

**avenir suisse**

*think tank for economic and social issues*

**Stratégie**

**2020–2023**



## Mission

En tant que think tank indépendant, Avenir Suisse développe des idées pour le futur de la Suisse, en se fondant sur des études scientifiques et des principes libéraux, inspirés par l'économie de marché.

## Introduction

Cette brochure présente les lignes directrices d'Avenir Suisse en ce qui concerne la recherche, la communication et le financement pour la période allant de 2020 à 2023. Tout comme lors de la période précédente (de 2016 à 2019), la pierre angulaire du travail de notre think tank demeure le maintien et le développement à long terme du bien-être et de la qualité de vie en Suisse. Pour les années à venir, nous nous focaliserons encore plus sur les conditions-cadre libérales qui sont les fondements garantissant la prospérité et la participation démocratique. Grâce à des solutions scientifiquement élaborées, nous relèverons systématiquement les points où ces conditions-cadre ne sont pas remplies.

Cette année, la pandémie de Covid-19 nous rappelle que la prospérité, l'emploi et la qualité de vie élevée ne vont pas de soi. Toutefois, c'est précisément en ces périodes d'incertitudes et de bouleversements que le maintien de la force d'innovation de l'entrepreneuriat suisse, les garanties des libertés individuelles et les possibilités de développement sont d'une importance capitale. Nous aborderons aussi l'activisme anti-libéral tout comme les restrictions réglementaires, et nous continuerons à examiner d'un œil critique l'étendue des activités de l'Etat.

La voix d'Avenir Suisse doit être une référence en ce qui concerne les solutions libérales. Elle doit apporter une réflexion sur l'état et le potentiel de développement de la Suisse, et ce aussi bien en temps normal qu'en période de crise.

*Michel M. Liès*  
Président du Conseil de fondation

*Peter Grünenfelder*  
Directeur

## Nos principes directeurs

### **Un laboratoire d'idées pour la Suisse**

Avenir Suisse développe des idées pour le futur de la Suisse. Le think tank identifie des thèmes pertinents, anticipe les domaines dans lesquels il faut agir et élabore des solutions. Ses idées visent à assurer les fondements pour de futures réformes en politique et dans la société. Le maintien et le développement à long terme du bien-être et de la qualité de vie dans un cadre libéral sont les motivations centrales du travail d'Avenir Suisse.

### **Indépendant**

Avenir Suisse développe ses points de vue de manière libre et indépendamment de toute influence politique. Cette indépendance est garantie par un financement assuré par nos donateurs plusieurs années à l'avance, ainsi qu'à travers des règles de gouvernance claires. En tant que fondation à but non lucratif, ayant pour vocation de penser et de mener des recherches de manière libre, Avenir Suisse ne participe pas activement aux procédures de consultation ou à des campagnes liées aux votations, contrairement aux organisations ou aux groupes d'intérêts.

## **Scientifiquement étayé**

Avenir Suisse dispose de sa propre équipe de recherche. En collaboration avec des instituts de recherche nationaux et internationaux, le think tank élabore des propositions de réformes scientifiquement étayées, avec une connotation première de nature économique. Avenir Suisse tient un discours ouvert avec la politique et l'économie, et s'attache à diffuser de manière claire les résultats de ses recherches.

## **Libéral**

Le think tank s'inspire des valeurs libérales pour la société et l'économie de marché. Il partage sa conviction selon laquelle une prospérité largement répandue en Suisse ne peut reposer que sur un Etat libéral et une société ouverte. L'initiative personnelle, la responsabilité individuelle ainsi que l'esprit de réforme doivent être constamment encouragés.

## **Financé par des fonds privés**

Avenir Suisse est financé par des fonds privés. Les donateurs sont des petites et grandes entreprises ainsi que des particuliers de tous les domaines et de toutes les régions de Suisse. Grâce au soutien de ce large cercle de donateurs, le think tank n'est pas lié à des intérêts particuliers et peut également traiter des thèmes sensibles ou des tabous politiques.

