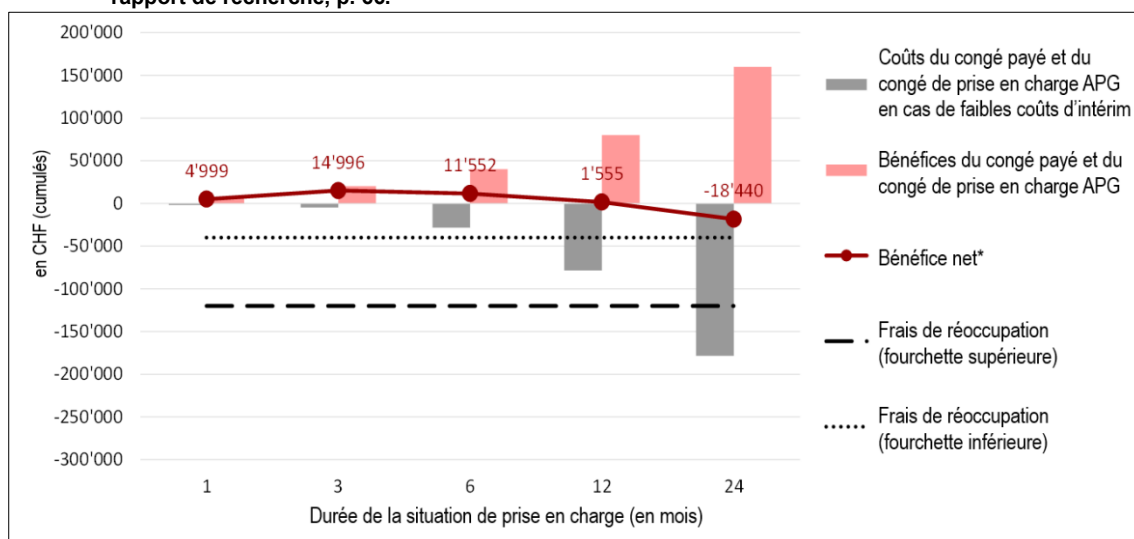
A-1.6 **Figure 6 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés.** Source : figure 9 du rapport de recherche, p. 65.



* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel. Pour le calcul des coûts d'intérim, les frais de réoccupation sont supposés être élevés (1,5 salaire annuel).
Calculs BASS

Analyse coûts-bénéfices des mesures de conciliation prises par les entreprises pour leurs collaboratrices et collaborateurs proches aidants

A-1.7 **Figure 7 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, faibles coûts d'intérim. Avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades. Source : figure 10 du rapport de recherche, p. 66.**

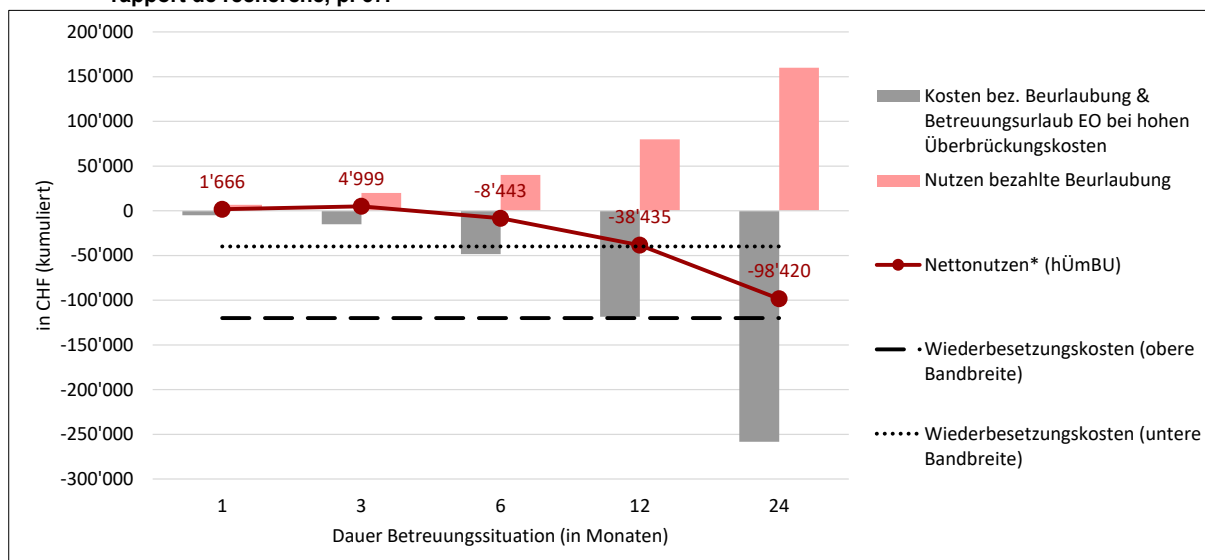


* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel.

Pour le calcul des coûts d'intérim, les frais de réoccupation sont supposés être bas (0,5 salaire annuel).

Calculs BASS

A-1.8 **Figure 8 : Coûts et bénéfices d'un congé payé prolongé selon la durée : salaire moyen, coûts d'intérim élevés. Avec congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades. Source : figure 11 du rapport de recherche, p. 67.**



* Bénéfice net présenté sans tenir compte des conséquences financières d'un licenciement ou d'une démission, qui sont indiquées séparément. La prise en compte des frais de réoccupation en cas de licenciement ou de démission augmente le bénéfice net des mesures. La fourchette indiquée pour ces frais représente 0,5 à 1,5 salaire annuel.

Pour le calcul des coûts d'intérim, les frais de réoccupation sont supposés être élevés (1,5 salaire annuel).

Calculs BASS