## Fondements de la prospérité pour la Suisse

### Suisse ouverte

Relations CH-UE  
Accords commerciaux  
Multilatéralisme  
Questions d'intégration  
Agriculture  
Politique financière et monétaire

### Infrastructures et marchés

Politiques réglementaires et de la concurrence  
Service public  
Infrastructures de télécommunications  
Médias  
Mobilité  
Environnement et énergies  
Infrastructures financières  
Aménagement du territoire et marché de l'immobilier

### Etat social pérenne

Prévoyance vieillesse  
Travail des seniors  
Santé  
Invalidité et réintégration  
Soins  
Assurances sociales

### Smart Government

Politique fiscale  
Impôts  
Finances publiques  
Fédéralisme  
Péréquation financière  
Démocratie  
Défense nationale  
Sécurité

### Chances et société

Système éducatif  
Marché du travail  
Partenariat social  
Egalité  
Migration  
Politique en matière de réfugiés  
Politique familiale  
Politique sociétale

## Notre programme

Un cadre libéral et démocratique est la pierre angulaire du bien-être et de la qualité de vie en Suisse. A cet effet, nos travaux de recherche se concentrent sur cinq «moteurs» considérés comme des piliers pour continuer à accroître la prospérité du pays: «Suisse ouverte», «Infrastructures et marchés», «Etat social pérenne», «Smart Government» et «Chances et société». A ceux-ci viennent s'ajouter des thèmes transversaux comme la digitalisation et la démographie, qui doivent être pris en compte dans toutes propositions car ils influencent chaque pilier de prospérité.

## Notre communication

Une communication sur mesure, adaptée aux groupes cibles ainsi que des formats appropriés sont des conditions préalables essentielles pour le processus de formation de l'opinion par la démocratie directe et pour une forte présence sur la scène médiatique. Dans le cadre de l'évolution constante de l'utilisation des médias, Avenir Suisse se concentre sur les médias en ligne. La plupart des publications paraissent simultanément en allemand et en français, et une sélection de textes en italien et en anglais. En tant qu'institution suisse, le multilinguisme est un élément qui nous tient à cœur. La participation des membres de l'équipe à des événements de différents formats et les échanges individuels avec les acteurs-clés de notre société sont également des éléments essentiels pour le travail d'Avenir Suisse.

## Suisse ouverte

La prospérité de la Suisse repose en grande partie sur l'ouverture. Le libre-échange de biens, de services, de capitaux, de personnes et d'idées avec les pays étrangers sont les piliers de la réussite économique. Avenir Suisse développe des idées dans les domaines de la politique économique extérieure et met l'accent sur les relations Suisse-UE, les nouveaux accords économiques et l'intégration de la Suisse dans les organisations multilatérales. Les politiques financières et monétaires, ainsi que la politique agricole, sont analysées de manière critique dans le cadre des relations économiques extérieures, avec pour objectif de renforcer à long terme la place économique de la Suisse.

## Infrastructures et marchés

La Suisse se caractérise par sa remarquable infrastructure ainsi que par les produits et services qu'elle offre localement, qui sont généralement d'excellente qualité. Des lignes directrices claires en matière de réglementation et de politique de la concurrence sont nécessaires pour garantir le maintien de ce niveau élevé à long terme. Il est déjà possible d'améliorer la situation à cet égard aujourd'hui. Par exemple, les entreprises (partiellement) publiques courent le risque de conflits d'intérêts et de créer une concurrence déloyale, ce qui freine l'efficacité économique. Ces problèmes sont accentués par le progrès technologique, qui exige une redéfinition constante des frontières entre l'Etat et le secteur privé.

Avenir Suisse montre où et comment cette frontière peut être tracée. En outre, nous élaborons des propositions pour un service public efficace ainsi que pour des réglementations intelligentes, afin de garantir une infrastructure performante, de favoriser la dynamique concurrentielle et de permettre un développement économique durable.

## Etat social pérenne

Au XX<sup>e</sup> siècle, la Suisse a mis en place un filet de sécurité sociale étendu que la communauté internationale nous envie. Bien que les coutumes de vie et de travail aient radicalement changé au cours des dernières décennies, nos assurances sociales reflètent toujours les structures des années 1970. De plus, le progrès médical et l'augmentation de l'espérance de vie qui en découle ont façonné nos exigences en matière de soins de santé. Cette évolution se traduit par toujours plus d'impôts, de primes et de cotisations salariales aux assurances sociales qui pèsent sur les budgets des entreprises et des particuliers.

Avenir Suisse développe des solutions pour rendre l'Etat social suisse finançable à moyen et long terme et pour améliorer le bien-être pour chaque franc investi.

## Smart Government

Un des facteurs clés déterminant de la prospérité de la Suisse est l'organisation de ses institutions. Bien que sa structure fédéraliste à petite échelle puisse engendrer des doublons, le degré élevé d'autonomie fiscale des cantons et des communes encourage une concurrence entre les différents systèmes. Celle-ci force le secteur public de se tourner davantage vers les besoins de la population que dans d'autres pays. Le processus de démocratie directe demande plus de temps qu'ailleurs, mais les décisions prises sont bien mieux étayées et souvent plus pertinentes.

Avenir Suisse élabore des propositions qui contribuent à améliorer ce système complexe, aussi bien pour détricoter ses faiblesses que pour accentuer ce qui en fait sa force, afin que les institutions suisses continuent de servir notre prospérité plutôt que de lui nuire.

## Chances et société

En Suisse, le potentiel de productivité de la main-d'œuvre enregistre une lente croissance. Avenir Suisse conçoit des stratégies pour un marché du travail dynamique et libéral, qui encourage l'esprit d'entreprise et qui récompense l'innovation. Nous prôtons en outre une plus forte intégration des femmes dans le monde professionnel, un partenariat social durable et un système de formation moderne, offrant à chacune et chacun une chance.

D'autre part, Avenir Suisse élabore des propositions sur les questions de migration, toujours en prenant en compte l'évolution du marché du travail et l'évolution démographique. De plus, nous sommes en faveur d'une Suisse dans laquelle l'épanouissement personnel ainsi qu'un mode de vie libre sont garantis.

## Avenir Jeunesse

Les jeunes d'aujourd'hui formeront la réalité de demain. Avenir Jeunesse leur met à disposition une plateforme qui leur permet de se retrouver lors d'événements, d'échanger leurs points de vue et de débattre au sujet du futur de la Suisse. C'est une manière d'inviter les jeunes à embrasser des réformes libérales.

Une attention ciblée sera également accordée aux sujets qui les animent particulièrement. Dans les années à venir, la présence d'Avenir Jeunesse devra être accrue dans les écoles primaires et secondaires, notamment grâce à des formats adaptés.

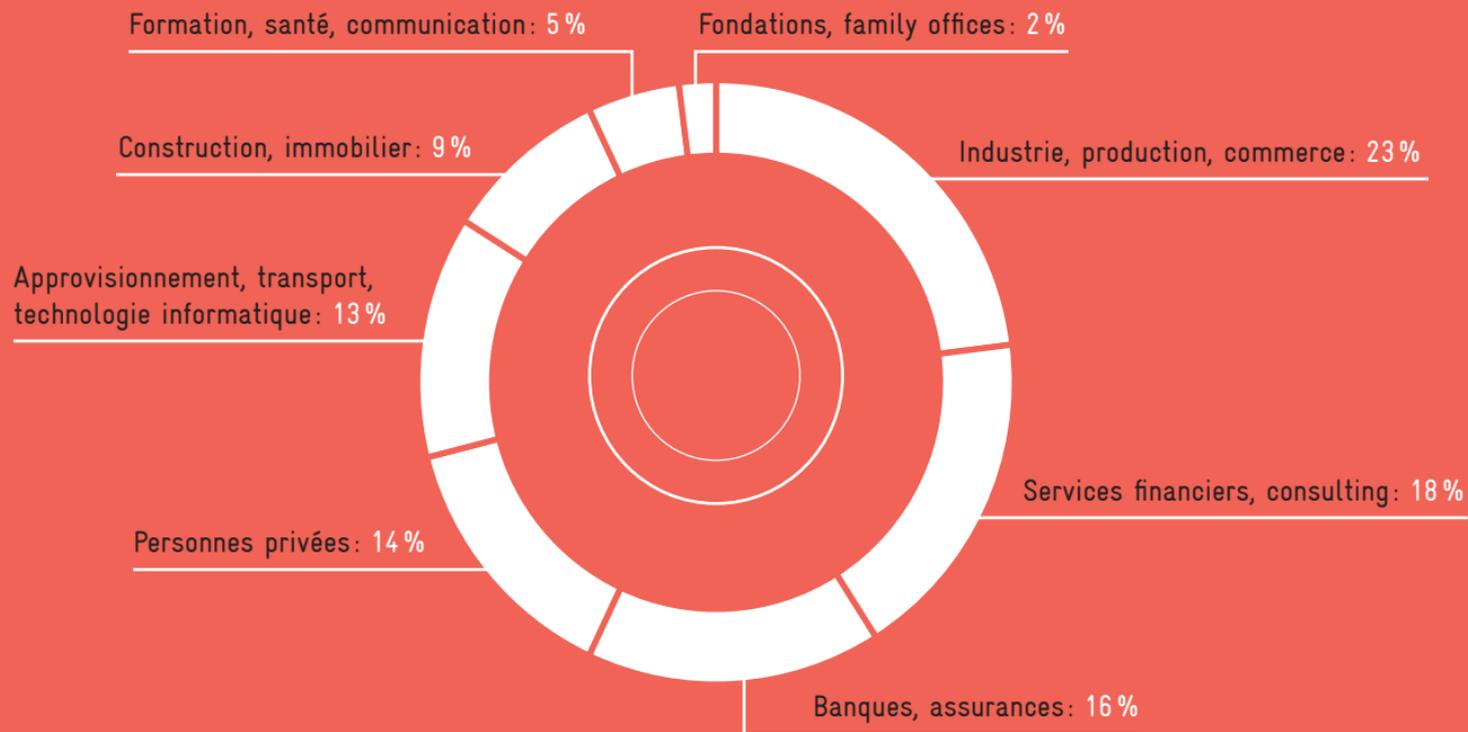


## Stratégie financière

Avenir Suisse est organisé comme une fondation à but non lucratif. Le budget annuel de 5,5 millions de francs, consacré à la recherche, aux publications et à la communication, est financé uniquement par des donations. Notre stratégie financière est axée sur la stabilité et une croissance horizontale.

Ces dernières années, nous avons successivement élargi notre cercle de donateurs et accru sa diversification par secteur. Lors de la création d'Avenir Suisse en 2005, près de la moitié des donateurs étaient issus des secteurs financiers, de l'industrie, de la production et du commerce.

Depuis, ces derniers s'étendent désormais à de nombreux autres secteurs et régions. Cette diversification garantit l'indépendance d'Avenir Suisse. En outre, de nombreux particuliers et fondations sont devenus donateurs. Avenir Suisse s'est fixé l'objectif d'élargir le cercle des donateurs à environ 200 entreprises et particuliers.



## Corporate Governance

### **Conseil de fondation**

En tant qu'organe suprême d'Avenir Suisse, le Conseil de fondation élit les membres de toutes les commissions ainsi que le directeur. Il approuve le budget, les comptes annuels et le rapport annuel et se réunit deux fois par an.

*Michel M. Liès (président)*

### **Comité directeur**

Le Comité directeur est chargé de la surveillance de l'activité opérationnelle de la Fondation, de l'approbation des principaux choix thématiques de recherche, du contrôle des finances et de la préparation des réunions du Conseil de fondation.

*Michel M. Liès (président)*

### **Comité de nomination**

Le Comité de nomination est responsable de la désignation des membres de toutes les commissions de la Fondation et de la direction. *Suzanne Thoma (présidente)*

### **Commission des programmes**

La Commission des programmes conseille le directeur lors de la définition des thématiques prioritaires, accompagne les projets et assure la qualité méthodologique des travaux. Les projets sont discutés de manière détaillée lors de trois réunions annuelles. Par ailleurs, les membres de la commission ont des échanges réguliers avec les chercheurs d’Avenir Suisse, également en dehors de ces sessions.

*Prof. Marius Brühlhart (président)*

### **Commission des finances**

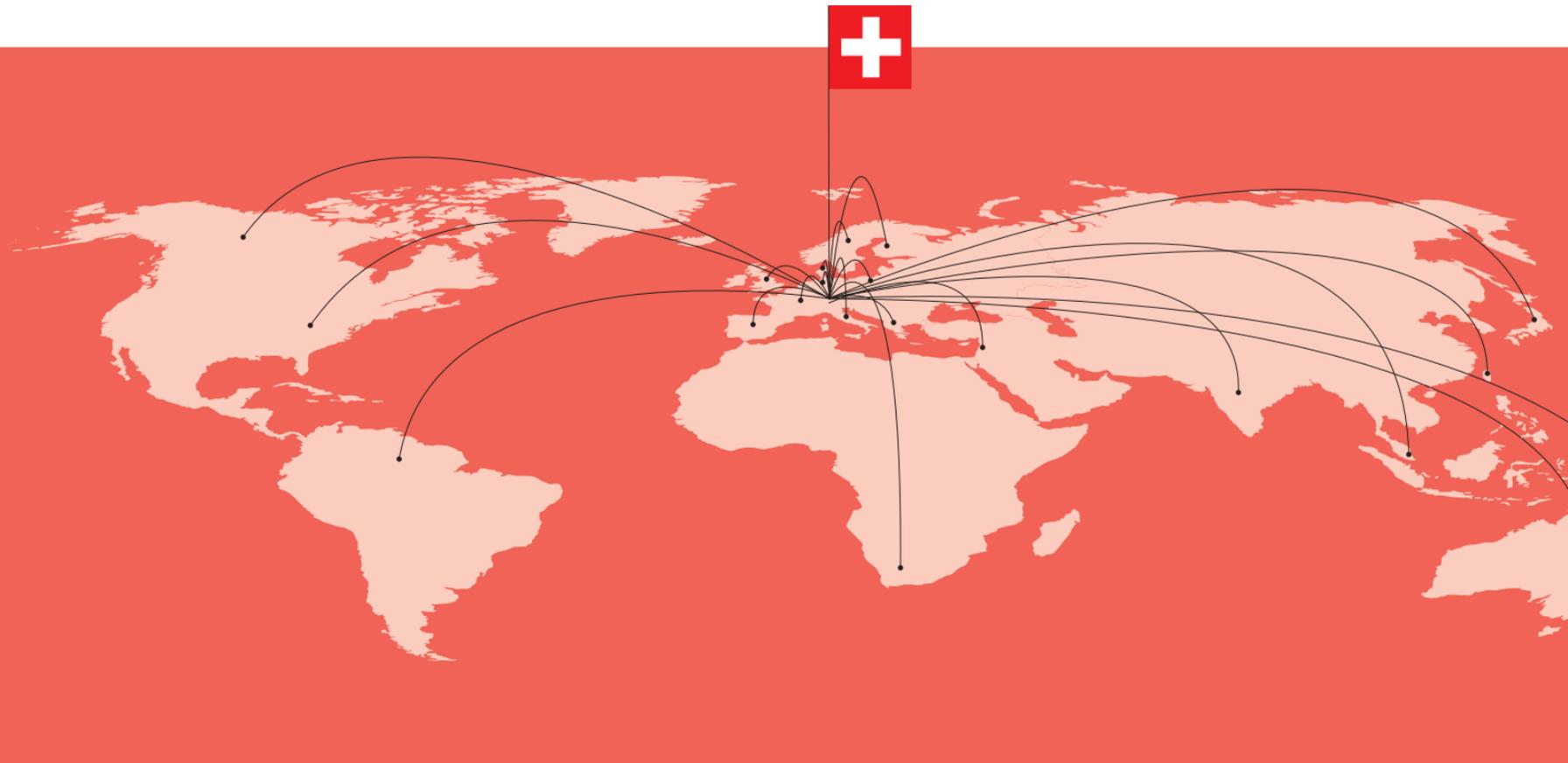
La Commission des finances surveille la gestion du capital de la Fondation. Elle vérifie les bilans trimestriels, le bilan annuel et le budget.

*Markus Neuhaus (président)*

### **Cercle des donateurs**

Le Cercle des donateurs vise à assurer le financement à long terme des activités de la fondation. Les membres sont des entreprises et des particuliers, qui soutiennent Avenir Suisse avec une contribution unique ou récurrente. Le Cercle des donateurs est aussi un «sounding board» pour les activités d’Avenir Suisse.

*Thomas Hammer (Président de la Fondation des donateurs)*



## Stratégie régionale

Les années à venir seront placées sous le signe du développement de l'ancrage régional d'Avenir Suisse et de son réseau international.

L'étendue de la recherche effectuée par Avenir Suisse trouve un écho dans toute la Suisse, mais elle pourrait en outre se spécialiser sur le niveau régional ou cantonal. D'ici 2023, Avenir Suisse désire encore plus renforcer sa présence aussi bien en Suisse romande qu'en Suisse orientale et au Tessin.

Dans un monde de plus en plus globalisé, le réseautage international gagne du terrain. D'une part, un «Think-tank Summit» (ou Sommet International des think-tanks) est organisé chaque année avec des organisations qui ont des objectifs communs. D'autre part, la coopération avec des groupes de réflexion étrangers, en provenance des régions anglo-américaines et asiatiques, sera renforcée. Par ailleurs, une infolettre mensuelle sera publiée en anglais, afin de rapprocher le travail d'Avenir Suisse et les particularités de la politique et de l'économie suisses d'un lectorat international.

avenir suisse

**Livre blanc Suisse**  
*Six esquisses d'avenir*

Éditeur  
Peter Gräfenfelder et Patrick Schellenbauer

avenir suisse

**Et si... ?**

13 développements possibles  
et leurs conséquences  
pour la Suisse

Peter Gräfenfelder et Jürg Müller éditeurs

avenir suisse

**Irresponsable ?**  
Rôle et représentation de  
l'entrepreneuriat suisse à une  
époque de transformations

Marcus Sahr et collaborateurs  
Peter Gräfenfelder, Lukas Rühli, René J. Düringer,  
Samuel Rätz, Valérie Müller, Céline Neuwaldinger  
et Matthias Ammann

avenir suisse

**security**

An  
International  
Trust Index Report  
on Security  
in Europe

Éditeur  
Felix Luginer et Fabian Schell

avenir suisse

**Personen-  
freizügigkeit**  
*Eine ökonomische Auslegung*

avenir suisse

**DURCHSTARTEN  
AUF DEM  
ARBEITSMARKT  
4.0**  
*Antworten auf neue Fragen zur neuen Arbeitswelt*

Christoph Grottel  
Christoph Grottel  
Christoph Grottel  
Christoph Grottel

avenir suisse

**Libre-échange Suisse – USA:  
un accord mutuellement bénéfique**

*Arguments pour un accord avec notre destination partenaire commerciale*  
Patrick Düringer et Jürg Müller éditeurs

avenir suisse

**Les renfoulements,  
une mesure à éviter**  
*L'illusion coûteuse d'une couverture  
complète de l'économie*

**analyse**

Felix Luginer et Fabian Schell, avec la participation de  
Christoph Grottel et Patrick Schellenbauer

La pandémie de Covid-19 a eu l'effet tragique de remettre à jour  
les débats sur le rôle de l'État. En Suisse, le débat est d'actualité car  
les mesures de soutien à l'économie sont en cours de mise en œuvre  
et les renfoulements sont une mesure à éviter. Les renfoulements  
peuvent en effet être coûteux et ne sont pas toujours  
efficaces. Ils peuvent également entraîner une déperdition de  
ressources et une perte de confiance. Les renfoulements  
peuvent également être utilisés pour financer des projets  
à long terme qui ne sont pas viables à court terme. Les renfoulements  
peuvent également être utilisés pour financer des projets  
à long terme qui ne sont pas viables à court terme. Les renfoulements  
peuvent également être utilisés pour financer des projets  
à long terme qui ne sont pas viables à court terme.

avenir suisse

**Une politique  
hospitalière saine**

*Plus de transparence, plus de concertation du patient, moins de centralisme*  
Julianne Gaudeloy, Noémie Borer, Samuel Rätz

avenir suisse

**Une démocratie directe  
numérique**

*Renforcer les droits populaires suisses*  
Mathias Ammann et Fabian Schell, avec la contribution d'Eric Dubinin

avenir suisse

**Les impôts et le genre**

*Quel modèle fiscal pour renforcer l'emploi féminin ?*  
Valérie Müller et Marcus Sahr

**Zurich**

Rotbuchstrasse 46  
8037 Zurich  
Tel +41 44 445 90 00

**Lausanne**

Chemin de Beau-Rivage 7  
1006 Lausanne  
Tel +41 21 612 66 10

**avenir suisse**

[info@avenir-suisse.ch](mailto:info@avenir-suisse.ch) [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch)