



Berne, le 22 avril 2026

Causes et conséquences de la pénurie de main-d'œuvre

Rapport du Conseil fédéral
en réponse aux postulats
23.3380 Müller Leo et 23.4094 Paganini

Sommaire

Condensé	4
Zusammenfassung	6
Sintesi	8
1 Introduction	10
2 Évolution du marché du travail en Suisse	12
2.1 Situation en matière d'emploi et de main-d'œuvre	12
2.2 Pénurie de main-d'œuvre	17
2.3 Synthèse	21
3 Rôle du travail à temps partiel	22
3.1 Évolution du travail à temps partiel	22
3.2 Raisons du travail à temps partiel	25
3.3 Travail à temps partiel des parents d'enfants de moins de 15 ans	28
3.4 Répartition du travail chez les ménages formés d'un couple	29
3.5 Niveau de formation et travail à temps partiel	30
3.6 Sous-emploi	34
3.7 Synthèse	36
4 Causes possibles de la pénurie de main-d'œuvre	37
4.1 Démographie	37
4.2 Changement structurel	38
4.3 Inadéquation entre l'offre et la demande	40
4.4 Incitations au travail	40
4.5 Croissance économique	41
4.6 Politique monétaire	41
4.7 Synthèse	44
5 Conséquences de la pénurie de main-d'œuvre	45
5.1 Conséquences pour les travailleurs	46
5.2 Conséquences pour les entreprises	47
5.3 Conséquences pour l'économie dans son ensemble	48
5.4 Synthèse	48
6 Conditions-cadres et mesures	50
6.1 Politique du marché du travail	50
6.1.1 Stratégie Service public de l'emploi 2030	51
6.1.2 Obligation d'annoncer les postes vacants	51
6.1.3 Mesures de durée limitée visant à encourager le potentiel de la main-d'œuvre en Suisse	52
6.2 Concilier travail et famille	54
6.2.1 Accueil extrafamilial des enfants	56
6.2.2 Autres mesures	56
6.3 Politique de la formation	57
6.3.1 Formation professionnelle	57
6.3.2 Formation en haute école	59
6.3.3 Formation continue	59
6.4 Politique de migration et d'intégration	62
6.4.1 Libre circulation des personnes avec les pays de l'UE/AELE	62
6.4.2 Admission de la main-d'œuvre de pays tiers	63
6.4.3 Intégration au marché du travail des personnes arrivées dans le cadre du regroupement familial	64

6.4.4	Intégration au marché du travail des personnes admises provisoirement et des personnes réfugiées	66
6.5	Politique fiscale.....	67
6.6	Sécurité sociale.....	69
6.6.1	Assurances sociales	69
6.6.2	Prestations cantonales et communales sous condition de ressources	70
6.6.3	Gros plan sur la réduction individuelle des primes	71
6.7	Synthèse	73
7	Conclusions	75
8	Bibliographie.....	77
9	Annexes.....	81

Condensé

Le 17 mars 2023, le conseiller national Leo Müller a déposé le postulat 23.3380 « Pénurie de main-d'œuvre. Que devons-nous faire ? », qui charge le Conseil fédéral « d'établir un rapport dans lequel il exposera les mesures nécessaires pour réduire la pénurie de main-d'œuvre tout en contenant l'immigration à un niveau acceptable ». Le Conseil national a adopté ce postulat lors de sa session de printemps 2024, à l'exception du point 6 concernant la modification du droit du travail. À cette occasion, il a également accepté le postulat 23.4094 Paganini du 27 septembre 2023, qui charge le Conseil fédéral de présenter « les effets de l'augmentation du temps partiel sur l'exploitation du potentiel de la main-d'œuvre résidant en Suisse et les mesures susceptibles de favoriser un taux d'activité plus élevé chez les personnes n'ayant pas de tâches d'assistance ou de soutien au sein de leur famille ».

Le présent rapport en réponse aux deux postulats cités examine dans une perspective globale la question de la pénurie de main-d'œuvre en Suisse et pointe les causes et les conséquences possibles de cette dernière. Le rôle du travail à temps partiel est analysé de manière approfondie. Le rapport passe également en revue les principales conditions-cadres et mesures pertinentes dans différents domaines politiques en lien avec les défis évoqués dans les postulats. L'étude « Pénurie de main-d'œuvre en Suisse : causes et conséquences » (en allemand, Abberger *et al.* 2026), élaborée par le Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPFZ sur mandat du SECO, a servi de base scientifique.

Dans le présent rapport, le terme « pénurie de main-d'œuvre » désigne une situation dans laquelle la demande de main-d'œuvre excède l'offre dans des conditions de salaire et de travail données. Une telle situation a, d'une part, une composante conjoncturelle. On a ainsi observé, lors de la phase de reprise économique postpandémique, un faible taux de chômage assorti de difficultés de recrutement accrues. D'autre part, des tendances de fond jouent également un rôle. C'est notamment le cas de l'évolution démographique, qui continuera d'entraîner une érosion de l'offre de main-d'œuvre dans les années à venir. Il est toutefois important de souligner, dans une perspective plus générale, que la pénurie de main-d'œuvre est aussi et avant tout le reflet de la réussite des entreprises suisses face à la concurrence internationale. La croissance économique en Suisse a en effet favorisé une hausse constante de la demande de main-d'œuvre.

La Suisse compte parmi les pays affichant le taux d'activité le plus élevé (84,1 % en 2024). Le travail à temps partiel, largement répandu, constitue un facteur important à cet égard. Il peut avoir différentes causes, comme le souhait de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, le manque d'intérêt pour une activité à plein temps, la poursuite d'une formation ou encore la maladie. Ce sont les femmes qui travaillent le plus à temps partiel, afin de trouver un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Si l'on examine de plus près la dernière décennie, on constate néanmoins que les femmes ont été de plus en plus nombreuses à travailler à des taux d'occupation élevés voire à 100 %, tandis que le travail à temps partiel a augmenté chez les hommes, de sorte que les taux d'activité des deux sexes ont continué de se rapprocher.

Entre 2014 et 2024, la part des actifs de 15 à 64 ans travaillant à temps partiel est passée de 34,4 à 36,3 %. Dans le même temps, le taux d'activité en équivalents plein temps (EPT) des personnes en âge de travailler a progressé de 1,3 point de pourcentage pour s'établir à 72,7 %. L'exploitation du potentiel de main-d'œuvre a donc globalement augmenté.

Il convient, parallèlement, de souligner que le potentiel d'emploi des personnes qualifiées, en particulier des personnes titulaires d'un diplôme du degré tertiaire, est le mieux exploité. Bien que le travail à temps partiel ait plus fortement augmenté chez les détenteurs d'un diplôme du tertiaire, le pourcentage de travail à temps partiel dans ce groupe reste inférieur à celui des détenteurs d'un diplôme de niveau secondaire I ou II.

Du point de vue des travailleurs, les phases de pénurie aiguë de main-d'œuvre ont surtout des effets positifs. Il est, d'une part, plus facile de trouver un emploi. D'autre part, Abberger *et al.* (2026) montrent, en s'appuyant sur une enquête réalisée auprès des entreprises, que les entreprises affectées par une pénurie de main-d'œuvre procèdent à différents ajustements. Elles investissent par exemple davantage dans la formation continue, offrent des modèles de travail plus souples ou augmentent les salaires de leurs collaborateurs, même si ces hausses restent souvent modérées.

Pour les entreprises, une pénurie de main-d'œuvre est synonyme de coûts et de risques, sous la forme par exemple d'une augmentation des frais de personnel ou des freins potentiels à la croissance et à l'innovation. L'évolution démographique, en particulier, devrait rester un défi majeur, quand bien même l'immigration continuera d'atténuer quelque peu les goulets d'étranglement. La plupart des entreprises interrogées par Abberger *et al.* (2026) estiment que les difficultés à trouver des travailleurs vont encore s'aggraver au cours des cinq prochaines années. Il convient toutefois de relever que la Suisse se situe légèrement en deçà de la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'agissant de la tension sur le marché du travail. En outre, le marché suisse du travail n'a pas montré jusqu'ici de signe de diminution effective de la croissance de l'emploi dans les phases où les difficultés de recrutement étaient accrues.

Le taux d'occupation individuel doit être en principe respecté dès lors qu'il résulte de la décision personnelle de chacune et chacun. Cependant, lorsque des obstacles structurels ou de mauvaises incitations restreignent la participation au marché du travail, des mesures politiques peuvent s'avérer nécessaires. Un certain nombre de mesures (en cours, planifiées ou à l'étude) existent déjà en Suisse pour améliorer en continu les conditions-cadres. Citons notamment les impulsions en faveur de mesures innovantes dans le domaine du service public de l'emploi, le développement prévu de l'accueil extrafamilial des enfants et l'introduction de l'imposition individuelle. Le but est d'exploiter encore mieux le potentiel indigène compte tenu de l'évolution démographique et structurelle du marché du travail. Au vu des mesures en vigueur ou en cours d'examen, le Conseil fédéral n'estime pas nécessaire de prendre des mesures supplémentaires pour l'instant.

De leur côté, les entreprises ont la possibilité d'accroître leur attractivité en améliorant au besoin les conditions de travail qu'elles offrent et en investissant de manière ciblée dans le développement de leurs collaborateurs. Ces mesures encouragent non seulement l'embauche, mais peuvent aussi conduire, sous l'angle économique, à une répartition plus efficiente de la main-d'œuvre en orientant cette dernière vers les entreprises affichant une productivité supérieure. La pénurie de main-d'œuvre peut en outre stimuler les gains d'efficacité au sein des entreprises et contribuer ainsi à augmenter leur productivité à long terme, pour autant que les lacunes de savoir-faire n'affectent pas leur capacité de production de manière significative. Dans ce contexte, la numérisation croissante (p. ex. l'automatisation accrue grâce à l'intelligence artificielle) pourrait notamment jouer un rôle déterminant.

Zusammenfassung

Am 17. März 2023 reichte Nationalrat Leo Müller das Postulat 23.3380 «Arbeitskräftemangel. Was sind unsere Hausaufgaben?» ein. Darin wird der Bundesrat beauftragt, «in einem Bericht darzulegen, welche Massnahmen nötig sind, damit der Arbeitskräftemangel gelindert werden kann und welche Massnahmen erforderlich sind, um die Zuwanderung in einem erträglichen Mass zu halten». Unter Ausnahme der Überprüfung des Arbeitsgesetzes (Punkt 6 des Postulats) wurde das Postulat vom Nationalrat in der Frühjahrssession 2024 angenommen. In derselben Session nahm der Nationalrat auch das Postulat 23.4094 Paganini vom 27. September 2023 an. Es beauftragt den Bundesrat aufzuzeigen, «welche Auswirkungen die Entwicklung zu mehr Teilzeitpensen auf die Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials hat und mit welchen Massnahmen höhere Arbeitspensen bei Personen ohne familiäre Versorgungs- bzw. Unterstützungsaufgaben gefördert werden können».

Der vorliegende Bericht in Erfüllung der beiden Postulate analysiert das Thema Arbeitskräftemangel in der Schweiz aus einer gesamtheitlichen Perspektive und zeigt mögliche Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels auf. Die Rolle der Teilzeitarbeit wird dabei vertieft betrachtet. Der Bericht legt zudem die zentralen Rahmenbedingungen und Massnahmen in verschiedenen Politikbereichen im Zusammenhang mit den in den Postulaten angesprochenen Herausforderungen dar. Die im Auftrag des SECO erarbeitete Studie «Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen» (Abberger et al. 2026) des KOF Instituts der ETH Zürich diene als wissenschaftliche Grundlage.

Unter dem Begriff Arbeitskräftemangel wird im vorliegenden Bericht eine Situation verstanden, in welcher die Nachfrage nach Arbeitskräften bei gegebenen Löhnen und Arbeitsbedingungen das Angebot übersteigt. Solche Situationen werden einerseits von der Konjunktur geprägt. Insbesondere in der wirtschaftlichen Aufschwungphase nach der Covid-19-Krise liessen sich eine tiefe Arbeitslosigkeit und gleichzeitig erhöhte Rekrutierungsschwierigkeiten beobachten. Andererseits spielen auch langfristige Entwicklungen wie der demografische Wandel eine Rolle, der das Angebot an Arbeitskräften in den kommenden Jahren weiter verknappen wird. In einer übergeordneten Betrachtung ist es jedoch wichtig zu beachten, dass der Arbeitskräftemangel nicht zuletzt auch Ausdruck des Erfolgs der Schweizer Unternehmen im internationalen Wettbewerb ist. Das Wirtschaftswachstum in der Schweiz förderte einen stetigen Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften.

Mit einer Erwerbsquote von 84,1% im Jahr 2024, zählt die Schweiz im internationalen Vergleich zu den Ländern mit der höchsten Erwerbsbeteiligung. Ein wichtiger Faktor ist die weit verbreitete Teilzeitarbeit. Diese ist auf unterschiedliche Gründe wie bspw. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, fehlendes Interesse an einer Vollzeittätigkeit, Aus- und Weiterbildung oder Krankheit zurückzuführen. Am häufigsten wird Teilzeitarbeit von Frauen genutzt, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Betrachtet man die letzten zehn Jahre genauer, zeigt sich allerdings auch, dass Frauen vermehrt zu höheren Beschäftigungsgraden oder Vollzeit arbeiteten, während bei Männern die Teilzeitarbeit zunahm. Damit näherten sich die Erwerbspensen der Geschlechter weiter an.

Insgesamt nahm zwischen 2014 und 2024 der Anteil der 15-64-jährigen Erwerbstätigen, die einer Teilzeitarbeit nachgehen, von 34,4% auf 36,3% zu. Gleichzeitig stieg die vollzeitäquivalente Erwerbsquote der Personen im erwerbsfähigen Alter um 1,3 Prozentpunkte auf 72,7% an. Somit hat sich die Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials insgesamt erhöht.

Gleichzeitig gilt zu beachten, dass das Erwerbspotenzial der höher Qualifizierten bzw. insbesondere der Personen mit Tertiärabschluss am besten ausgeschöpft wird. Obwohl die Teilzeitarbeit unter den Tertiärausgebildeten am stärksten zugenommen hat, fällt der Teilzeitanteil im Vergleich zu Personen mit einem Abschluss auf Sekundarstufe I oder II nach wie vor am tiefsten aus.

Aus Sicht der Arbeitnehmenden gehen Phasen mit erhöhtem Arbeitskräftemangel in erster Linie mit positiven Auswirkungen einher. Zum einen ist es in solchen Phasen leichter, eine neue Stelle zu finden. Zum anderen zeigen Abberger et al. (2026) auf Grundlage einer Unternehmensbefragung, dass von Arbeitskräftemangel betroffene Unternehmen in verschiedenen Bereichen aktiv werden. Sie investieren etwa verstärkt in Weiterbildung, bieten flexiblere Arbeitsmodelle an oder erhöhen die Löhne ihrer Mitarbeitenden. Häufig fallen die Lohnerhöhungen jedoch moderat aus.

Für die Unternehmen geht Arbeitskräftemangel mit Kosten und Risiken einher, wie zum Beispiel steigenden Personalkosten oder auch potenziellen Wachstums- und Innovationshemmnissen. Besonders der demografische Wandel dürfte zu grösseren Herausforderungen führen, auch wenn die Zuwanderung einen Teil der Engpässe abmildert. Die Mehrheit der von Abberger et al. (2026) befragten Unternehmen erwartet, dass sich die Schwierigkeiten bei der Suche nach Arbeitnehmenden in den nächsten fünf Jahren weiter verschärfen werden. Relativierend ist jedoch festzuhalten, dass die Schweiz bzgl. Arbeitsmarktdruck leicht unter dem Durchschnitt der OECD-Länder liegt. Zudem zeigte der Schweizer Arbeitsmarkt in Phasen mit akzentuierten Rekrutierungsschwierigkeiten bislang keine Anzeichen für ein effektiv reduziertes Beschäftigungswachstum.

Der Umfang des persönlichen Arbeitseinsatzes ist grundsätzlich als individuelle Entscheidung jeder erwerbsfähigen Person zu respektieren. Wenn jedoch strukturelle Hürden oder Fehlanreize die Erwerbsbeteiligung einschränken, können politische Massnahmen angezeigt sein. In der Schweiz existieren bereits verschiedene laufende, geplante sowie zu prüfende Massnahmen, um die gegebenen Rahmenbedingungen stetig zu verbessern. Zu nennen sind insbesondere innovative Impulse in der Arbeitsvermittlung, der geplante Ausbau der familienergänzenden Kinderbetreuung sowie die Einführung der Individualbesteuerung. Diese Massnahmen sollen vor dem Hintergrund des demografischen und strukturellen Wandels auf dem Arbeitsmarkt helfen, das inländische Potenzial noch besser auszuschöpfen. Angesichts der bestehenden und (bereits in Prüfung stehenden) künftigen Massnahmen sieht der Bundesrat derzeit keinen zusätzlichen Handlungsbedarf.

Gleichzeitig haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre Attraktivität zu steigern, indem sie ihre Arbeitsbedingungen bei Bedarf verbessern und gezielt in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren. Diese Massnahmen fördern nicht nur die Gewinnung von Arbeitskräften, sondern können volkswirtschaftlich gesehen auch zu einer effizienteren Verteilung der Arbeitskräfte in produktivere Unternehmen führen. Zudem kann Arbeitskräftemangel betriebliche Effizienzsteigerungen anregen, was langfristig zur Erhöhung der Produktivität beitragen kann, solange fehlendes Know-how die Produktionsfähigkeit nicht wesentlich beeinträchtigt. In diesem Zusammenhang könnte insbesondere die fortschreitende Digitalisierung (z.B. vermehrte Automatisierung durch künstliche Intelligenz) eine wichtige Rolle spielen.

Sintesi

Il 17 marzo 2023 il consigliere nazionale Leo Müller ha presentato il postulato 23.3380 «Carenza di manodopera. Quali sono i nostri compiti a casa?» che incarica il Consiglio federale di «presentare un rapporto contenente le misure necessarie per alleviare la carenza di manodopera e mantenere i flussi migratori a un livello tollerabile». Ad eccezione della richiesta di riesaminare la legge sul lavoro (punto 6), nella sessione primaverile 2024 il Consiglio nazionale ha accolto il postulato. Nella stessa sessione il Consiglio nazionale ha accolto anche il postulato 23.4094 Paganini del 27 settembre 2023, che incarica il Consiglio federale di illustrare in un rapporto «gli effetti della tendenza all'aumento del lavoro a tempo parziale sullo sfruttamento del potenziale di forza lavoro nazionale, e le misure in grado di favorire un grado di occupazione più elevato delle persone che non assolvono a compiti di assistenza o sostegno ai loro familiari».

Il presente rapporto, redatto in adempimento dei due postulati, analizza il tema della carenza di manodopera in Svizzera adottando una prospettiva globale e spiega le possibili cause e conseguenze di tale fenomeno, approfondendo in particolare il ruolo del lavoro a tempo parziale. Il rapporto illustra inoltre le principali condizioni quadro e le misure adottate in diversi ambiti politici per far fronte alle sfide menzionate nei postulati. Come base scientifica è stato preso lo studio elaborato dall'istituto di ricerche congiunturali KOF del Politecnico federale di Zurigo (Abberger et al. 2026) intitolato *Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen*.

Nel presente rapporto per «carenza di manodopera» si intende una situazione in cui, a parità di salari e condizioni di lavoro, la domanda supera l'offerta. Queste situazioni sono influenzate innanzitutto dalla congiuntura. Ad esempio, soprattutto nella fase di ripresa economica successiva alla crisi COVID-19 si è osservato un basso tasso di disoccupazione e, allo stesso tempo, maggiori difficoltà di reclutamento. Secondariamente, svolgono un ruolo importante anche gli sviluppi di lungo periodo, come l'andamento demografico, che nei prossimi anni ridurrà ulteriormente l'offerta. In una prospettiva più ampia, è importante notare tuttavia che la carenza di manodopera è anche espressione del successo delle aziende svizzere nel contesto concorrenziale internazionale. La crescita economica del nostro Paese ha infatti favorito un aumento costante della domanda di forza lavoro.

Con un tasso d'occupazione dell'84,1 % nel 2024, la Svizzera è uno dei Paesi con la più alta percentuale di popolazione attiva a livello internazionale. Un fattore rilevante è la grande diffusione del lavoro a tempo parziale, riconducibile a diverse cause, tra cui l'equilibrio tra vita familiare e professionale, lo scarso interesse per un'attività a tempo pieno, eventuali progetti di formazione e aggiornamento o una malattia. Il lavoro a tempo parziale è utilizzato più spesso dalle donne per conciliare meglio famiglia e carriera. Tuttavia, osservando più da vicino gli ultimi dieci anni, si nota che le donne lavorano sempre più spesso con contratti a tempo pieno o con gradi d'occupazione più elevati, mentre tra gli uomini è aumentato il lavoro part-time. Ciò ha avvicinato ulteriormente i gradi d'occupazione totali dei due sessi.

Complessivamente, tra il 2014 e il 2024 la percentuale di persone di età compresa tra i 15 e i 64 anni occupate a tempo parziale è passata dal 34,4 % al 36,3 %, mentre il tasso d'occupazione in equivalenti a tempo pieno delle persone in età lavorativa è aumentato di 1,3 punti percentuali toccando quota 72,7 %. Nell'insieme, lo sfruttamento del potenziale di manodopera è quindi cresciuto.

Allo stesso tempo, occorre tenere presente che il potenziale d'impiego maggiormente sfruttato è quello delle persone altamente qualificate, in particolare di coloro che possiedono un titolo di livello terziario. Sebbene il lavoro part-time abbia registrato l'aumento più elevato proprio tra queste persone, la percentuale di laureati con un impiego part-time rimane sempre più bassa rispetto a quella di chi possiede un titolo del livello secondario I o II.

Dal punto di vista dei lavoratori, i periodi caratterizzati da una maggiore carenza di manodopera hanno soprattutto effetti positivi: da un lato, infatti, è più facile trovare un nuovo impiego e, dall'altro, le aziende che hanno bisogno di forza lavoro intensificano gli sforzi in diversi modi, come emerge da un sondaggio condotto nell'ambito dello studio del KOF di Zurigo citato in precedenza. Queste aziende, ad esempio, investono di più nella formazione continua, offrono una maggiore flessibilità o pagano meglio i loro collaboratori, anche se spesso in misura modesta.

Per le aziende, la carenza di manodopera comporta costi e rischi, come ad esempio l'aumento dei costi del personale o anche potenziali ostacoli alla crescita e all'innovazione. L'andamento demografico, in particolare, comporterà molto probabilmente sfide più impegnative, anche se l'immigrazione contribuisce ad attenuare la carenza. La maggior parte delle aziende che hanno partecipato al sondaggio di Abberger et al. (2026) prevede che nei prossimi cinque anni le difficoltà di reclutamento aumenteranno ulteriormente. D'altro canto, non bisogna dimenticare che la Svizzera si colloca leggermente al di sotto della media dei Paesi OCSE per quanto riguarda la rigidità del mercato del lavoro. Inoltre, anche nei periodi caratterizzati da particolari difficoltà di reclutamento, il mercato del lavoro svizzero non ha finora mostrato segni di un effettivo rallentamento della crescita occupazionale.

Il grado di occupazione al quale una persona è disposta a lavorare va rispettato in quanto frutto di una scelta personale. Tuttavia, se ostacoli strutturali o incentivi sbagliati limitano il tasso d'occupazione possono essere opportune misure politiche. In Svizzera esistono diverse misure già in essere, pianificate o da valutare, che puntano a migliorare in maniera costante le condizioni quadro, ad esempio soluzioni innovative nell'ambito del collocamento, il potenziamento della custodia di bambini complementare alla famiglia e l'introduzione dell'imposizione individuale. Alla luce dei cambiamenti demografici e strutturali in corso nel mercato del lavoro, queste misure dovrebbero contribuire a sfruttare ancora meglio il potenziale di manodopera residente. Pertanto, considerate le misure attuali e future (già in fase di valutazione), al momento il Consiglio federale non ritiene necessario adottare ulteriori provvedimenti.

Dal canto loro, le aziende hanno la possibilità di aumentare la propria attrattiva migliorando, se necessario, le condizioni di lavoro e investendo in maniera mirata nello sviluppo dei propri collaboratori. Tutto ciò non soltanto favorisce il reclutamento di manodopera, ma dal punto di vista economico può anche portare a una distribuzione più efficiente dei lavoratori in aziende più produttive. Inoltre, la carenza di personale può anche stimolare l'aumento dell'efficienza all'interno delle aziende, contribuendo così ad aumentare la produttività a lungo termine, purché la mancanza di know-how non comprometta in modo sostanziale la capacità produttiva. In un contesto del genere la digitalizzazione (p. es. una maggiore automazione grazie all'intelligenza artificiale) potrebbe svolgere un ruolo importante.

1 Introduction

Avec la reprise économique qui a suivi la crise du COVID-19, la question de la pénurie de main-d'œuvre est revenue avec davantage d'acuité dans le débat public. Plusieurs indicateurs montrent que le marché suisse du travail a été soumis à de fortes tensions en 2022 et 2023, et que quasiment toutes les branches économiques se sont trouvées confrontées à de grandes difficultés de recrutement. L'élément déclencheur a été le redémarrage rapide de l'activité qui s'est amorcé dès 2021, tous secteurs confondus, après la levée des mesures prises pour lutter contre la pandémie. À la suite du ralentissement économique intervenu entre-temps, ces difficultés de recrutement liées à la conjoncture se sont quelque peu atténuées.

Au-delà de ces évolutions à court terme, la pénurie de main-d'œuvre peut également représenter un défi structurel pour la Suisse. Des facteurs comme le changement technologique, le vieillissement démographique et les conditions de travail influent également sur la demande et/ou l'offre de main-d'œuvre, et occasionnent depuis un certain temps déjà des difficultés de recrutement dans certaines branches.

Dans ce contexte, deux postulats ont été transmis au Conseil fédéral au printemps 2024, portant notamment sur les causes et les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre et les mesures envisageables pour l'atténuer.

Le postulat 23.3380 Müller Leo du 17 mars 2023 « Pénurie de main-d'œuvre. Que devons-nous faire ? » charge le Conseil fédéral d'établir un rapport dans lequel il exposera « les mesures nécessaires pour réduire la pénurie de main-d'œuvre tout en contenant l'immigration à un niveau acceptable ». Le 13 mars 2024, le Conseil national a accepté les points 1, 2, 3, 4 et 5 de ce postulat et rejeté le point 6 (voir texte du postulat ci-après).

Le postulat 23.4094 Paganini du 27 septembre 2023 « Temps partiel et exploitation du potentiel de la main-d'œuvre résidant en Suisse » charge le Conseil fédéral de présenter dans un rapport « les effets de l'augmentation du temps partiel sur l'exploitation du potentiel de la main-d'œuvre résidant en Suisse et les mesures susceptibles de favoriser un taux d'activité plus élevé chez les personnes n'ayant pas de tâches d'assistance ou de soutien au sein de leur famille ». Le 28 février 2024, le Conseil national a accepté ce postulat.

Une étude externe a été commandée (Abberger *et al.* 2026) afin d'approfondir certaines questions posées dans les deux postulats. Son objectif était d'examiner les causes et les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre en Suisse. Les résultats ont été intégrés dans le présent rapport, après consultation de la Commission de la politique économique.

Le rapport s'articule comme suit : le chapitre 2 décrit l'évolution actuelle du marché suisse du travail sous l'angle du taux d'activité et met en lumière la pénurie de main-d'œuvre en s'appuyant sur divers indicateurs. Les chapitres 3 et 4 sont consacrés aux causes possibles de la pénurie de main-d'œuvre, en particulier au rôle du travail à temps partiel, ainsi qu'aux défis posés par la démographie, le changement structurel, la croissance économique et la politique monétaire. Le chapitre 5 examine les conséquences possibles de la pénurie de main-d'œuvre, en mettant l'accent sur les travailleurs et les entreprises. Enfin, le chapitre 6 présente les conditions-cadres et les mesures destinées à mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène.

Texte du postulat 23.3380¹ Müller Leo :

Le Conseil fédéral est chargé d'établir un rapport dans lequel il exposera les mesures nécessaires pour réduire la pénurie de main-d'œuvre tout en contenant l'immigration à un niveau acceptable. Il examinera notamment les points suivants :

1. Quelles sont les causes principales de la pénurie de main-d'œuvre (politique monétaire, démographie, mutations structurelles, croissance économique, nombre d'heures travaillées par personne et par an, etc.) ?
2. Quelles sont les conséquences de cette pénurie tant pour les entreprises suisses et leur productivité que pour la prospérité du pays ?
3. Quelles mesures politiques (fédérales et cantonales) conviendrait-il d'envisager face à cette situation et lesquelles vaudrait-il mieux écarter ?
4. Quelles mesures faudrait-il prendre pour mieux intégrer au marché du travail les personnes déjà en Suisse, de façon à réduire la nécessité d'une forte immigration de main-d'œuvre ?
5. Faut-il repenser la stratégie des contingents réservés aux ressortissants d'États tiers et si oui, dans quel sens ?
6. Le droit du travail est-il encore adapté au monde du travail d'aujourd'hui ou faut-il lui apporter des modifications et si oui, lesquelles ?

Le Conseil fédéral associera à l'établissement de ce rapport les représentants des cantons, des différentes branches économiques et de leurs partenaires sociaux ainsi que des économistes, de façon à permettre une analyse globale intégrant les différents points de vue.

Texte du postulat 23.4094² Paganini :

Le Conseil fédéral est prié de présenter dans un rapport les effets de l'augmentation du temps partiel sur l'exploitation du potentiel de la main-d'œuvre résidant en Suisse et les mesures susceptibles de favoriser un taux d'activité plus élevé chez les personnes n'ayant pas de tâches d'assistance ou de soutien au sein de leur famille.

¹ Voir <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20233380>.

² Voir <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20234094>.

2 Évolution du marché du travail en Suisse

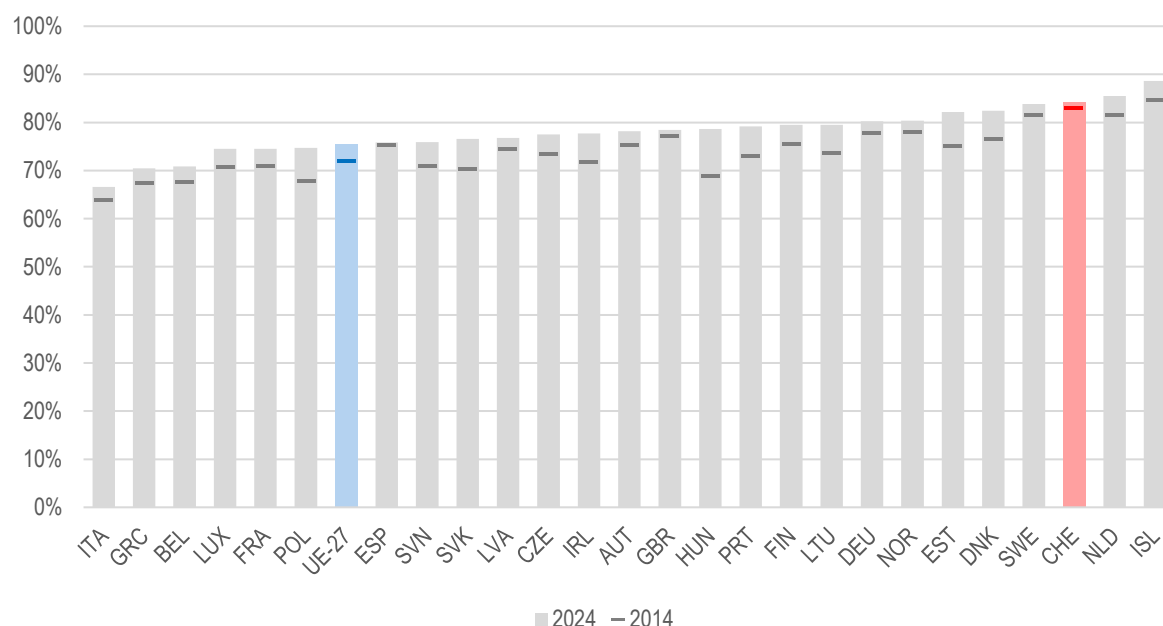
Lorsque le marché du travail connaît une pénurie de main-d'œuvre, il est plus facile pour les demandeurs d'emploi de trouver un travail rémunéré, alors que les entreprises doivent faire davantage d'efforts pour pourvoir les postes vacants. Tel a été le cas ces dernières années en Suisse, notamment pendant la phase de reprise qui a suivi la crise du COVID-19. Cela étant, de nombreuses personnes exercent déjà une activité lucrative en Suisse, signe de bonnes conditions-cadres et d'une attractivité élevée des emplois. Afin de mieux comprendre le contexte suisse, le présent chapitre analyse de plus près la situation en matière d'emploi et de main-d'œuvre, pour mettre ensuite en lumière les différents aspects de la pénurie de main-d'œuvre.

2.1 Situation en matière d'emploi et de main-d'œuvre

Taux d'activité élevé et faible niveau de chômage

En Suisse, un nombre proportionnellement élevé de personnes participent au marché du travail. En 2024, le taux d'activité des personnes âgées de 15 à 64 ans s'élevait à 84,1 %, ce qui est nettement supérieur à la moyenne européenne (UE-27 : 75,5 %). Comparée à ses voisins, la Suisse présente le taux d'activité le plus élevé, suivie de l'Allemagne et de l'Autriche, alors que la France et l'Italie affichent des taux inférieurs. Cela tient en particulier à la part conséquente des moins de 30 ans exerçant une activité lucrative en Suisse, largement due au fait que les jeunes sont plus nombreux à faire un apprentissage que dans d'autres pays et entrent ainsi rapidement sur le marché du travail.

Fig. 1 : Taux d'activité en comparaison internationale, 2014 et 2024



Source : OCDE (2025)

De 2014 à 2024, le taux d'activité des 15 à 64 ans a augmenté de 1,2 point de pourcentage, une hausse faible en comparaison internationale. À noter toutefois que la participation au marché du travail se situait déjà à un niveau très élevé en 2014, d'où une marge de progression limitée. En effet, plus le taux d'activité s'approche de 100 %, plus il lui est difficile d'augmenter encore, et plus les incitations doivent être fortes pour intégrer de nouvelles personnes au marché du travail.

L'augmentation du taux d'activité entre 2014 et 2024 est uniquement due à la hausse de la proportion de femmes participant au marché du travail (+2,7 points de pourcentage, à 80,8 %, contre -0,2 point

de pourcentage, à 87,4 %, pour les hommes). La comparaison des tranches d'âge montre que le taux d'activité des 55 à 64 ans est celui qui a le plus augmenté (+6,1 points de pourcentage, à 77,8 %).

Dans l'ensemble, l'intégration des personnes actives au marché du travail fonctionne également très bien en Suisse. Le taux de chômage au sens du BIT était de 4,3 % en 2024. Après avoir atteint en 2023 son niveau le plus bas depuis de nombreuses années (4,0 %) dans le sillage de la forte reprise économique qui a suivi la pandémie de COVID-19, le chômage a de nouveau légèrement augmenté. Les hommes sont globalement un peu moins touchés que les femmes (respectivement 4,1 et 4,6 % en 2024). Du point de vue des tranches d'âge, le taux de chômage est inférieur à la moyenne chez les 55 à 64 ans (3,4 %), notamment parce que les travailleurs âgés ont plus souvent des emplois stables, ce qui tend à réduire le risque de chômage.

En Suisse, le taux de chômage est inférieur à la moyenne européenne (UE-27 : 5,9 % en 2024). Dans les pays voisins, le taux est plus bas en Allemagne (3,4 %) mais plus élevé en France, en Italie et en Autriche (voir fig. A.1 en annexe).

Taux d'activité élevé, notamment grâce au travail à temps partiel

La fréquence du travail à temps partiel en Suisse apparaît comme l'une des principales raisons du taux d'activité élevé. En 2024, d'après les chiffres 2025 d'Eurostat relatifs aux États de l'UE et de l'AELE, la Suisse était en deuxième position pour ce qui est du pourcentage de travailleurs à temps partiel parmi les actifs âgés de 15 à 64 ans (39,5 %), derrière les Pays-Bas (42,7 %)³. Ces deux pays présentent donc à la fois une part importante de personnes occupées à temps partiel et un taux d'activité élevé.

Les nombreuses possibilités de travail à temps partiel facilitent notamment la conciliation de la vie familiale et professionnelle. Ce sont les femmes qui en font le plus usage en Suisse. D'après Eurostat (2025), 61,1 % des femmes actives âgées de 15 à 64 ans travaillaient à temps partiel en 2024, contre 20,1 % des hommes. Les personnes âgées de 55 à 64 ans sont également plus nombreuses que la moyenne à travailler à temps partiel (45,9 %).

Malgré le taux élevé de travail à temps partiel, la durée du travail en Suisse est supérieure à la moyenne européenne. En 2024, la durée hebdomadaire effective du travail des actifs âgés de 15 à 64 ans était de 36,1 heures en moyenne (UE-27 : 35,8 heures). La durée hebdomadaire du travail est en effet très élevée en Suisse à temps plein comme à temps partiel : en comparaison européenne, la Suisse se plaçait en deuxième position en 2024 pour ce qui est de la durée de travail des personnes occupées à temps partiel, avec une moyenne de 25,0 heures par semaine, et en première position s'agissant des personnes occupées à temps plein, avec 43,0 heures par semaine (voir fig. A.2 à A.4). Au cours des dix dernières années, la diffusion du travail à temps partiel s'est accompagnée d'une évolution positive du volume total de travail de la population en âge de travailler. En 2024, le nombre d'heures travaillées a atteint 8,0 milliards, soit une hausse de 7,5 % par rapport aux 7,4 milliards enregistrés en 2014⁴.

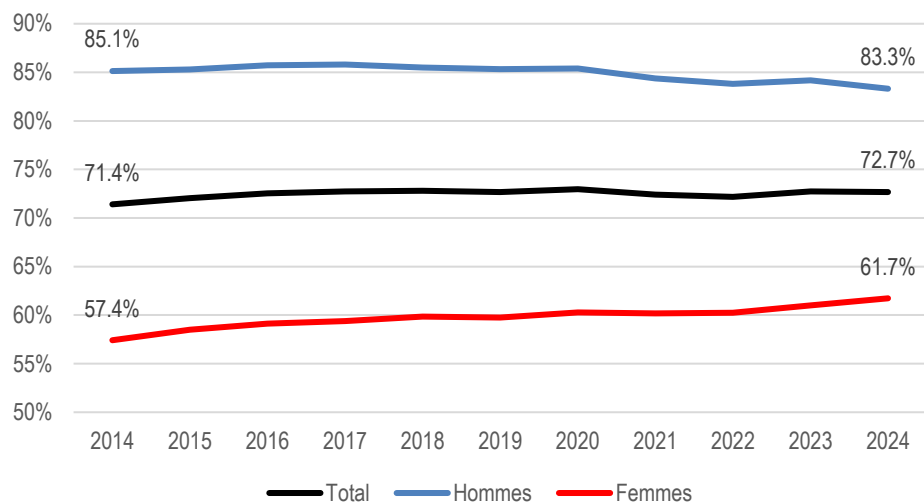
³ La définition que donne Eurostat du travail à temps partiel diffère légèrement de celle utilisée en Suisse par l'Office fédéral de la statistique (OFS). D'après la définition internationale, le travail à temps partiel désigne tous les taux d'occupation inférieurs à 100 %. D'après l'OFS, en revanche, seuls les taux d'occupation de moins de 90 % comptent comme temps partiels.

⁴ Pour la population résidente permanente, seul le volume de travail des personnes âgées de 15 à 64 ans a été pris en compte dans le calcul du volume de travail total de la population en âge de travailler. En ce qui concerne les autres personnes, comme les travailleurs frontaliers ou les titulaires d'une autorisation de séjour de courte durée, toutes les classes d'âge ont dû être intégrées dans le calcul, étant donné que la statistique du volume du travail (SVOLTA) ne renseigne pas sur l'âge des personnes. S'il en résulte de facto une surestimation du volume de travail des personnes en âge de travailler, elle reste toutefois marginale : d'après la statistique de la population active occupée (SPAÖ), seuls 9,6 % des actifs occupés ne font pas partie de la population résidente permanente, et 99,0 % de ces personnes ont entre 15 et 64 ans.

Exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène

Ce que l'on appelle le taux d'activité en EPT est un bon indicateur de l'exploitation effective du potentiel de main-d'œuvre indigène, car il intègre à la fois la participation au marché du travail et le taux d'occupation. Le taux d'activité en EPT des 15 à 64 ans a augmenté de 1,3 point de pourcentage entre 2014 et 2024, pour s'établir à 72,7 %. Cette évolution s'explique par la hausse observée chez les femmes (+4,3 points de pourcentage, à 61,7 %). Chez les hommes, le taux a légèrement reculé (-1,8 point de pourcentage), mais reste à un niveau élevé (83,3 %).

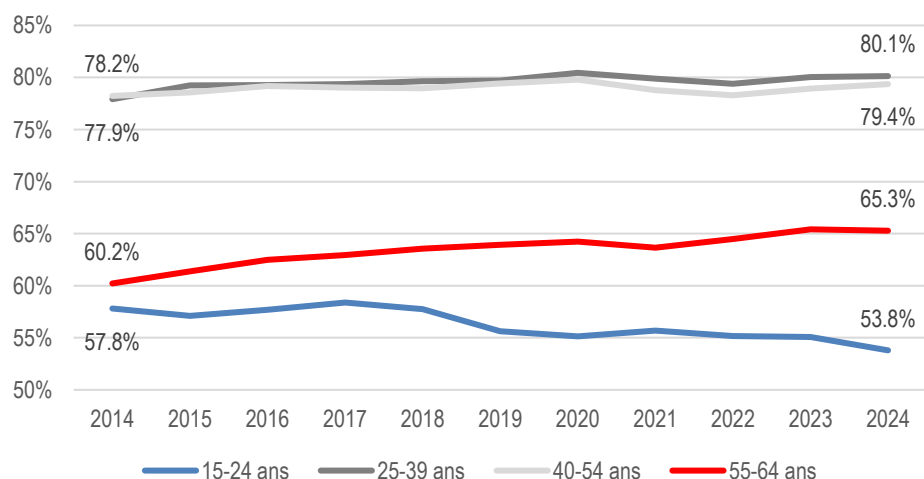
Fig. 2 : Taux d'activité en équivalents plein temps des 15 à 64 ans par sexe, de 2014 à 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Si l'on observe les différentes tranches d'âge, on constate que c'est chez les 55 à 64 ans que le taux d'activité en EPT a le plus fortement augmenté au cours des dix dernières années, avec une hausse de 5,1 points de pourcentage, à 65,3 %. Cette évolution s'explique exclusivement par l'augmentation du taux d'activité, sans laquelle la diffusion de plus en plus large du travail à temps partiel dans cette classe d'âge aurait conduit à une diminution du volume de travail par personne (voir chap. 3.1). La hausse du taux d'activité en EPT est légèrement plus faible chez les 25 à 39 ans (+2,2 points de pourcentage) et chez les 40 à 54 ans (+1,1 point de pourcentage). Le taux d'activité en EPT a en revanche nettement baissé chez les 15 à 24 ans (-4,0 points de pourcentage), ce qui est vraisemblablement dû à une hausse du taux de formation (voir chap. 3.2).

Fig. 3 : Taux d'activité en équivalents plein temps par groupe d'âge, de 2014 à 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Alors que le taux d'activité des hommes et des jeunes a continuellement baissé au cours de la dernière décennie, celui des femmes et des travailleurs âgés a augmenté. L'évolution positive observée et le fait que le taux d'activité en EPT reste inférieur à la moyenne semblent indiquer qu'il reste une certaine marge de progression, en particulier chez les femmes et les 55 à 64 ans.

Une meilleure utilisation de ce potentiel pourrait contribuer à atténuer la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail en Suisse. Cependant, le taux d'activité déjà très élevé en comparaison internationale et la tendance baissière relevée chez les hommes suggèrent qu'augmenter le volume de travail constituera également un défi.

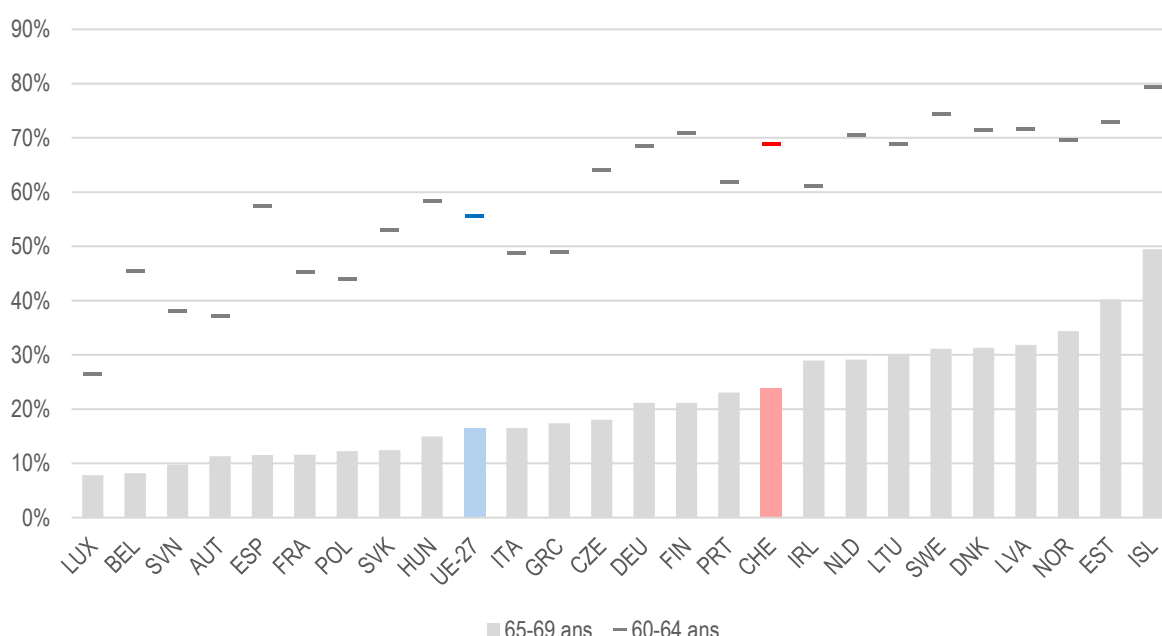
Participation des personnes proches de l'âge de la retraite (âge de référence) au marché du travail

Dans le cadre de la réflexion sur la mobilisation du potentiel de main-d'œuvre indigène, on s'intéresse souvent au groupe des personnes qui approchent de l'âge de référence ou qui l'ont déjà atteint. Au cours des dernières années, la Confédération a examiné les facteurs qui déterminent le retrait du marché du travail et le passage à la retraite dans le cadre de différentes études⁵.

Toutes les études indiquent que l'âge de référence joue un rôle important dans la décision de quitter le marché du travail. La nette différence entre le taux d'activité des 60 à 64 ans et celui des 65 à 69 ans le confirme.

En Suisse, l'écart est plus marqué que dans les autres pays : le taux d'activité baisse de 45,0 points de pourcentage entre les deux groupes d'âge (68,8 % pour les 60 à 64 ans, contre 23,8 % pour les 65 à 69 ans). Dans l'UE, la baisse est moindre, mais le taux de départ est plus bas (de 55,6 à 16,4 %, soit -39,2 points de pourcentage).

Fig. 4 : Taux d'activité des 60 à 64 ans et des 65 à 69 ans en comparaison internationale, en % (2024)



Source : OCDE (2025)

⁵ Voir par exemple Braun-Dubler *et al.* (2022), Leisibach *et al.* (2018), Suri *et al.* (2020) et Conseil fédéral (2022a).

Travail à temps partiel fréquent juste avant et surtout après l'âge de la retraite

En Suisse, la plupart des personnes actives quelques années avant ou après l'âge de la retraite travaillent à temps partiel. En 2024, parmi les actifs occupés, 46,9 % des 60 à 64 ans travaillaient à temps partiel, contre 36,3 % pour les 15 à 64 ans. Dans la tranche d'âge des 65 à 69 ans, ce taux grimpe à 83,0 %. En raison du faible taux d'activité et de la part importante de travail à temps partiel, le taux d'activité en EPT chute après l'âge de référence. En 2024, il atteignait 54,9 % chez les 60 à 64 ans, mais seulement 10,8 % chez les 65 à 69 ans.

Nette hausse de l'activité chez les 60 à 64 ans

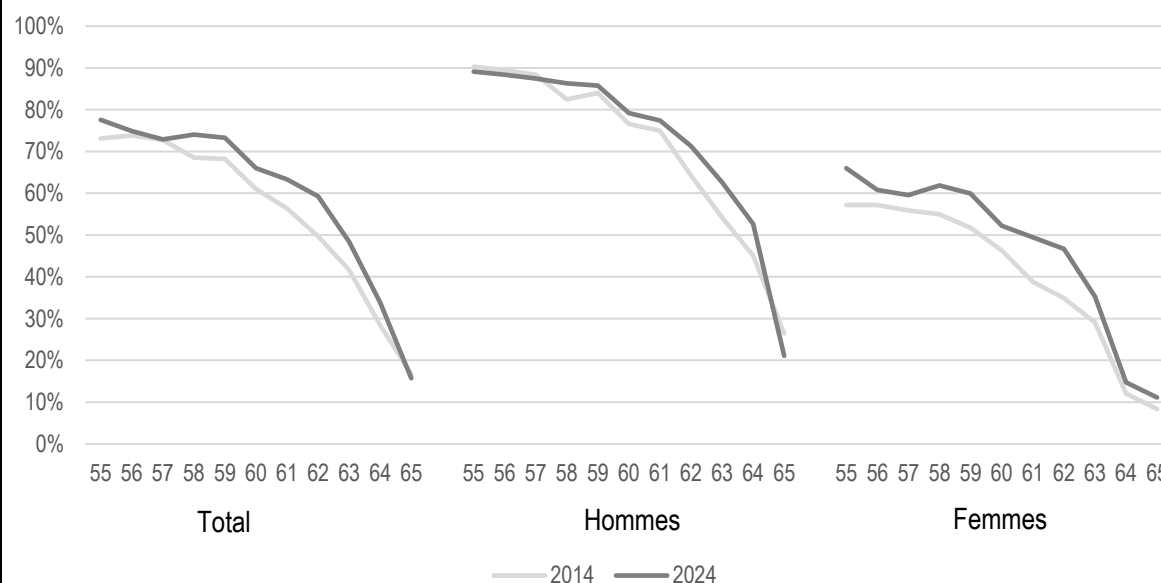
Le taux d'activité en EPT des 60 à 64 ans a nettement augmenté entre 2014 et 2024 (+7,6 points de pourcentage), une évolution qui s'explique par une forte hausse tant chez les hommes (+6,5 points de pourcentage) que chez les femmes (+8,3 points de pourcentage).

En revanche, pendant la même période, le taux d'activité en EPT n'a pas changé chez les 65 à 69 ans, s'établissant à 10,8 % en 2024 comme en 2014.

Retrait du marché du travail toujours plus élevé après 60 ans

En se penchant sur la tranche d'âge des 55 à 65 ans, on constate que le premier recul sensible du taux d'activité en EPT se produit à partir de 60 ans. Le taux chute drastiquement à l'âge de référence, qui est de 65 ans pour les hommes et était de 64 ans pour les femmes jusqu'en 2024⁶. S'il n'y a pas eu de changement notable à cet égard entre 2014 et 2024, on constate cependant que le taux d'activité a augmenté à presque tous les âges, en particulier chez les femmes (voir fig. 5).

Fig. 5 : Taux d'activité en équivalents plein temps des 55 à 65 ans, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Dans l'ensemble, les analyses montrent que le potentiel de main-d'œuvre peu avant la retraite a été de mieux en mieux exploité entre 2014 et 2024. Il n'y a en revanche guère eu de changement en ce qui concerne les années qui suivent la retraite.

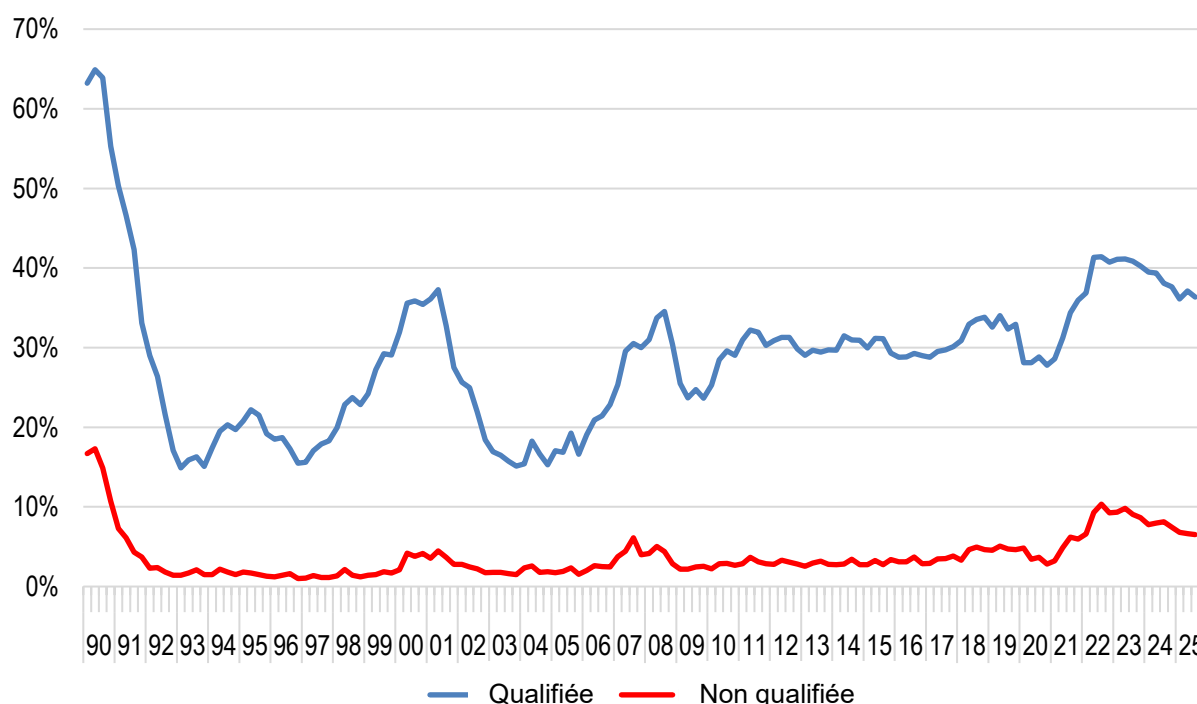
⁶ L'âge de référence des femmes est relevé par étapes pour atteindre 65 ans en 2028.

2.2 Pénurie de main-d'œuvre

La pénurie de main-d'œuvre fait l'objet d'un vaste débat politique et scientifique. Cependant, il n'existe pas de définition commune de cette notion. Dans le présent rapport, le terme « pénurie de main-d'œuvre » désigne une situation dans laquelle la demande de main-d'œuvre excède l'offre dans des conditions de salaire et de travail données.

Les entreprises connaissent depuis toujours des situations tendues où il est difficile de recruter la main-d'œuvre adéquate. Mais l'ampleur des difficultés peut varier. La figure 6 montre la part d'entreprises qui, d'après la statistique de l'emploi de l'Office fédéral de la statistique (OFS), ont indiqué n'avoir pas trouvé de personnel, ou seulement avec difficulté. Le graphique distingue entre la main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée.

Fig. 6 : Part d'entreprises rencontrant des difficultés de recrutement, de 1990 à 2025



Source : OFS/STATEM (2025)

Remarques : le graphique montre le pourcentage d'entreprises rencontrant des difficultés de recrutement, selon le degré de qualification de la main-d'œuvre recherchée. « Non qualifiée » désigne la main-d'œuvre ne disposant pas d'un diplôme supérieur à celui de fin de scolarité obligatoire. « Qualifiée » désigne la main-d'œuvre disposant d'un diplôme postobligatoire. Les réponses des entreprises sont pondérées d'après le nombre d'employés.

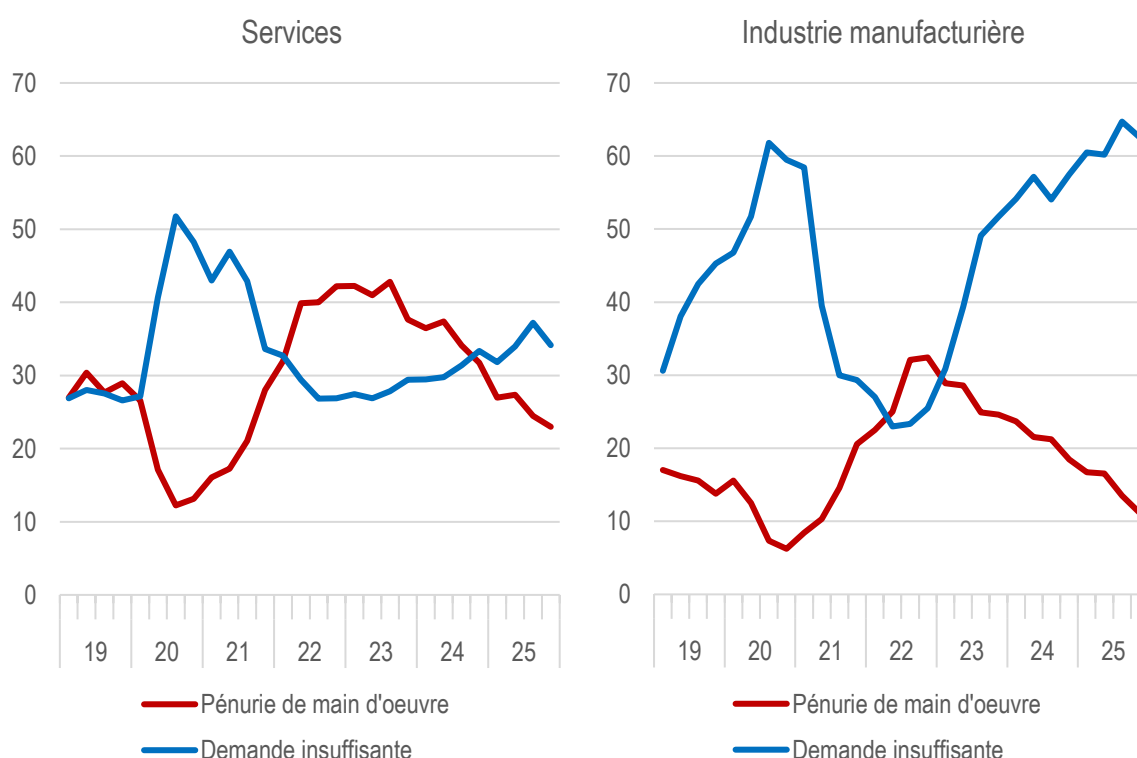
L'évolution au fil du temps montre que les difficultés des entreprises à recruter du personnel qualifié varient fortement en fonction de la conjoncture. Le pic enregistré au début des années 1990 (T1 1990 : 63 %) a été suivi par une phase au cours de laquelle le recrutement était moins problématique et qui coïncidait avec la période de récession traversée à l'époque. Les entreprises se sont retrouvées confrontées à des difficultés de recrutement accrues au tournant du millénaire et pendant la phase de haute conjoncture qui a précédé la crise financière de 2008. Il serait cependant erroné de considérer les périodes au cours desquelles le recrutement a été plus aisé, au milieu des années 1990 et des années 2000, comme la norme : elles correspondent plutôt à des creux conjoncturels. Pendant ces périodes, le taux de chômage est resté à plus de 3,5 %, un niveau historiquement élevé, pendant respectivement six et trois ans (de 1993 à 1998 et de 2003 à 2005).

Enfin, la part des entreprises ayant des difficultés de recrutement a de nouveau sensiblement augmenté après la pandémie de COVID-19 : au premier trimestre 2023, 41 % des entreprises interrogées déclaraient avoir de la peine à recruter du personnel qualifié. La part des entreprises rencontrant des

difficultés à recruter de la main-d'œuvre sans formation postobligatoire a elle aussi nettement augmenté, restant toutefois à un niveau bien plus bas, en ligne avec la moyenne de long terme. Au cours des trois dernières années, la difficulté à recruter a diminué, aussi bien pour la main-d'œuvre qualifiée que non qualifiée : au troisième trimestre 2025, les chiffres étaient encore de 36 % (main-d'œuvre qualifiée) et 7 % (main-d'œuvre non qualifiée).

La figure 7 montre la part des entreprises ayant désigné comme principal obstacle à la production le manque de demande ou la pénurie de main-d'œuvre. Ici aussi, on observe à partir de 2022 une accentuation des difficultés de recrutement au lendemain de la pandémie de COVID-19. On constate en outre que ces difficultés évoluent de manière cyclique, avec la consommation. En effet, aussi bien dans le secteur tertiaire que dans l'industrie manufacturière, la part des entreprises dont la production est freinée par la pénurie de main-d'œuvre suit une courbe inverse de celle des entreprises invoquant la faiblesse de la demande. Dans ces deux secteurs, la pénurie de main-d'œuvre en tant qu'entrave à la production a atteint son point culminant au premier trimestre 2023, après quoi elle a baissé à nouveau, contrairement à la faiblesse de la demande. À noter que dans l'industrie manufacturière, une grande partie des entreprises est actuellement freinée par le manque de demande, ce qui reflète la situation difficile dans laquelle se trouvent de larges pans de l'économie suisse d'exportation.

Fig. 7 : Obstacles à la production : faiblesse de la demande vs pénurie de main-d'œuvre, de 2019 à 2025



Source : KOF (2025)

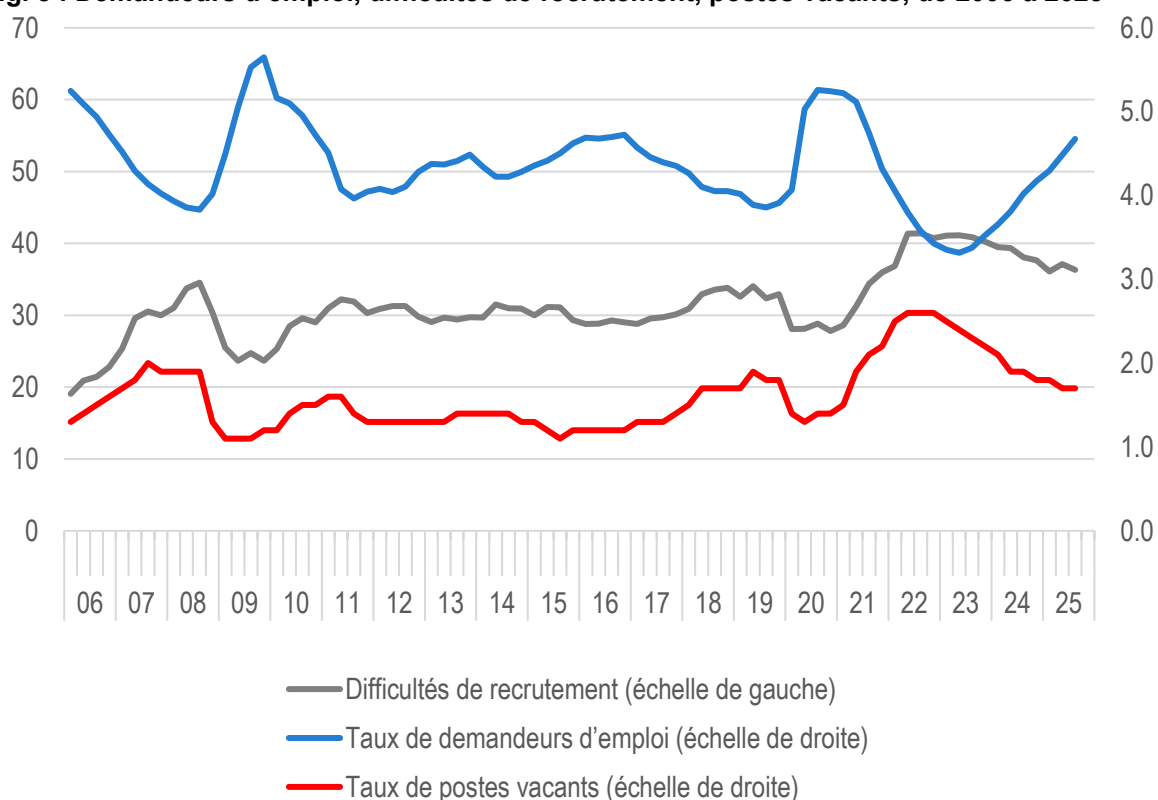
Remarques : les graphiques montrent, par secteur économique, la part des entreprises désignant comme principal obstacle à la production le manque de demande ou la pénurie de main-d'œuvre.

Deux autres indicateurs renseignent sur la dimension conjoncturelle de la pénurie de main-d'œuvre : le taux de demandeurs d'emploi et le nombre de postes vacants. La figure 8 montre que le taux de demandeurs d'emploi était sur une pente descendante après la pandémie de COVID-19 alors que le nombre de postes vacants augmentait fortement, signe que le marché du travail était tendu au niveau national. Le nombre de personnes à la recherche d'un emploi ne cessait de diminuer par rapport à celui des postes vacants, ce qui s'est reflété dans les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises. Cependant, depuis 2023, le taux de demandeurs d'emploi s'accroît à nouveau

progressivement tandis que le nombre de postes vacants recule, d'où une détente sur le marché du travail.

Le nombre de demandeurs d'emploi et les difficultés de recrutement évoluant dans des directions opposées, la question de la pénurie de main-d'œuvre doit être évaluée de manière différenciée, du point de vue des entreprises et du point de vue des travailleurs. Si la pénurie de main-d'œuvre freine le développement des entreprises, elle s'accompagne souvent d'une forte demande, qui est à leur avantage. Pour les travailleurs, les phases de pénurie de main-d'œuvre s'accompagnent souvent d'un faible taux de chômage et de bonnes chances d'embauche. À l'inverse, les périodes pendant lesquelles il y a peu de difficultés à recruter vont en général de pair avec une faible consommation et un taux de chômage plus élevé, qui sont des facteurs négatifs pour l'économie considérée dans son ensemble.

Fig. 8 : Demandeurs d'emploi, difficultés de recrutement, postes vacants, de 2006 à 2025

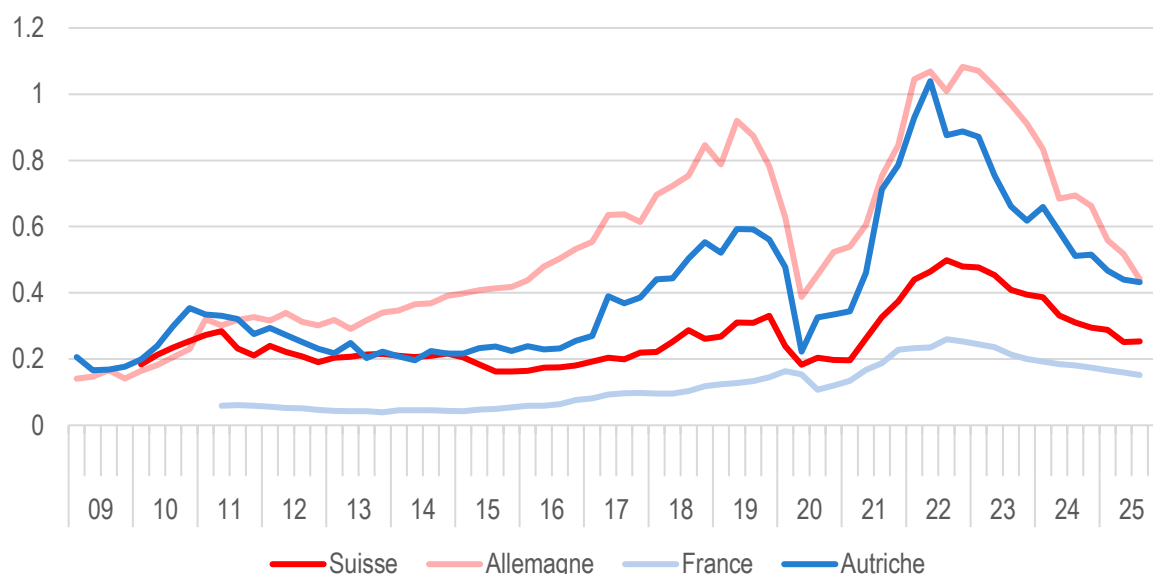


Sources : SECO/PLASTA (2025) ; OFS/STATEM (2025)

Remarques : difficultés de recrutement : pourcentage des entreprises rencontrant des difficultés à recruter du personnel hautement qualifié ; taux de demandeurs d'emploi : corrigé des variations saisonnières ; taux de postes vacants : en % du total des postes.

Le rapport entre le nombre de postes vacants et celui des demandeurs d'emploi donne une mesure chiffrée de la tension sur le marché du travail, qui permet d'effectuer des comparaisons internationales. En Suisse, la tension sur le marché du travail était de 0,25 au premier trimestre 2025, un chiffre inférieur à celui enregistré avant la pandémie de COVID-19 (0,33) (voir fig. 9). Elle était néanmoins supérieure à la moyenne des années 2010 à 2019 (0,22). Son niveau le plus élevé a été atteint au troisième trimestre 2022 (0,5).

Une comparaison avec les pays germanophones voisins de la Suisse montre que, à partir de 2011, la tension sur le marché du travail était en général plus forte en Allemagne et en Autriche qu'en Suisse. À l'heure actuelle également, ces deux pays affichent des valeurs nettement plus élevées que la Suisse (Allemagne : 0,52 ; Autriche : 0,44). En France, la tension sur le marché du travail était moins forte qu'en Suisse pendant la période observée, ce qui s'explique par un taux de chômage supérieur.

Fig. 9 : Tension sur le marché du travail en comparaison internationale, de 2009 à 2025

Source : Eurostat (2025a)

Remarque : le graphique indique le rapport entre les postes vacants et le nombre de chômeurs selon la définition du BIT.

La Suisse ne se démarque pas particulièrement des autres pays. Au pic de la tension sur le marché du travail enregistré après la pandémie de COVID-19, la Suisse se situait par exemple légèrement en dessous de la moyenne de l'OCDE. Dans 12 des 27 pays examinés, la tension sur le marché du travail était plus élevée qu'en Suisse, notamment aux États-Unis, au Japon et aux Pays-Bas (Causa *et al.* 2025). D'autres sources de données de l'OCDE concernant les taux de postes vacants, de même qu'un sondage de la Commission européenne auprès des entreprises et les données de l'Autorité européenne du travail montrent également que la Suisse est dans la moyenne européenne en termes de pénurie de main-d'œuvre (Abberger *et al.* 2026).

La pénurie de main-d'œuvre varie selon le secteur et la profession

La pénurie de main-d'œuvre varie non seulement selon le pays, mais aussi en fonction du secteur et de la profession. Ces dernières années, plusieurs méthodes ont été utilisées pour analyser la situation en Suisse en tenant compte de ces distinctions.

À titre d'exemple, l'Indice de la pénurie de main-d'œuvre en Suisse (2025) publié par The Adecco Group Switzerland et l'Université de Zurich fournit une évaluation par profession en se fondant sur le nombre de postes vacants et le nombre de demandeurs d'emploi. Le système d'indicateurs du SECO (2023) analyse également la pénurie de main-d'œuvre par profession, mais se base sur un ensemble de six indicateurs : le taux de chômage, le taux de postes vacants, le taux d'immigration, les exigences en matière de qualification, la croissance de l'emploi, et une mesure du besoin de remplacement démographique. L'indice publié par BSS Volkswirtschaftliche Beratung se concentre quant à lui sur la mesure de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les différents secteurs. Il est lui aussi solidement étayé, puisqu'il s'appuie sur quatre indicateurs : d'une part, le taux de chômage et le taux de postes vacants et, d'autre part, le taux d'immigration ainsi que le rapport entre le nombre de personnes actives disposant des qualifications nécessaires et les postes dans une profession donnée. Enfin, Kaiser *et al.* (2023) ont analysé quels types de profils étaient particulièrement touchés par la pénurie de main-d'œuvre en Suisse sur la base de la durée pendant laquelle les postes mis au concours en ligne restent vacants. Felder et Sheldon (2024) ont eux aussi fondé leur système d'indicateurs sur la durée de vacance des postes mis au concours en ligne, en plus de la durée de la recherche d'emploi.

Malgré la diversité des approches, les résultats obtenus sont convergents. Le système d'indicateurs du SECO (2023) montre par exemple que les spécialistes dans le domaine de la santé et le domaine MINT sont particulièrement demandés. Les postes dans la vente et le secrétariat ainsi que les postes non qualifiés semblent en revanche plus faciles à repourvoir. Kaiser *et al.* (2023) constatent que les offres d'emploi qui restent le plus longtemps sur le marché sont celles des secteurs de la construction, de l'industrie et de la santé. Ils notent au contraire que les offres d'emploi relevant de la logistique et du commerce de détail sont refermées dans des délais relativement brefs. D'après l'Indice de la pénurie de main-d'œuvre en Suisse (2025) publié par Adecco et l'Université de Zurich également, ce sont les spécialistes des professions de la santé qui sont le plus demandés, suivis des conducteurs de travaux et des contremaîtres. À l'inverse, les postes les plus faciles à pourvoir concernent le personnel auxiliaire et le personnel de bureau avec contact clientèle.

Dans une perspective plus large, ces résultats indiquent que la pénurie de main-d'œuvre ne devrait pas être considérée comme un phénomène généralisé, touchant le marché suisse du travail de manière uniforme. Au contraire, les difficultés de recrutement varient non seulement en fonction de la conjoncture, mais aussi selon les secteurs et les professions.

2.3 Synthèse

La pénurie de main-d'œuvre en Suisse n'est pas un phénomène nouveau. Depuis le début des années 1990, les difficultés de recrutement des entreprises connaissent une évolution essentiellement cyclique : pendant les phases de haute conjoncture, la pénurie de main-d'œuvre s'accroît, pour s'atténuer à nouveau pendant les périodes de ralentissement économique. Cette dynamique dictée par la conjoncture se retrouve dans des indicateurs comme le taux de postes vacants, la tension sur le marché du travail et les difficultés de recrutement signalées ; ils ont atteint un pic pendant la reprise des années 2022 et 2023, après la pandémie de COVID-19, et ont ensuite diminué avec le fléchissement de l'activité. Néanmoins, indépendamment de la situation économique générale, les différents secteurs et professions ne sont pas touchés de la même manière par la pénurie de main-d'œuvre.

Du point de vue de l'offre de travail, il est à noter que l'exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène a progressé au cours des dix dernières années en Suisse. Affichant un taux d'activité de plus de 84 %, la Suisse se situe toujours dans le peloton de tête européen. Un certain potentiel de hausse semble toutefois subsister, notamment chez les femmes, en particulier celles qui sont mères, ainsi que chez les travailleurs âgés. Compte tenu du taux d'activité déjà élevé dans l'ensemble, de la durée de travail supérieure à la moyenne et du rapprochement des taux d'activité en EPT des hommes et des femmes, augmenter encore la participation au marché du travail en Suisse constitue néanmoins un défi.

3 Rôle du travail à temps partiel

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre, les personnes travaillant à temps partiel ont fait l'objet de davantage d'attention de la part du monde politique ces dernières années. La priorité est de mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène. L'idée est que les personnes qui n'ont pas d'obligations familiales pourraient augmenter leur taux d'occupation et participer ainsi davantage au marché du travail (voir en particulier le postulat 23.4094 Paganini).

Le travail à temps partiel recouvre de nombreux modes de vie et modèles de travail, liés à des situations et à des besoins variés. Ainsi, il est souvent choisi par les jeunes adultes afin d'exercer une activité lucrative pendant leurs études, mais il peut aussi être privilégié pour des raisons familiales ou comme étape vers la retraite. Certaines personnes travaillent à temps partiel parce qu'elles n'ont pas trouvé de travail à plein temps ou parce qu'elles cumulent plusieurs emplois. D'autres choisissent ce modèle de travail dès le début de leur carrière pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La tendance au travail à temps partiel n'est pas en soi un phénomène nouveau : ce modèle de travail s'est répandu en Suisse au fil des dernières décennies, encouragé par l'essor du secteur tertiaire, dans lequel les postes à temps partiel ont toujours été plus nombreux que dans l'industrie. La présence croissante des femmes sur le marché du travail a également été un facteur clé ; elle est étroitement liée au développement du travail à temps partiel. La disponibilité de postes à temps partiel a poussé certaines femmes à garder une activité professionnelle après la naissance de leurs enfants, plutôt que de quitter le marché du travail. Le travail à temps partiel a donc été un facteur décisif dans le choix de participer au marché du travail (OFS 2006).

L'essor du travail à temps partiel a donc été avant tout lié au travail des femmes. En 1970, comme en 1990, la part d'hommes actifs travaillant à temps partiel était très faible, d'après le recensement de la population (respectivement 4 et 4,8 %). En revanche, en 1970, 28,1 % des femmes actives travaillaient à temps partiel, et cette part se montait déjà à 40,5 % en 1990 (OFS 2006).

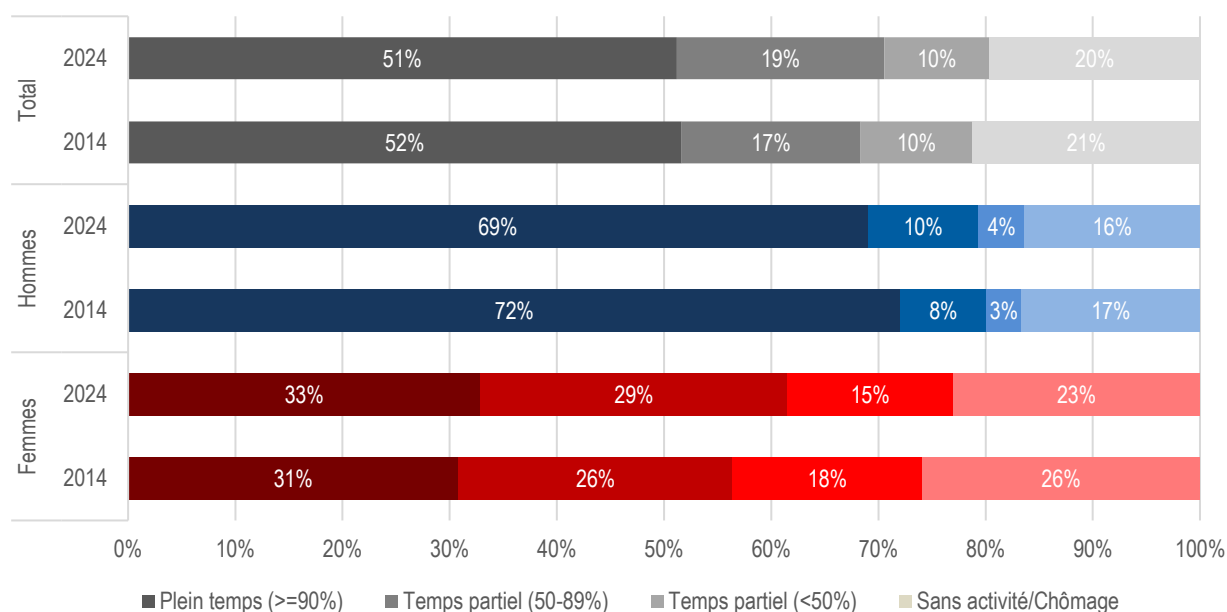
Le travail à temps partiel s'est encore répandu entre 1991 et 2024. Cependant, d'après l'enquête suisse sur la population active (ESPA), il n'y a plus de hausse significative de la part de travail à temps partiel chez les femmes actives depuis 2010. En revanche, le taux d'hommes actifs à temps partiel augmente de manière relativement continue depuis 1991. On constate donc que si, par le passé, le travail à temps partiel était un élément clé (du maintien) de l'activité économique des femmes, il contribue aujourd'hui au rapprochement des taux d'occupation des deux sexes.

La tendance au travail à temps partiel au cours des dix dernières années et les différentes raisons à l'origine d'un taux d'occupation réduit sont examinées ci-après. L'analyse se fonde sur la définition de l'OFS, d'après laquelle le travail à temps partiel désigne une activité économique à un taux inférieur à 90 % de la durée de travail ordinaire dans l'entreprise.

3.1 Évolution du travail à temps partiel

En se penchant sur le statut d'activité des 15 à 64 ans, on constate que le travail à temps partiel revêt une grande importance pour la mobilisation du potentiel de main-d'œuvre. Environ trois personnes sur dix en âge de travailler exercent une activité à temps partiel. Au cours des dix dernières années, le travail à temps partiel a en outre globalement gagné en importance, en premier lieu en raison de l'augmentation du nombre d'hommes travaillant à temps partiel (voir fig. 10).

Fig. 10 : Statut d'activité en fonction du sexe et du taux d'occupation (15 à 64 ans) en %, 2014 et 2024

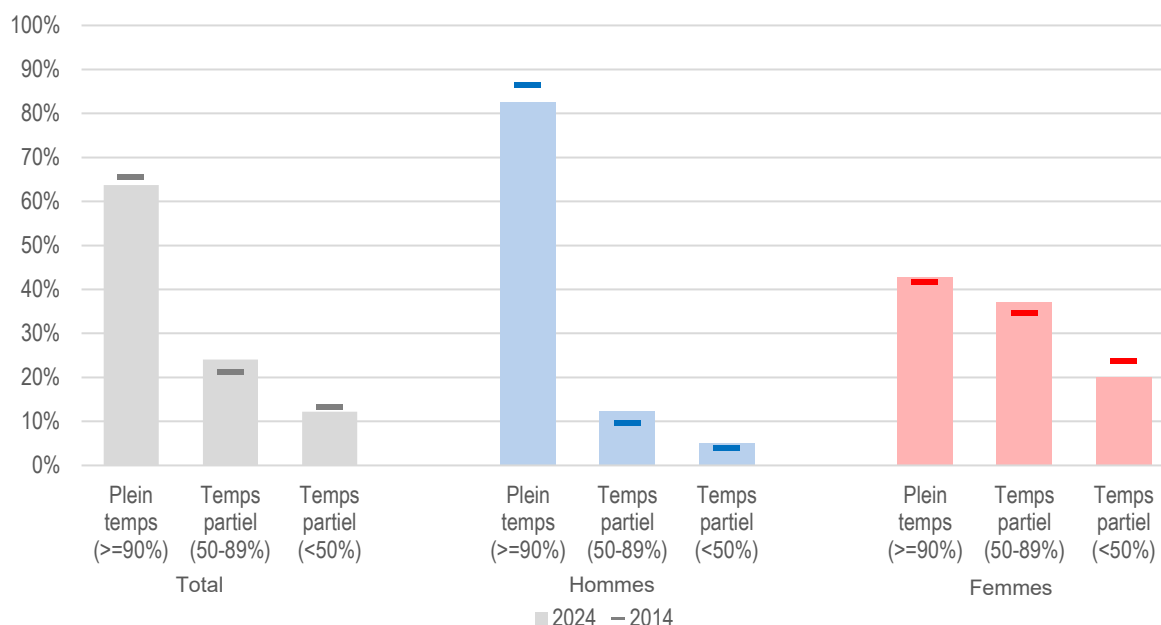


Source : OFS/ESPA (2025)

La part des actifs occupés exerçant une activité à temps partiel selon la définition de l'OFS est passée de 34,4 % en 2014 à 36,3 % en 2024. La hausse est nette chez les hommes (+4,0 points de pourcentage, à 17,5 %), alors que, pendant la même période, on observe un léger recul chez les femmes, au profit du travail à plein temps (-1,1 point de pourcentage, à 57,3 %).

Si l'on analyse également le taux d'occupation des actifs occupés, on constate que, chez les hommes, entre 2014 et 2024, le travail à temps partiel à un taux d'occupation élevé a plus augmenté qu'à un taux d'occupation plus faible, au détriment du travail à plein temps. Chez les femmes, le taux d'occupation tend en revanche à augmenter au profit du travail à temps partiel à des taux plus élevés ou du travail à plein temps (voir fig. 11).

Fig. 11 : Travail à plein temps et à temps partiel, par sexe, 2014 et 2024

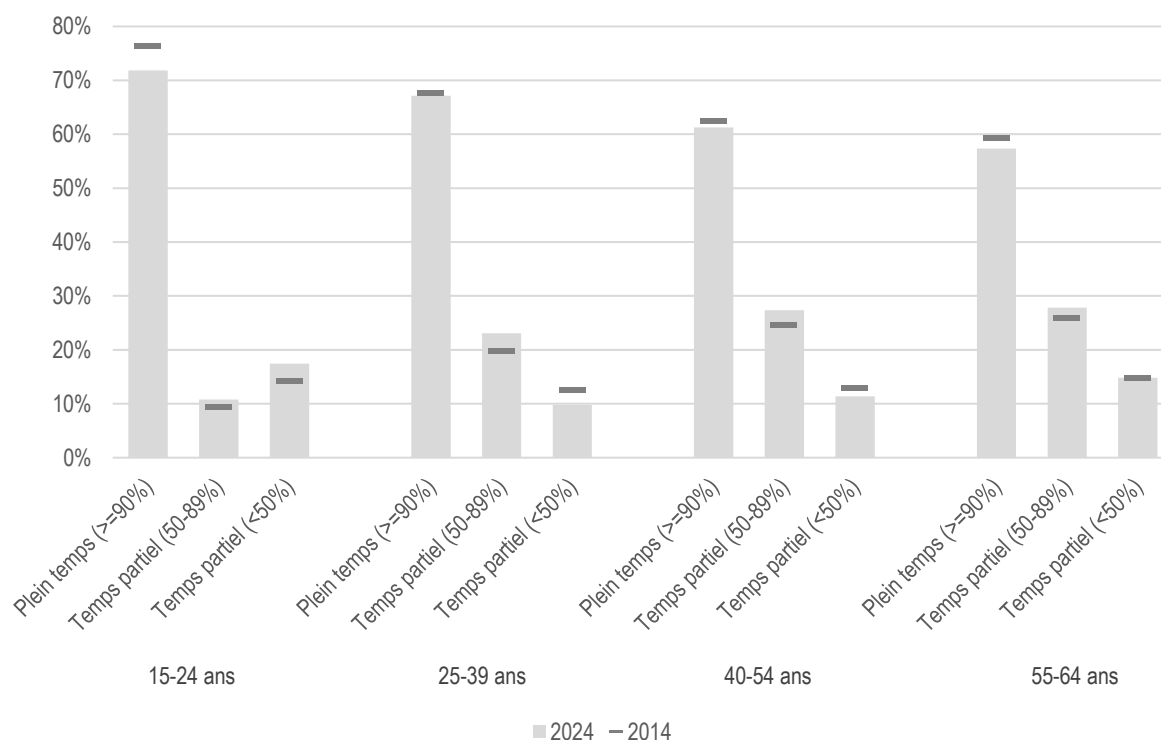


Source : OFS/ESPA (2025)

Au cours des dix dernières années, ce sont avant tout des femmes appartenant aux tranches d'âge 25 à 39 ans et 40 à 54 ans qui ont cessé le travail à temps partiel au profit d'une activité à plein temps. Chez les hommes, on observe la tendance inverse dans toutes les tranches d'âge (voir fig. A.5 et A.6), de sorte que les taux d'occupation des deux sexes se rapprochent.

L'analyse par tranche d'âge montre que, d'une manière générale, plus les actifs occupés sont âgés, plus ils travaillent à temps partiel (voir fig. 12). Cependant, au cours des dix dernières années, c'est en particulier chez les 15 à 24 ans que le travail à temps partiel a sensiblement augmenté (+4,6 points de pourcentage, à 28,2 %). Cela pourrait s'expliquer par la hausse de la durée des parcours de formation.

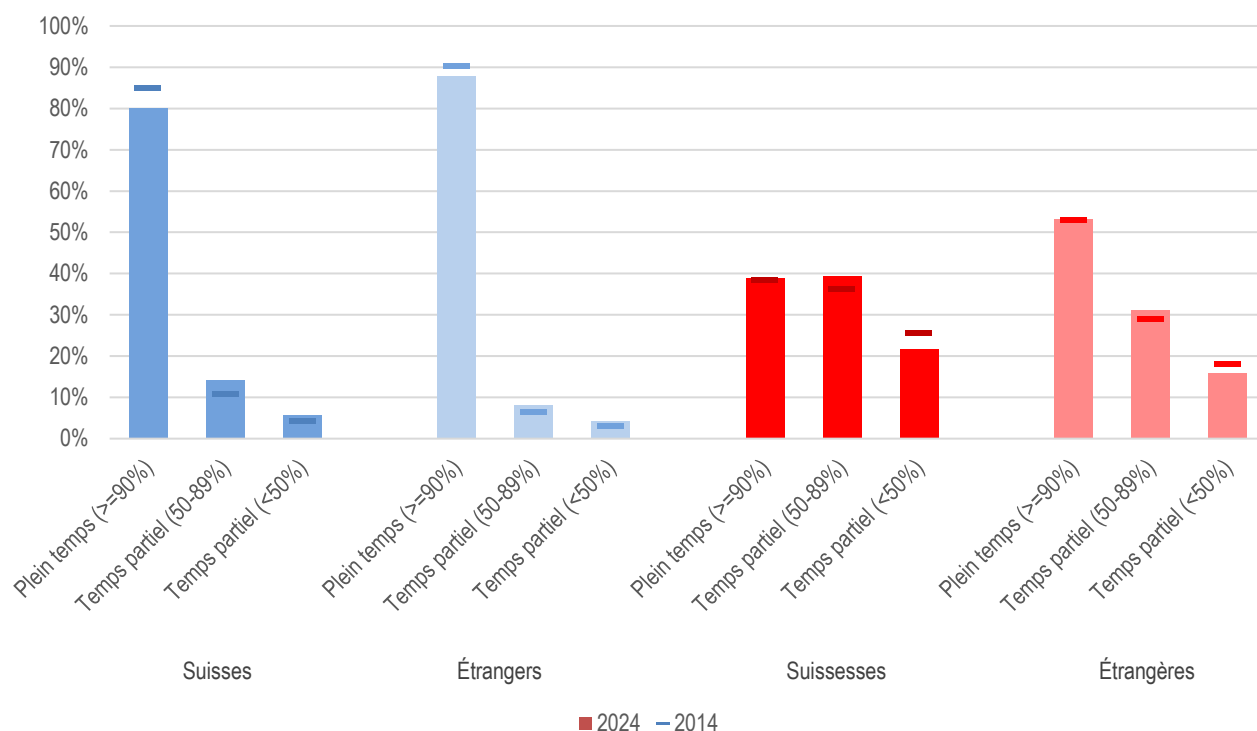
Fig. 12 : Travail à plein temps et à temps partiel par tranche d'âge en %, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Enfin, il convient de noter la différence dans les taux d'occupation des actifs occupés selon qu'ils sont suisses ou étrangers (voir fig. 13). Une comparaison montre que les premiers travaillent nettement plus souvent à temps partiel que les seconds (Suisses : 61,0 % des femmes et 19,9 % des hommes ; étrangers : 46,9 % des femmes et 12,3 % des hommes). Au cours des dix dernières années, la plus forte hausse du travail à temps partiel a été observée chez les hommes suisses (+4,8 points de pourcentage). L'augmentation a été plus faible chez les hommes étrangers (+2,7 points de pourcentage).

Chez les femmes suisses et étrangères, la part de travail à temps partiel reste stable (-0,1 et -0,0 point de pourcentage). Le recul plus marqué de la part de femmes actives à temps partiel évoqué plus haut (-1,1 point de pourcentage) découle donc de l'augmentation de la part de femmes étrangères, parmi lesquelles le travail à temps partiel est nettement moins répandu.

Fig. 13 : Travail à plein temps et à temps partiel, par nationalité, 2014 et 2024

Source : OFS/ESPA 2025

3.2 Raisons du travail à temps partiel

Les raisons qui sous-tendent la décision de travailler à temps partiel sont diverses. L'ESPA donne quelques pistes quant aux raisons motivant le choix du taux d'occupation. Le motif le plus fréquemment invoqué par les 15 à 64 ans pour le travail à temps partiel, que leur taux d'occupation soit faible ou élevé, est de s'occuper des enfants. Les raisons liées au suivi d'une formation sont plus souvent citées par les personnes travaillant à un taux d'occupation faible, alors que le manque d'intérêt pour un poste à plein temps motive plutôt le choix d'un temps partiel à un taux d'occupation élevé (voir fig. A.7).

Si l'on considère les raisons mentionnées par chaque sexe (voir tableau 1), il apparaît que les femmes évoquent nettement plus souvent que les hommes la garde des enfants comme motif principal de l'activité à temps partiel (34 % des femmes et 14 % des hommes). Les motifs principalement invoqués par les hommes sont donc différents. Proportionnellement, les hommes sont plus nombreux à indiquer des facteurs liés au poste de travail (notamment la formation initiale et la formation continue, le fait de ne pas avoir trouvé de poste à plein temps, ou de cumuler plusieurs postes à temps partiel), alors que les femmes citent plus souvent des obligations familiales ou personnelles. Le fait de ne pas souhaiter travailler à plein temps afin de privilégier un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée est le motif le plus souvent évoqué par les hommes actifs à temps partiel. Il figure en deuxième position chez les femmes.

Tableau 1 : Raisons du travail à temps partiel chez les 15 à 64 par sexe, 2024

	Absolu, en milliers			Part		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Formation initiale ou continue	103	74	177	8 %	17 %	10 %
Maladie/handicap	65	46	111	5 %	11 %	7 %
Difficulté à trouver un poste à plein temps	75	38	113	6 %	9 %	7 %
Manque d'intérêt pour un poste à plein temps	211	79	290	17 %	18 %	17 %
Cumul de plusieurs activités à temps partiel	77	41	118	6 %	10 %	7 %
Autres motifs	144	73	216	11 %	17 %	13 %
Garde d'enfants	433	62	495	34 %	14 %	29 %
Prise en charge d'adultes nécessitant des soins	15	4	18	1 %	1 %	1 %
Autres obligations familiales	90	7	98	7 %	2 %	6 %
Autres obligations personnelles	48	7	55	4 %	2 %	3 %
Total	1262	430	1692	100 %	100 %	100 %

Source : OFS/ESPA (2025)

Les différences sont également très nettes entre les tranches d'âge (voir tableau 2). Parmi les adolescents et les jeunes adultes travaillant à temps partiel, le motif « formation initiale ou continue » occupe sans conteste la première place, puisqu'il est cité par 62 % d'entre eux. La garde des enfants est au premier plan pour les 25 à 39 ans et les 40 à 54 ans (45 % et 40 %), des chiffres nettement influencés par les réponses données par les femmes. Le motif le plus souvent cité par les 55 à 64 ans est l'absence d'intérêt pour une activité à plein temps (29 %). Cependant, les personnes de cette tranche d'âge invoquent aussi souvent d'autres raisons, sans les spécifier.

Tableau 2 : Motifs du travail à temps partiel par tranche d'âge, 2024

	Absolu, en milliers				Part			
	15 à 24 ans	25 à 39 ans	40 à 54 ans	55 à 64 ans	15 à 24 ans	25 à 39 ans	40 à 54 ans	55 à 64 ans
Formation initiale ou continue	94	69	11	2	62 %	13 %	2 %	0 %
Maladie/handicap	5	24	40	41	3 %	5 %	6 %	10 %
Difficulté à trouver un poste à plein temps	11	37	36	30	7 %	7 %	6 %	8 %
Manque d'intérêt pour un poste à plein temps	11	75	89	114	7 %	14 %	14 %	29 %
Cumul de plusieurs activités à temps partiel	6	32	46	35	4 %	6 %	7 %	9 %
Autres motifs	22	44	66	85	14 %	8 %	11 %	21 %
Garde d'enfants	1	223	250	20	1 %	43 %	40 %	5 %
Prise en charge d'adultes nécessitant des soins	0	1	6	11	0 %	0 %	1 %	3 %
Autres obligations familiales	1	8	53	36	1 %	1 %	8 %	9 %
Autres obligations personnelles	1	8	24	22	1 %	2 %	4 %	6 %
Total	152	521	622	396	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : OFS/ESPA (2025)

L'État favorise-t-il le travail à temps partiel ?

Le travail à temps partiel est largement répandu en Suisse (voir chap. 2.1 et 3.1). Dans ce contexte, la question de savoir si les réglementations étatiques favorisent le travail à temps partiel et s'il conviendrait d'adapter les conditions-cadres afin que le travail à temps partiel « volontaire » ne soit pas trop attrayant est souvent posée (postulat 23.4094 Paganini, p. ex.).

Dans un régime libéral, le choix du taux d'occupation est une décision individuelle. La réduction du taux d'occupation peut, en libérant des ressources en temps, être une option précieuse pour concilier vie familiale (ou formation) et vie professionnelle. Le choix entre revenu et temps libre, soit la décision de travailler ou non « volontairement » à temps partiel, doit également être laissée à chacun. Les conditions-cadres étatiques doivent être évaluées afin de déterminer si elles influencent les décisions individuelles et si oui, dans quelle mesure et dans quel sens.

En Suisse, au cours des dernières décennies, le volume de travail a augmenté en même temps que le travail à temps partiel, notamment en raison de la meilleure répartition de l'activité professionnelle entre les femmes et les hommes. En effet, l'augmentation du volume de travail des femmes a été plus forte que la baisse observée chez les hommes. D'une manière générale, chez les actifs âgés, l'activité a nettement augmenté (voir chap. 2.1). Ces développements, qui ont en définitive conduit à une augmentation de l'activité en Suisse, contredisent l'hypothèse selon laquelle l'État inciterait de manière notable les actifs à réduire leur taux d'occupation.

Il est toutefois clair que le choix du taux d'occupation est influencé par des conditions-cadres externes, dont le chapitre 6 propose une vue d'ensemble. Le Conseil fédéral s'attache à améliorer continuellement les conditions-cadres. Il a identifié un potentiel d'amélioration dans le domaine de la fiscalité. En effet, les conditions fiscales actuelles pourraient encourager les personnes qui réalisent le revenu secondaire au sein du couple à opter pour des taux d'occupation plus bas. Dans ce contexte, l'introduction de l'imposition individuelle constitue une importante mesure corrective. Dans le domaine de la prévoyance vieillesse, le travail à temps partiel « volontaire » implique en règle générale déjà une baisse des rentes futures. Le Conseil fédéral a cependant annoncé que, dans le contexte de la réforme AVS 2030, il présenterait des mesures en vue de renforcer les incitations à travailler jusqu'à l'âge de référence et au-delà. Il a également été chargé d'élaborer un rapport sur des allègements fiscaux concernant le revenu du travail pendant la retraite (postulat 25.4023 Rechsteiner Thomas).

Les cantons jouent un rôle clé en ce qui concerne les incitations à travailler, aussi bien dans le domaine de la politique fiscale que dans celui de la politique sociale. Dans ce contexte, les réductions de primes sont souvent au centre de l'attention (voir aussi chap. 6.6.3). Le système de réduction des primes fait l'objet de clarifications dans de nombreux cantons. Les cantons disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour adapter les réductions de primes à leurs autres prestations sociales et à leur fiscalité, ce qui est essentiel pour éviter les incitations négatives à l'emploi.

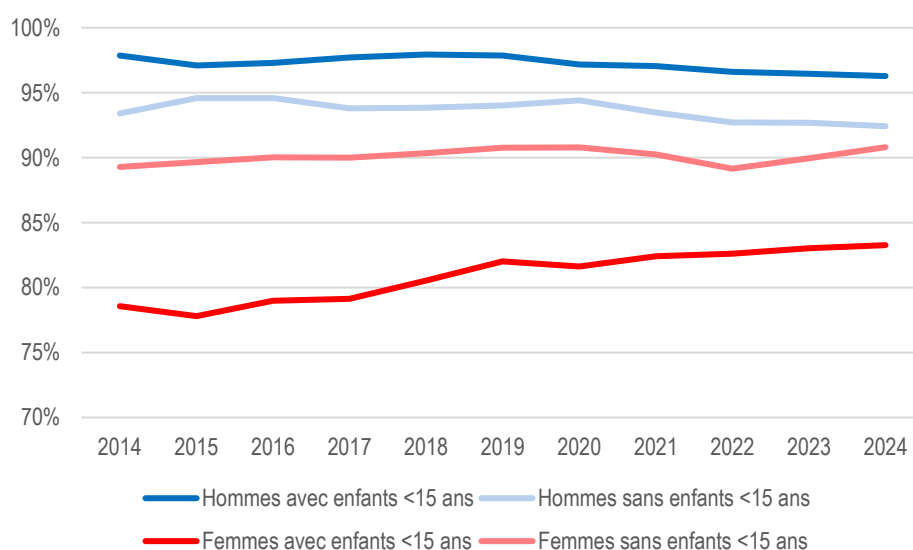
3.3 Travail à temps partiel des parents d'enfants de moins de 15 ans

En comparaison européenne, les personnes ayant des responsabilités familiales bénéficient en Suisse de conditions de travail plus flexibles. Une grande majorité d'entre elles peut généralement modifier à brève échéance ses horaires de travail pour des raisons familiales, et environ la moitié peut prendre des jours de congé entiers sans que cela compte comme jours de vacances. Il en découle que, en Suisse, la majorité des personnes assumant régulièrement la garde de leurs enfants sont actives sur le marché du travail (OFS 2020).

C'est ce qu'indique également une analyse du taux d'activité des femmes et des hommes de 25 à 54 ans ayant des enfants de moins de 15 ans, qui montre que le taux d'activité des femmes ayant des enfants de cette catégorie d'âge a nettement augmenté entre 2014 et 2024 (+4,7 points de pourcentage, à 83,3 %), alors que celui des pères, situé à un très haut niveau, diminuait légèrement (-1,6 point de pourcentage, à 96 %).

Le taux d'activité des femmes n'ayant *pas* d'enfants de moins de 15 ans tend également à augmenter, comme celui des mères qui en ont, mais de manière moins marquée. À l'inverse, Chez les hommes *sans* enfant de moins de 15 ans comme chez les pères en général, le taux d'activité diminue légèrement.

Fig. 14 : Taux d'activité des femmes et des hommes de 25 à 54 ans avec et sans enfants de moins de 15 ans, de 2014 à 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

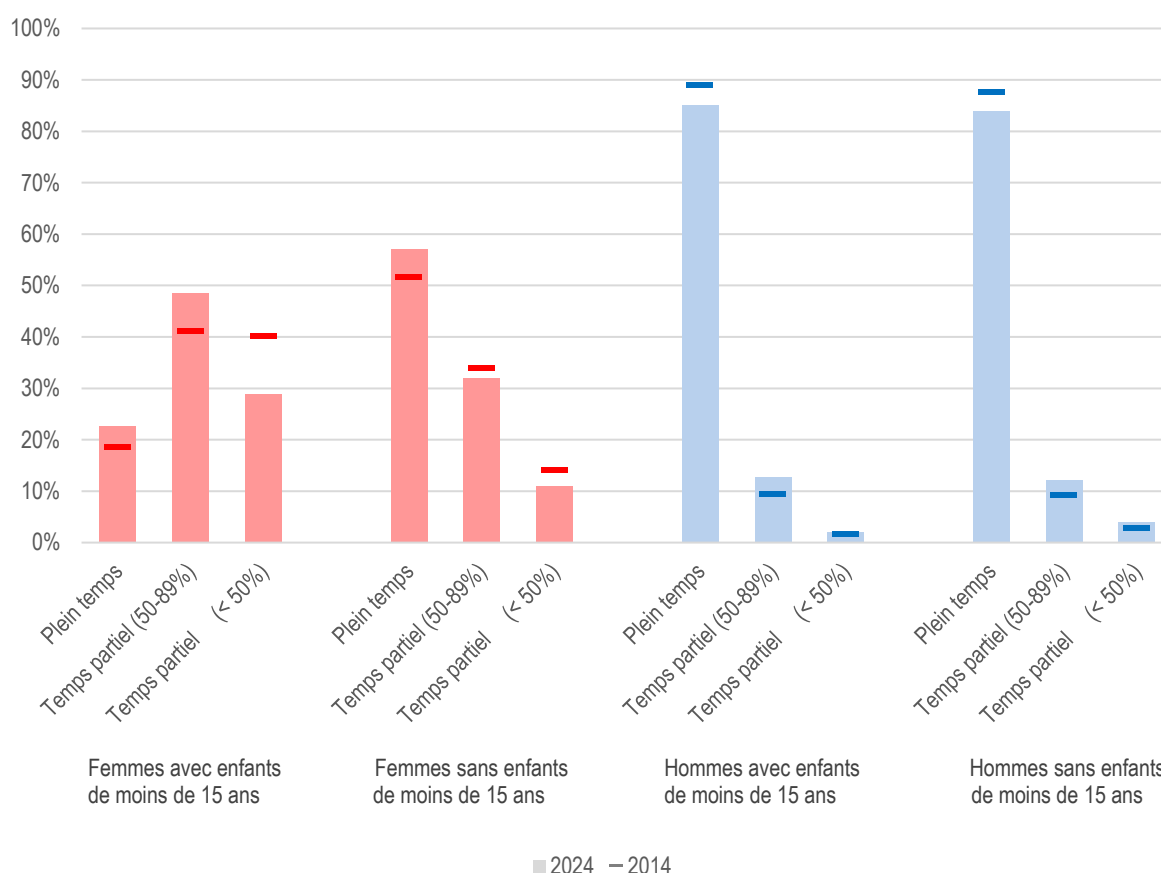
La forte participation des femmes ayant des enfants de moins de 15 ans au marché du travail s'accompagne d'une part importante de travail à temps partiel, qui a cependant reculé au cours des dix dernières années au profit du travail à plein temps (-4 points de pourcentage, à 77,4 % en 2024). Cela s'explique exclusivement par la forte diminution des taux d'occupation bas au profit de taux d'occupation plus élevés. Chez les femmes n'ayant *pas* d'enfants de moins de 15 ans, le travail à temps partiel, que le taux soit faible ou élevé, a perdu de son attrait, ce qui fait augmenter le travail à plein temps (+5,3 points de pourcentage, à 57,1 %).

Le travail à plein temps a par contre reculé chez les hommes avec ou sans enfants de moins de 15 ans (-3,8 points de pourcentage, à respectivement 85,2 et 83,9 %). Ce recul s'est opéré surtout au profit de taux d'occupation élevés.

Enfin, il est à noter que les hommes n'ayant *pas* d'enfants de moins de 15 ans travaillent un peu plus souvent à temps partiel que ceux qui en ont (respectivement 16,1 et 14,8 %). Chez les femmes, en revanche, ce sont avant tout celles qui ont des enfants de moins de 15 ans qui travaillent à temps partiel (77,4 contre 42,9 %).

L'évolution de ces chiffres montre que, au cours des dernières années, les femmes ayant des enfants de moins de 15 ans ont participé davantage au marché du travail. On constate également un passage à des taux d'occupation plus élevés chez les femmes, qu'elles aient ou non des enfants de moins de 15 ans. Un léger recul du taux d'activité et du travail à plein temps – surtout au profit de taux d'occupation élevés – est en revanche à noter chez les hommes, avec et sans enfants de moins de 15 ans.

Fig. 15 : Taux d'occupation des hommes et des femmes de 25 à 54 ans avec et sans enfants de moins de 15 ans, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

3.4 Répartition du travail chez les ménages formés d'un couple

Une étude analysant l'évolution à long terme du travail, du temps libre et de la productivité en Suisse entre 1997 et 2020 a montré que l'évolution du temps de travail et du temps libre dépend notamment du sexe et de la présence de jeunes enfants (Mergele *et al.* 2024). Pendant la longue période sur laquelle porte l'étude également, les hommes ont légèrement réduit leur temps de travail, tandis que les femmes l'augmentaient.

Chez les ménages formés d'un couple avec enfants, cette évolution a mené à une nette augmentation du temps de travail combiné. Les hommes avec enfants de moins de 15 ans ont profité de la réduction

du temps de travail (39,8 heures par semaine en 2020 contre 42,6 en 1997) pour s'engager davantage dans le ménage et la garde des enfants. Leur temps libre n'a donc augmenté que de manière limitée. Chez les femmes avec de jeunes enfants, l'augmentation du temps de travail (17,9 heures par semaine en 2020 contre 8,6 en 1997) s'est accompagnée d'une (légère) réduction des tâches ménagères et d'une diminution du temps libre, tandis que le temps consacré à la garde des enfants a plutôt augmenté.

Chez les couples sans jeunes enfants, l'écart de la durée hebdomadaire du travail entre les sexes tend également à s'estomper. La durée hebdomadaire du travail est en effet passée de 38,3 heures en 1997 à 35,8 heures en 2020 chez les hommes et de 21,1 à 25,1 heures chez les femmes. Toutefois, le temps de travail combiné est resté plus stable et avoisine les 60 heures.

Mergele *et al.* (2024) présument que l'évolution observée chez les couples ayant de jeunes enfants est notamment liée au développement de l'offre institutionnelle d'accueil extrafamilial des enfants. Ils supposent également que l'évolution de la société et la hausse du niveau de formation jouent un rôle important dans le rapprochement entre les durées de travail hebdomadaires des deux sexes. Le rapport entre formation et taux d'occupation est examiné en détail au chapitre suivant.

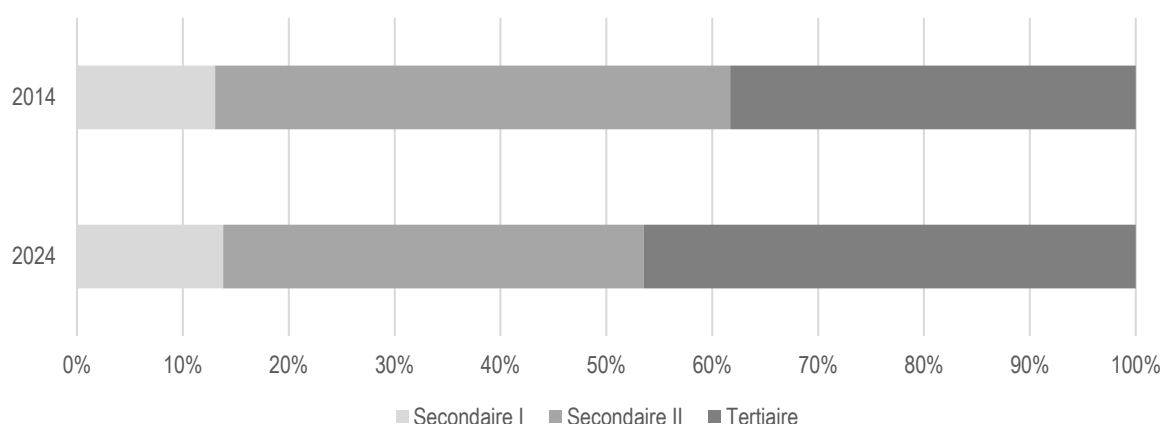
3.5 Niveau de formation et travail à temps partiel

Au cours des dernières décennies, la structure de formation du marché suisse du travail a passablement changé, notamment en ce qui concerne les diplômes de formation supérieure (Aepli *et al.* 2021).

Une comparaison entre le niveau de formation des 25 à 64 ans⁷ en Suisse entre 2014 et 2024 révèle notamment une augmentation du nombre des diplômes du degré tertiaire. La part de titulaires d'un tel diplôme a augmenté de 8,2 points de pourcentage, à 46,5 %. Pendant la même période, la part de titulaires d'un diplôme du degré secondaire II a nettement diminué (-8,9 points de pourcentage, à 39,7 %), tandis que celle de personnes sans diplôme postobligatoire augmentait légèrement, pour s'établir à 13,8 % (+0,8 point de pourcentage).

La nette augmentation des formations de degré tertiaire s'explique avant tout par le fait que les jeunes générations tendent à disposer de diplômes de degrés plus élevés que les précédentes (voir aussi Aepli *et al.* 2021).

Fig. 16 : Structure de formation des 25 à 64 ans, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

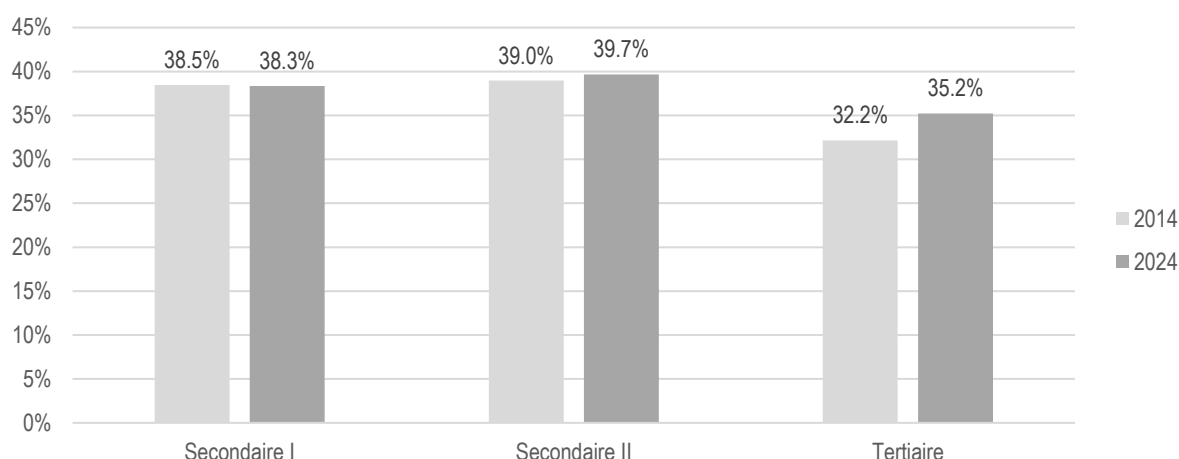
⁷ Afin de se concentrer sur les personnes ayant terminé leur formation, dans le présent sous-chapitre, l'analyse porte sur le groupe des personnes de 25 à 64 ans.

Les changements dans la structure de formation modifient l'offre de travail à plusieurs égards. Le moment de la formation influence par exemple le choix du taux d'occupation. Pendant la formation, qui nécessite un investissement en temps, il n'est souvent pas possible d'exercer une activité lucrative, du moins pas à plein temps. Une fois la formation terminée, les diplômés peuvent bénéficier de plus de liberté concernant la réduction du taux d'occupation, étant donné que les inconvénients financiers deviennent plus supportables (effet de revenu). Il se peut toutefois également qu'un revenu plus élevé conduise à une offre de travail plus importante : le coût d'opportunité augmente et le travail devient plus attrayant par rapport au temps libre (effet de substitution).

En principe, les personnes ayant une formation supérieure participent davantage au marché du travail. En 2024, le taux d'activité des 25 à 64 ans diplômés du degré tertiaire était de 92,4 %, contre 86,6 % pour le secondaire II et 74,1 % pour le secondaire I.

De plus, la part des personnes hautement qualifiées travaillant à temps partiel est plus basse parmi les diplômés du degré tertiaire (35,2 %), même si c'est celle qui a augmenté le plus au cours des dix dernières années (+3,1 points de pourcentage). La population parmi laquelle le travail à temps partiel est le plus répandu demeure celle des personnes diplômées du degré secondaire II (39,7 %).

Fig. 17 : Part des actifs de 25 à 64 ans travaillant à temps partiel par niveau de formation, 2014 et 2024



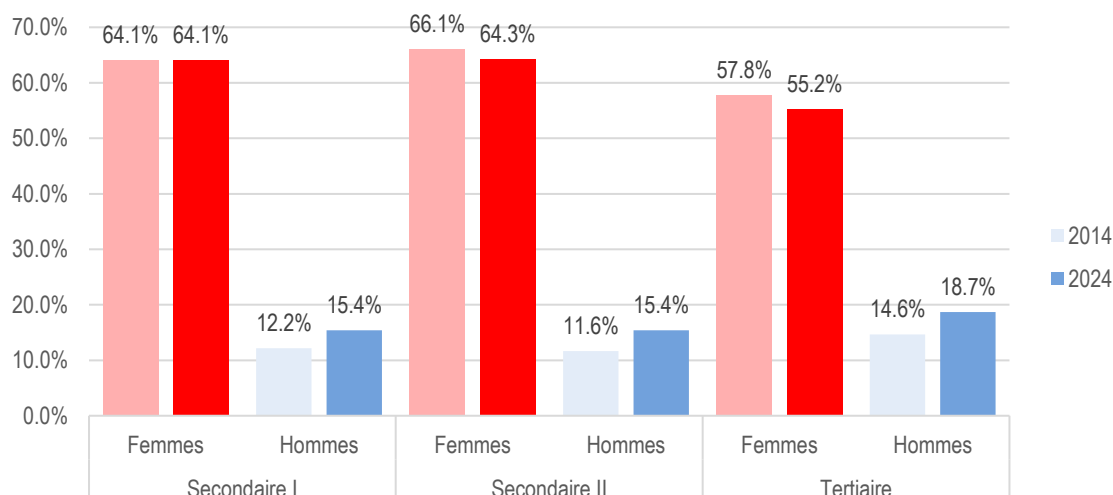
Source : OFS/ESPA (2025)

Étant donné que le taux d'activité est élevé et que la part de personnes travaillant à temps partiel est comparativement basse, le potentiel de la main-d'œuvre hautement qualifiée est le mieux exploité. Le taux d'activité en EPT des 25 à 64 ans diplômés du degré tertiaire est de 83,3 %, contre 72,8 % pour le secondaire II et 62,1 % pour les personnes ne disposant pas d'un diplôme postobligatoire.

Une analyse par sexe montre que la proportion plus élevée de travail à temps partiel parmi les personnes diplômées du secondaire II est à imputer à la population féminine disposant d'un diplôme de ce degré. La part des hommes travaillant à temps partiel est plus importante parmi les diplômés du degré tertiaire que parmi ceux du secondaire II.

De plus, on constate que, au cours des dix dernières années, le travail à temps partiel s'est nettement répandu chez la population masculine, tous niveaux de formation confondus. Pour ce qui est des femmes actives occupées, par contre, la part de travail à temps partiel est restée stable chez les femmes sans diplôme postobligatoire, et a reculé chez celles disposant d'une formation supérieure, en particulier d'un diplôme du degré tertiaire.

Fig. 18 : Part de travail à temps partiel des 25-64 ans par degré de formation et par sexe, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Travail à temps partiel « volontaire » en lien avec le niveau de formation et le salaire

La notion de travail à temps partiel « volontaire », dont la réduction pourrait contribuer à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre, est esquissée dans le postulat 23.4094 Paganini. On peut dans une certaine mesure y opposer la notion de travail à temps partiel « non volontaire », qui, selon le texte du postulat, est notamment lié aux tâches d'assistance ou de soutien au sein de la famille. Il existe cependant d'autres raisons pouvant conduire à un travail à temps partiel « non volontaire » : la maladie, le handicap, le fait de ne pas avoir trouvé de poste à plein temps ou de suivre une formation ou une formation continue ne permettant pas de travailler à plein temps, p. ex.

Dans les paragraphes qui suivent, le travail à temps partiel « volontaire » renvoie aux personnes ayant indiqué comme raison principale « pas d'intérêt pour un plein temps » (voir aussi chap. 3.2). Pour ce qui est des autres raisons qui figurent dans le questionnaire de l'ESPA, soit elles relèvent du travail à temps partiel « non volontaire », soit le caractère volontaire ou non est difficile à déterminer.

La question posée dans le postulat 23.4094 Paganini, de savoir s'il existe une corrélation entre le travail à temps partiel « volontaire », le niveau de formation et le niveau de revenu réalisable, est examinée à l'aune de cette définition. Une comparaison entre la part des personnes « volontairement » actives à temps partiel et celle des autres personnes actives à temps partiel ou à plein temps montre que les personnes ayant un niveau de formation plus élevé optent plus souvent pour le travail à temps partiel « volontaire ». Parmi les actifs occupés âgés de 25 à 64 ans sans diplôme postobligatoire, la part de personnes « volontairement » actives à temps partiel est d'environ 4,4 %. Elle est nettement plus élevée parmi les actifs occupés titulaires d'un diplôme du degré secondaire II ou du degré tertiaire (6,7 %).

Chez les hommes, la part de personnes « volontairement » actives à temps partiel augmente nettement avec le niveau de formation. Chez les femmes également, le travail à temps partiel « volontaire » est le moins répandu parmi celles ne disposant pas d'un diplôme postobligatoire. Toutefois, les femmes titulaires d'un diplôme du secondaire II sont proportionnellement plus nombreuses à travailler « volontairement » à temps partiel que celles titulaires d'un diplôme du degré tertiaire. On constate également que la part des personnes travaillant « volontairement » à temps partiel est nettement plus élevée chez les femmes que chez les hommes, à tous les niveaux de

formation. Toutefois, cela s'explique avant tout par le fait que, d'une manière générale, les femmes sont plus souvent actives à temps partiel.

Tableau 3 : Importance du travail à temps partiel « volontaire » parmi les actifs occupés de 25 à 64 ans, par niveau de formation, 2024

	Personnes travaillant « volontairement » à temps partiel		
	Total	Hommes	Femmes
Degré secondaire I	20 502 4,4 %	3 379 1,4 %	17 122 7,8 %
Degré secondaire II	109 742 6,7 %	20 631 2,5 %	89 110 11,0 %
Degré tertiaire	133 485 6,7 %	47 404 4,3 %	86 080 9,5 %
Total	263 728 6,4 %	71 415 3,3 %	192 313 9,9 %

Source : OFS/ESPA

Remarques : Les parts se réfèrent au total des actifs occupés de 25 à 64 ans dont on connaît le diplôme. Les personnes dont le diplôme n'est pas connu ont été exclues de l'analyse. Les personnes actives à temps partiel dont on ne connaît pas la raison pour laquelle elles ne travaillent pas à plein temps n'ont pas non plus été prises en considération.

Une comparaison entre le salaire des personnes travaillant « volontairement » à temps partiel et celui des autres personnes actives à temps partiel et des personnes travaillant à plein temps montre que les hommes et les femmes travaillant « volontairement » à temps partiel ont en moyenne un salaire horaire un peu plus élevé (respectivement 49,55 et 42,80 CHF) que les autres actifs à temps partiel ou à plein temps (48,65 et 41,90 CHF). Le fait que, au total, le salaire horaire des personnes travaillant « volontairement » à temps partiel soit légèrement plus bas que celui des autres actifs occupés tient à la surreprésentation des femmes, dont le salaire est plus bas, dans cette catégorie.

Tableau 4 : Salaire horaire moyen (brut) des personnes travaillant « volontairement » à temps partiel et des autres personnes actives occupées (25 à 64 ans), en francs suisses, 2024

	Total	Hommes	Femmes
Salaire horaire des personnes travaillant « volontairement » à temps partiel	44,65	49,55	42,80
Salaire horaire des autres personnes actives occupées	45,60	48,65	41,90
Total	45,55	48,70	42,00

Source : OFS/ESPA

Remarques : Les parts se réfèrent au total des actifs occupés de 25 à 64 ans dont on connaît le diplôme. Les personnes dont le diplôme n'est pas connu ont été exclues de l'analyse. Les personnes actives à temps partiel dont on ne connaît pas la raison pour laquelle elles ne travaillent pas à plein temps n'ont pas non plus été prises en considération.

Dans le cas d'un ménage commun, la probabilité de travailler « volontairement » à temps partiel est également liée à la possibilité de compter sur le revenu du partenaire. Cette probabilité augmente pour les personnes qui vivent avec un partenaire dont le taux d'occupation est d'au moins 50 %.

Tableau 5 : Travail à temps partiel « volontaire » chez les ménages formés d'un couple âgé de 25 à 54 ans, en lien avec la participation du partenaire aux frais du ménage, 2024

Partenaire travaillant à 50 % au moins	Travail à temps partiel « volontaire »	
	Oui	Non
Oui	69 024 4,2 %	1 573 364 95,8 %
Non	4 918 2,4 %	199 187 97,6 %

Source : OFS/ESPA
Remarques : L'analyse se limite aux 25 à 54 ans, étant donné que les modèles de travail des ménages formés d'un couple ne sont indiqués que lorsque les deux partenaires appartiennent à cette tranche d'âge. Les personnes actives à temps partiel dont on ne connaît pas la raison pour laquelle elles ne travaillent pas à plein temps n'ont pas été prises en considération.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le travail à temps partiel « volontaire » est souvent choisi par les personnes davantage qualifiées, qui disposent d'un potentiel de revenu suffisant pour se permettre financièrement de travailler à un taux réduit. Par ailleurs, les personnes qui vivent avec un partenaire qui contribue de manière substantielle aux frais du ménage ont plus tendance à opter pour un travail à temps partiel « volontaire ». Les conditions-cadres financières pourraient donc être un facteur favorisant le choix d'un taux d'occupation réduit.

Si un certain effet de revenu joue un rôle dans le choix du taux d'occupation, c'est l'effet de substitution qui semble ici déterminant, ce qu'atteste le fait que le potentiel d'emploi des personnes qualifiées, en particulier des personnes titulaires d'un diplôme du degré tertiaire, est le mieux exploité. Il est également à noter que, bien que le travail à temps partiel ait plus fortement augmenté chez les détenteurs d'un diplôme du tertiaire, il reste inférieur à celui des détenteurs d'un diplôme de niveau secondaire I ou II.

3.6 Sous-emploi

Si le travail à temps partiel présente différents avantages, certains actifs occupés à temps partiel souhaiteraient néanmoins travailler à un taux d'occupation plus élevé. En Suisse, 5 % des actifs occupés âgés de 15 à 64 ans sont sous-occupés. Cela signifie qu'ils travaillent à temps partiel, mais aimeraient travailler davantage et seraient disponibles dans les trois mois pour ce faire.

Le sous-emploi est souvent considéré comme un phénomène féminin. En effet, parmi les 15 à 64 ans, le taux de sous-emploi est nettement plus élevé chez les femmes que chez les hommes (respectivement 7,6 et 2,7 %). Les femmes constituent une large majorité des personnes en sous-emploi (71,5 %, voir tableau 6). Cette situation semble néanmoins directement liée au fait qu'elles travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes.

Si l'on prend en considération exclusivement les personnes actives à temps partiel, on constate que le sous-emploi est même légèrement plus fréquent chez les hommes que chez les femmes. Le tableau 6 montre en effet que la part d'hommes est légèrement plus importante parmi les personnes en sous-emploi que parmi les personnes actives à temps partiel (respectivement 28,5 et 25,5 %).

Tableau 6 : Part des personnes actives à temps partiel et des personnes en sous-emploi par caractéristiques sociodémographiques, 2024

		Personnes actives à temps partiel	Personnes en sous-emploi
Genre	Hommes	25,5 %	28,5 %
	Femmes	74,5 %	71,5 %
Âge	15 à 24 ans	9,0 %	11,9 %
	25 à 39 ans	30,8 %	33,3 %
	40 à 54 ans	36,8 %	38,0 %
	55 à 64 ans	23,4 %	16,9 %
Nationalité	Suisse	78,3 %	65,4 %
	Étrangère	21,7 %	34,6 %
Niveau de formation	Degré secondaire I	12,3 %	18,1 %
	Degré secondaire II	44,3 %	43,8 %
	Degré tertiaire	43,4 %	38,2 %

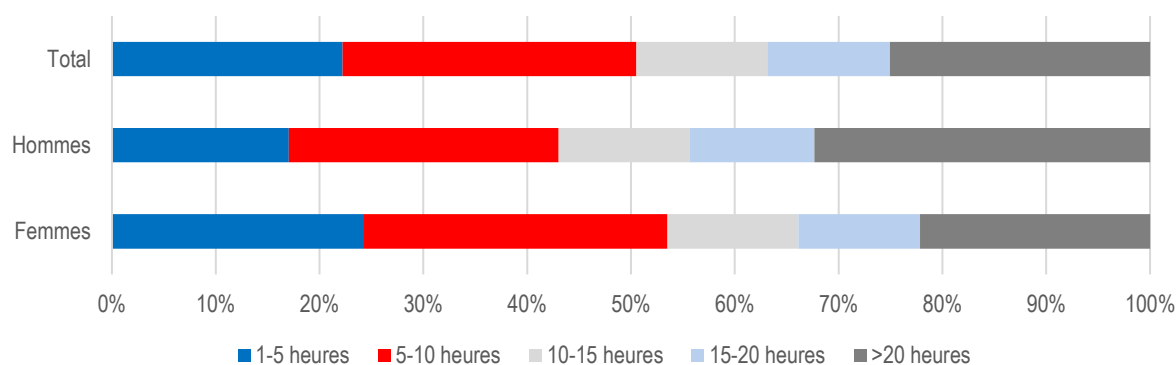
Source : OFS/ESPA (2025)

En ce qui concerne les tranches d'âge, c'est parmi les 40 à 54 ans que la part de personnes en sous-emploi est la plus élevée (38 %). Une comparaison entre la part des personnes actives à temps partiel et celle des personnes en sous-emploi montre que c'est chez les 15 à 39 ans que la part des personnes en sous-emploi dépasse le plus nettement celle des personnes actives à temps partiel (respectivement 45,1 et 39,8 %). Cela signifie que ce sont les jeunes actifs occupés qui travaillent le plus souvent à un taux d'occupation qu'ils jugent insuffisant.

On constate en outre que les étrangers sont proportionnellement plus nombreux que les Suisses à souhaiter augmenter leur taux d'occupation. Par ailleurs, les personnes ne disposant pas d'un diplôme postobligatoire sont nettement plus souvent en sous-emploi que celles dont le niveau de formation est plus élevé.

La question de la quantité de travail supplémentaire effectivement souhaitée a également son importance, notamment concernant les potentiels d'emploi disponibles. Environ la moitié des personnes en sous-emploi en âge de travailler souhaiterait travailler jusqu'à 10 heures de plus par semaine (50,5 %). En revanche, environ un quart des personnes en sous-emploi souhaiterait travailler plus de 20 heures de plus par semaine (25,1 %, voir fig. 19). Une analyse par sexe montre que les femmes souhaitent plus souvent n'augmenter que légèrement leur taux d'occupation (24,3 %, 1 à 5 heures), alors que les hommes aspirent à un nombre beaucoup plus important d'heures supplémentaires (32,3 %, plus de 20 heures).

Fig. 19 : Heures de travail supplémentaires souhaitées par les personnes en sous-emploi, 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Ces résultats sont confirmés par le fait que la majorité des femmes (55,3 %) souhaitent continuer de travailler à temps partiel, mais à un taux d'occupation plus élevé, alors que la plupart des hommes (65,9 %) préféreraient travailler à plein temps.

Enfin, le volume de travail supplémentaire souhaité par les personnes en sous-emploi correspond à 86 000 EPT environ. Il est environ deux fois plus élevé chez les femmes que chez les hommes (59 000 et 28 000 EPT). Il convient toutefois de relever que seul un peu plus d'un tiers des personnes en sous-emploi (35,5 %) sont effectivement à la recherche d'un nouvel emploi (ou d'un travail supplémentaire), et que cette part est plus importante chez les hommes que chez les femmes (respectivement 40, 6 et 33,4 %).

3.7 Synthèse

En Suisse, le travail à temps partiel est bien établi. Au cours des dix dernières années, on constate une hausse de cette forme de travail chez les hommes, tandis que le travail à plein temps ou à des taux d'occupation plus élevés progresse légèrement chez les femmes. Cependant, la part de personnes actives à un taux d'occupation réduit reste nettement plus élevée parmi les femmes que parmi les hommes.

Dans l'ensemble, le volume de travail a augmenté en Suisse (voir aussi chap. 2.1). Rien n'indique donc que le travail à temps partiel ait joué ces dernières années un rôle significatif dans la pénurie de main-d'œuvre. Dans les ménages constitués d'un couple, le temps de travail cumulé des hommes et des femmes ayant de jeunes enfants a même connu une nette hausse : les hommes ont certes légèrement réduit leur temps de travail, mais l'augmentation du temps de travail des femmes, au sein du même ménage, a été bien plus marquée. Cependant, la garde des enfants demeure la raison principale à l'origine du travail à temps partiel, en particulier chez les femmes d'âge moyen.

Au cours des dernières années, la question du travail à temps partiel en lien avec une formation a fait l'objet de plus d'attention. L'argument a aussi été avancé que les personnes hautement qualifiées travaillaient plus souvent à temps partiel qu'à plein temps en raison d'un potentiel de revenu plus élevé. En effet, l'analyse des raisons motivant le travail à temps partiel montre que les personnes disposant d'un diplôme du secondaire II au moins choisissent plus fréquemment un taux d'occupation réduit. Il convient toutefois de prendre en considération le fait que le potentiel d'emploi de ces personnes, notamment de celles diplômées du degré tertiaire, reste le mieux exploité.

À l'inverse, ce sont les personnes actives à temps partiel ne disposant pas d'un diplôme postobligatoire qui travaillent le plus souvent à un taux d'occupation qu'ils jugent insuffisant. Par ailleurs, parmi les personnes en sous-emploi, ce sont les hommes qui souhaitent augmenter plus fortement leur taux d'occupation et qui sont les plus engagés dans la recherche d'un nouvel emploi. Au total, le volume de travail supplémentaire souhaité par les personnes en sous-emploi correspond à 86 000 EPT environ.

4 Causes possibles de la pénurie de main-d'œuvre

Les causes possibles de la pénurie de main-d'œuvre mentionnées dans le postulat 23.3380 Müller Leo (démographie, changement structurel, croissance économique et politique monétaire) sont présentées individuellement ci-après et examinées sous l'angle de leur importance pour les récents développements observés sur le marché suisse du travail. Certaines de ces causes sont liées à l'offre de main-d'œuvre – démographie, changements structurels, inadéquation des qualifications, incitations au travail – et d'autres à la demande de main-d'œuvre – comme la croissance économique ou les conditions monétaires. Tant le présent chapitre, consacré aux causes de l'actuelle pénurie, que le chapitre 5, qui passe en revue ses effets potentiels, s'appuient pour l'essentiel sur l'étude Abberger *et al.* (2026), commanditée par le SECO.

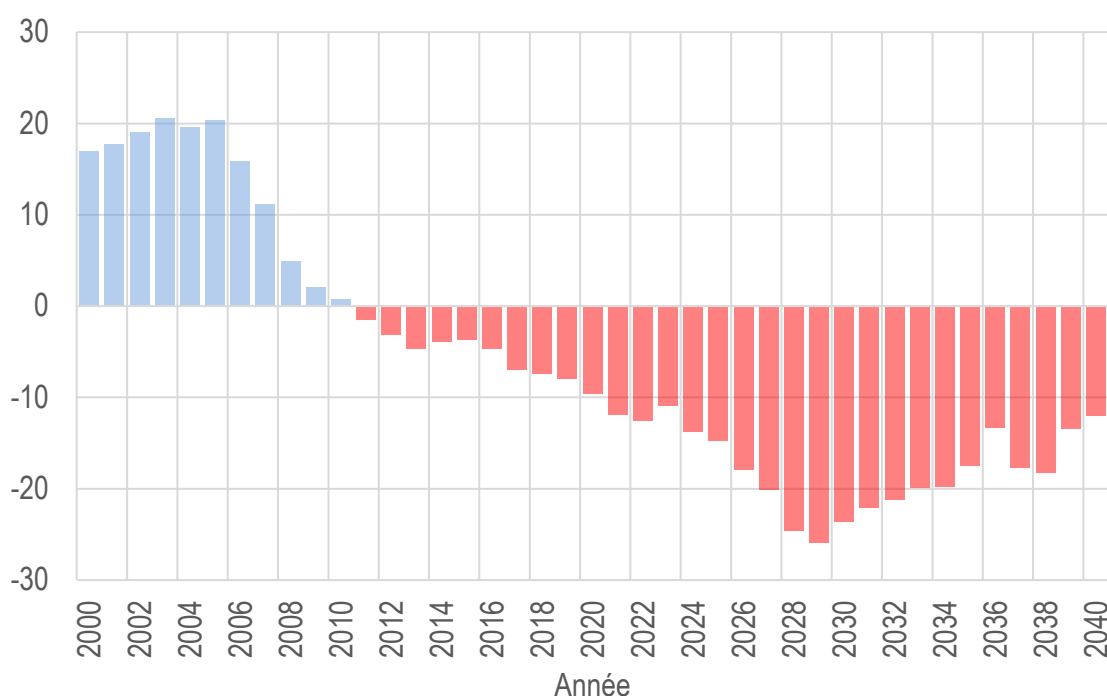
Le travail à temps partiel, abordé dans le postulat 23.4094 Paganini, a été discuté en détail au chapitre 3. Plutôt que de le considérer comme la cause essentielle de la pénurie de main-d'œuvre, on peut le voir comme faisant partie de la solution : en permettant des modèles de travail plus flexibles, le temps partiel contribue à augmenter la participation au marché du travail, notamment des femmes et des travailleurs âgés, et donc à mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre national.

4.1 Démographie

L'offre de main-d'œuvre dans un pays est déterminée en premier lieu par l'évolution démographique et par la participation au marché du travail. Entre 1991 et 2024, la population résidente permanente en Suisse est passée de 6,8 millions à 9,0 millions. Outre l'immigration, l'allongement de l'espérance de vie a joué un rôle déterminant dans cette évolution. De son côté, le nombre d'actifs s'est lui aussi accru continuellement, passant de 4,0 millions en 1991 à plus de 5,4 millions en 2024. Aujourd'hui, toutefois, la Suisse se trouve dans une phase avancée de vieillissement démographique. D'une part, la génération à forte natalité du baby-boom atteint graduellement l'âge de la retraite ; et d'autre part, le taux de natalité reste depuis des années déjà nettement inférieur au taux de renouvellement de 2,1 enfants par femme. Le pool de main-d'œuvre indigène ne cesse ainsi de se réduire : la part de la population en âge de travailler (15-64 ans) a diminué depuis 2008, passant de près de 68 % à environ 65 %.

Les scénarios démographiques 2024-2075, mis à jour en 2025 par l'OFS, analysent l'évolution probable de la population suisse. Selon le scénario de référence, la Suisse devrait compter environ 10,5 millions de personnes d'ici 2055 (+149 % par rapport à 2025), avec une proportion croissante des 65 ans et plus. Le nombre d'actifs devrait atteindre 5,8 millions. Selon les hypothèses retenues, le taux d'activité global des 15 à 64 ans augmentera légèrement (+1,3 point de pourcentage), pour atteindre 86,2 %. On part en outre du principe que la charge de travail moyenne ira croissant, de sorte que le taux d'activité en EPT gagnera 2,8 points de pourcentage, à 76,1 %. Toutefois, du fait du vieillissement, la part d'actifs dans la population totale ira en diminuant. Résultat, le nombre toujours plus réduit d'entrées sur le marché du travail ne parviendra pas à compenser le nombre toujours croissant de sorties (voir fig. 20).

Fig. 20 : Écart entre le nombre de personnes âgées de 15 ans et de 65 ans dans la population résidente permanente (en milliers), de 2000 à 2040



Source : Scénarios de la population, OFS (2025)

Remarques : Scénario démographique de référence de l'OFS (2025). Exemple de lecture : en 2030, il y aura environ 23 600 jeunes de 15 ans de moins que de personnes âgées de 65 ans.

Très peu d'études ont été réalisées en Suisse pour déterminer si le vieillissement démographique est une cause directe majeure de l'aggravation de la pénurie de main-d'œuvre constatée ces dernières années (Abberger *et al.* 2026). Une nouvelle analyse combinant les relevés structurels de l'OFS et les données relatives aux offres d'emploi recueillies par la société x28 fournit cependant de premiers indices : depuis 2020, le recul de la population active dû au départ à la retraite des baby-boomers s'est sensiblement accentué. Les secteurs, professions et régions qui employaient déjà un nombre particulièrement élevé de travailleurs âgés avant la pandémie ont enregistré une augmentation supérieure à la moyenne des postes vacants. La corrélation statistique entre la pyramide des âges et la croissance du nombre de postes vacants suggère donc que la diminution de l'offre de main-d'œuvre liée à des facteurs démographiques peut expliquer une partie de la pénurie de main-d'œuvre observée récemment. Il ne s'agit toutefois que de corrélations. Il n'est pas possible d'établir clairement un lien de cause à effet, car l'économie a été exposée simultanément à plusieurs chocs macroéconomiques significatifs dans les années qui ont suivi la pandémie.

Dans l'ensemble, il apparaît toutefois que le besoin de remplacement de la main-d'œuvre dû à l'évolution démographique augmentera à l'avenir, à PIB constant. À moins que le besoin de remplacement ne soit compensé par une croissance de la productivité du travail résultant du changement structurel et du progrès technologique.

4.2 Changement structurel

Le changement structurel et le progrès technologique, portés par la numérisation, la mondialisation et la transition vers une économie de services fondée sur la connaissance, influent sur la pénurie de main-d'œuvre de deux manières. D'une part, le progrès technologique peut atténuer la pénurie de main-d'œuvre dès lors que les nouvelles technologies permettent d'automatiser une partie du travail. D'autre part, la demande de main-d'œuvre se déplace graduellement vers des professions requérant des

compétences cognitives ou techniques particulières ou impliquant principalement des tâches interactives non routinières (communication, planification ou conseil, p. ex.). Si les nouvelles exigences en matière de qualifications et de compétences ne sont pas (encore) suffisamment présentes sur le marché du travail, la pénurie de main-d'œuvre ira en s'aggravant (Abberger *et al.* 2026). L'essentiel est de savoir si la population active pourra s'adapter suffisamment vite à l'évolution des besoins. D'où l'importance de la formation et de la formation continue pour la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée.

Aux États-Unis, le processus de changement structurel induit par la technologie a été bien étudié et étayé dans la littérature consacrée à l'économie du marché du travail (Acemoglu & Autor 2011). Il en ressort notamment que l'automatisation et la numérisation ont entraîné un recul significatif des activités routinières, tandis que la demande de main-d'œuvre hautement qualifiée, dotée de capacités cognitives et analytiques, a fortement augmenté. En Suisse également, les tendances à la numérisation et à l'automatisation se manifestent sous la forme d'exigences accrues en matière de compétences (Rütter Soceco 2017 ; IFFP / Infrac 2017). La croissance de l'emploi au cours des vingt dernières années s'est fortement concentrée sur les professions exigeant des qualifications élevées, tandis que les activités à niveau de qualification faible ou moyen ont affiché une progression moindre. Si ce processus a été plus graduel en Suisse qu'aux États-Unis, des goulets d'étranglement n'en sont pas moins apparus dans des domaines à forte intensité technologique comme l'informatique logicielle et l'ingénierie. Parallèlement, l'entrée de travailleurs dans des professions à forte composante routinière a diminué, mais sans que l'on assiste à une vague de licenciements collectifs (Gschwendt 2022).

La progression constante de l'intelligence artificielle (IA) vient encore accélérer le changement technologique. Les conséquences peuvent varier selon le domaine professionnel. Dans certains secteurs, l'IA est susceptible d'avoir un effet de substitution et de remplacer certaines tâches. Dans d'autres, elle agit de manière complémentaire en augmentant la productivité et en créant une nouvelle demande de main-d'œuvre (Brynjolfsson, Mitchell & Rock 2018 ; Webb 2020).

Jusqu'à présent, les études internationales ne montrent pas d'effets clairs sur l'emploi. Aux États-Unis, selon une analyse du Budgetlab (2024), on n'observe aucune incidence positive ou négative sur le niveau global de l'emploi. Une étude réalisée pour la Suisse constate certes une légère augmentation du nombre de chômeurs dans les domaines professionnels fortement exposés à l'IA, comme l'informatique (Kläui & Siegenthaler 2025). Cette augmentation du chômage s'est toutefois accompagnée d'une forte augmentation du nombre de postes occupés dans les secteurs concernés. Dans l'ensemble, il est encore trop tôt pour évaluer les effets à long terme de l'IA sur le marché du travail. Les estimations quantitatives de la croissance de la productivité présentent elles aussi une fourchette très large et doivent donc être interprétées avec prudence (voir p. ex. Arnon 2025 ou Filippucci *et al.* 2024).

À l'occasion du dernier rapport détaillé consacré aux conséquences de la numérisation sur le marché du travail, en 2022⁸, le Conseil fédéral a estimé que la Suisse restait bien positionnée pour relever les défis du changement structurel⁹. L'objectif supérieur est de continuer à assurer une participation maximale au marché du travail et des emplois de qualité à l'ère numérique. La numérisation étant un processus en cours, ses effets ne sont pas entièrement connus. Le Conseil fédéral suit en permanence l'évolution de la situation, notamment concernant l'intelligence artificielle, et l'analysera dans le prochain rapport consacré aux conséquences de la numérisation sur le marché du travail prévu pour 2027.

⁸ Voir Conseil fédéral (2022b) <https://digital.swiss/fr/plan-d-action/mesures/monitorage-des-consequences-de-la-numerisation-sur-le-marche-du-travail>

⁹ Voir <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=92132>.

4.3 Inadéquation entre l'offre et la demande

Lorsque l'offre de main-d'œuvre ne s'adapte pas assez rapidement à l'évolution des profils de qualification, aux besoins régionaux ou à d'autres préférences propres aux employeurs, on parle en général d'inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Dans de tels cas, l'offre de main-d'œuvre est certes suffisante, mais elle ne correspond pas aux postes vacants.

Il y a inadéquation des qualifications lorsqu'une offre importante de main-d'œuvre potentielle rencontre un nombre également important de postes vacants, mais que ces postes exigent des qualifications plus élevées ou autres que celles dont disposent les demandeurs d'emploi. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les domaines où le système éducatif ne parvient à répondre que partiellement aux besoins croissants. Par exemple, il existe depuis des années des lacunes structurelles dans le secteur MINT et dans les métiers de la santé. En revanche, l'adaptabilité du système de formation dual, la grande perméabilité du système éducatif ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie sont garants d'une formation axée sur les besoins du marché du travail et de la capacité des personnes ainsi formées à s'adapter à de nouveaux profils d'activité. Le facteur décisif reste cependant la rapidité et l'ampleur effectives des reconversions professionnelles (Abberger *et al.* 2026).

On observera néanmoins que tous les écarts entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ne s'expliquent pas par les qualifications et les compétences. Une hausse continue de la demande peut également se produire lorsque les salaires, les conditions de travail ou les coûts de la mobilité freinent le transfert vers des professions connaissant une pénurie de main-d'œuvre. À cela s'ajoute l'attrait moindre des professions présentant des contraintes physiques ou psychiques élevées, des horaires irréguliers ou une faible possibilité de planification. Une pénurie peut ainsi subsister même lorsque le potentiel de qualification est suffisant. Ce phénomène est particulièrement marqué dans certaines parties des secteurs des soins ou de la construction (Abberger *et al.* 2026).

4.4 Incitations au travail

Les décisions individuelles concernant l'exercice d'une activité professionnelle ou le taux d'occupation dépendent de différents facteurs. Selon le modèle classique de l'offre de travail, il faut partir du principe que les individus s'efforcent de répartir au mieux leur temps disponible entre travail et loisirs.

Les entreprises ont la possibilité d'influencer l'offre de main-d'œuvre en leur faveur par le biais de bonnes conditions de travail et de rémunération. La littérature montre que le salaire intervient en pratique en tant que facteur régulateur de l'offre et de la demande de main-d'œuvre dans une économie de marché (voir ch. 5.1).

Du point de vue du travailleur ou du ménage concerné, c'est moins le revenu brut que le revenu disponible après déduction des impôts et des charges sociales qui est déterminant. Un taux d'imposition marginal élevé et des charges sociales importantes réduisent les incitations au travail. La mesure dans laquelle une augmentation du taux d'occupation est financièrement intéressante dépend donc aussi de conditions-cadres mises en place par l'État.

D'une manière générale, il convient d'éviter les configurations dans lesquelles il ne vaut pas la peine de démarrer ou augmenter une activité professionnelle, car il en résulterait, par l'effet conjugué de la sécurité sociale et du système fiscal, une diminution du revenu disponible (incitations négatives)¹⁰. Lorsqu'une faible augmentation du revenu du travail entraîne une forte réduction du revenu disponible, on est en présence d'un effet de seuil¹¹. De tels cas de figure se présentent par exemple en lien avec

¹⁰ Pour une exploration détaillée du sujet, voir Leisibach *et al.* (2018).

¹¹ Les effets de seuil soulèvent également des questions d'équité et d'égalité de traitement. Elles peuvent conduire à ce que deux ménages se trouvant dans des situations très similaires, avec des revenus professionnels quasi identiques, disposent dans les faits de revenus très différents si l'on tient compte des transferts et des prélèvements publics. Voir p. ex. Ehrler *et al.* (2012).

des prestations conditionnelles de la sécurité sociale, lorsque le droit à ces prestations est brusquement réduit ou disparaît complètement dès lors qu'un certain revenu est atteint. Les incitations négatives, et notamment les effets de seuil, peuvent entraver l'exploitation du potentiel d'emploi existant et doivent donc être prises en compte dans le contexte de la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre.

Le travail rémunéré est le plus souvent perçu comme porteur de sens. Il est donc probable que de nombreux individus et ménages ne prennent pas principalement ou exclusivement leurs décisions concernant l'acceptation d'un emploi ou le choix d'un taux d'occupation sur la base des conséquences financières qui en découlent. Mais on ne peut pas non plus supposer que ces considérations financières ne pèsent pas dans la balance. À noter en outre que le travail entraîne généralement des coûts, en lien par exemple avec la mobilité (trajets domicile-travail), les repas pris à l'extérieur et la garde extrafamiliale des enfants, ou encore sous la forme d'une perte de temps libre. C'est pourquoi le système d'imposition et de cotisations sociales devrait être conçu de manière à préserver autant que possible les incitations au travail.

4.5 Croissance économique

L'expérience récente montre que la situation de la main-d'œuvre suit les fluctuations conjoncturelles. Comme évoqué au ch. 2.2, la pénurie de main-d'œuvre était particulièrement marquée durant la forte reprise économique qui a suivi la pandémie de COVID-19. Cependant, si la pénurie de main-d'œuvre est corrélée avec la conjoncture, elle l'est aussi avec la croissance à moyen et à long terme. Le principe veut qu'à productivité constante, la croissance économique entraîne inévitablement une augmentation de la demande de main-d'œuvre, car il faut alors davantage de travailleurs pour produire plus de biens. En Suisse, cette demande accrue de main-d'œuvre se reflète clairement dans l'évolution de l'emploi : entre 2010 et 2024, le nombre d'actifs occupés en Suisse en EPT a augmenté de 19,2 % (OFS 2025).

La croissance de l'emploi n'a toutefois pas été uniforme dans tous les secteurs. Les secteurs à forte intensité de savoir, tels que les professions techniques et scientifiques ainsi que les postes de direction, affichent une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne (Abberger *et al.* 2026). La forte demande de main-d'œuvre qui en résulte dans ces domaines se traduit également par de plus grandes difficultés à recruter. La pénurie se fait donc particulièrement sentir dans ces professions.

L'immigration est un autre facteur mettant en évidence les liens entre la croissance économique et la pénurie de main-d'œuvre. Une grande partie de la croissance de l'emploi en Suisse est couverte par la main-d'œuvre immigrée. Toutefois, des pénuries subsistent malgré une immigration importante, en particulier dans les domaines qui requièrent des connaissances spécialisées et des qualifications élevées (Abberger *et al.* 2026). Autrement dit, le potentiel combiné de la main-d'œuvre nationale et immigrée semble souvent insuffisant pour répondre à la demande toujours plus importante de main-d'œuvre dans les secteurs et les professions à forte croissance.

4.6 Politique monétaire

Dans le débat sur la politique économique, la thèse selon laquelle la Banque nationale suisse (BNS) aurait alimenté la demande de main-d'œuvre des entreprises en appliquant une politique monétaire expansionniste (taux d'intérêt négatifs et surabondance de liquidités) est fréquemment mise en avant. La BNS aurait ainsi contribué à des effets collatéraux comme l'augmentation de l'immigration de main-d'œuvre étrangère, voire à la pénurie de main-d'œuvre (dans la mesure où les postes supplémentaires ne peuvent pas être pourvus). Concrètement, l'argument est que la BNS a axé sa politique monétaire sur le taux de change (lutte contre le franc fort), alors que les conditions monétaires qui en ont découlé – taux d'intérêt très bas notamment – étaient trop expansionnistes pour la conjoncture intérieure. C'est

ce qui aurait conduit au final à la forte croissance de l'emploi de ces dernières années (Jost 2025 ; von Mandach & Wellershoff 2024 ; NZZ 2024).

Pour évaluer la validité de cette thèse, il faut déterminer si la politique monétaire de la BNS était effectivement trop expansionniste. Le mandat de politique monétaire de la BNS tel que défini dans la loi sur la Banque nationale consiste à assurer la stabilité des prix en tenant compte de l'évolution de la conjoncture (art. 5, al. 1, LBN). La BNS définit la stabilité des prix comme une hausse annuelle de l'indice des prix à la consommation (IPC) inférieure à 2 %. Mais la déflation, soit une baisse généralisée et durable du niveau des prix, est elle aussi contraire à l'objectif de stabilité des prix. Les principaux canaux de transmission dont dispose la BNS pour influencer sur l'économie suisse sont les taux d'intérêt et le taux de change du franc. Dans une économie ouverte comme la Suisse, le taux de change joue un rôle important pour l'évolution de l'inflation et la conjoncture, et donc pour la politique monétaire.

Depuis la grande crise financière de 2008, le franc a plusieurs fois été soumis à de fortes pressions à la hausse, notamment lors de la crise de la dette de la zone euro en 2011, après l'abandon du cours plancher face à l'euro en 2015, ou encore durant la pandémie de COVID-19, en 2020. Le franc suisse est souvent très prisé en période de crise, du fait de son statut de « valeur refuge ». Or de telles envolées sont susceptibles de menacer la stabilité des prix, car elles peuvent entraîner une baisse excessive du renchérissement par le biais de la déflation importée (inflation négative), et affaiblir la conjoncture en raison de la vigueur du franc. C'est pourquoi la BNS s'est efforcée, avec ses instruments de politique monétaire, de contrecarrer les pressions à la hausse dommageables et d'assurer ainsi une certaine stabilité des prix. Pour ce faire, elle a longtemps maintenu son taux directeur à un niveau bas, voire négatif entre 2015 et 2022, en procédant au besoin à des achats de devises afin d'obtenir l'effet souhaité sur le taux de change.

Ce n'est que dans le sillage de la reprise qui a suivi la pandémie, lorsque l'inflation a temporairement dépassé la marge de fluctuation de 0 à 2 %, que la BNS a temporairement durci sa politique monétaire en relevant à plusieurs reprises son taux directeur en 2022 et 2023, avant de l'assouplir progressivement depuis 2024. Si ces mesures de politique monétaire ont permis à la BNS de contenir la force du franc, celui-ci est toujours resté relativement élevé si l'on se réfère à l'indice du cours de change réel pondéré par le commerce extérieur, qui reflète l'évolution du taux de change corrigé de l'inflation par rapport aux monnaies des partenaires commerciaux. Les conditions monétaires qui ont prévalu en Suisse ces dernières années allaient donc, d'une part, des taux d'intérêt très bas et, d'autre part, un franc relativement fort (voir fig. 21).

Comme le montre la courbe de l'inflation de ces 15 dernières années (voir fig. 22), la politique monétaire de la BNS a permis de maintenir globalement le taux d'inflation en Suisse dans la marge de fluctuation visée. Un bref dépassement n'a été constaté qu'en 2022 et 2023, lors de la reprise postpandémie, avec un pic à 2,8 % en 2022, ce qui, comme mentionné plus haut, a incité la BNS à resserrer temporairement sa politique monétaire. En revanche, durant la décennie 2010-2020 en particulier, le renchérissement est le plus souvent resté dans le bas de la fourchette, voire en territoire négatif.

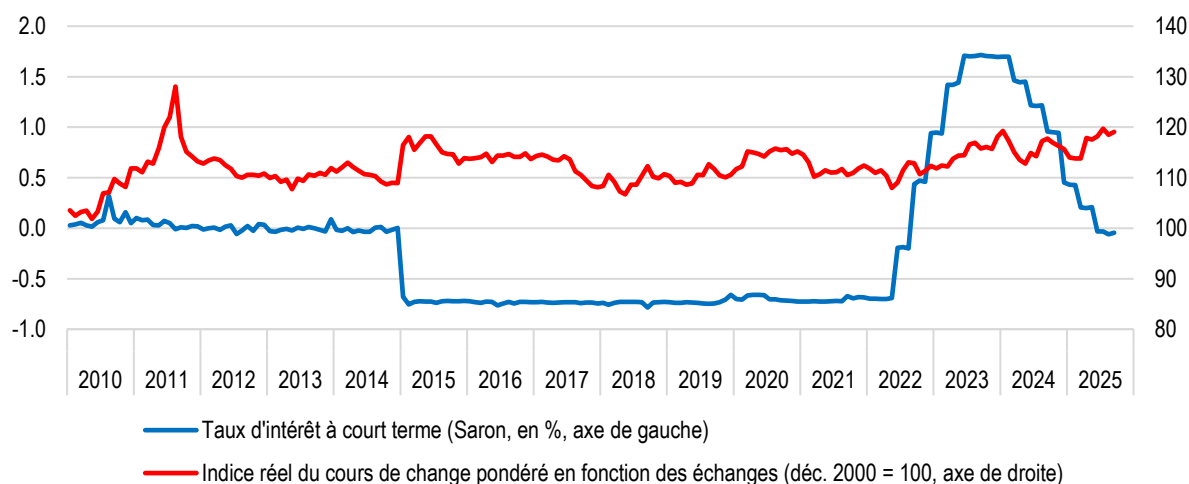
Par rapport à la marge de fluctuation définie pour l'inflation, la politique monétaire de la BNS n'était donc pas trop expansive, mais appropriée et nécessaire au regard de l'objectif de stabilité des prix. Si la BNS avait mené une politique monétaire moins accommodante, par exemple en achetant moins de devises ou en fixant des taux d'intérêt plus élevés, le franc se serait encore renforcé et l'inflation aurait encore davantage baissé.

Cela semble être également l'avis d'organisations internationales telles que le Fonds monétaire international (FMI) ou l'OCDE, qui, dans le cadre de leurs évaluations régulières de la politique économique, ont à chaque fois jugé la politique monétaire de la BNS adéquate au cours des dernières années. Par ailleurs, il convient de noter que les effets de la politique monétaire peuvent varier en

fonction du secteur économique. Si le taux de change revêt une importance centrale pour les secteurs axés sur l'exportation, on a observé et observe encore que des taux d'intérêt bas peuvent induire des tendances à la surchauffe dans les secteurs orientés vers le marché intérieur, comme l'immobilier, qui est exposé aux taux d'intérêt. Cependant, la BNS a pour mandat de définir sa politique monétaire en tenant compte des besoins de l'économie dans son ensemble et non de besoins sectoriels.

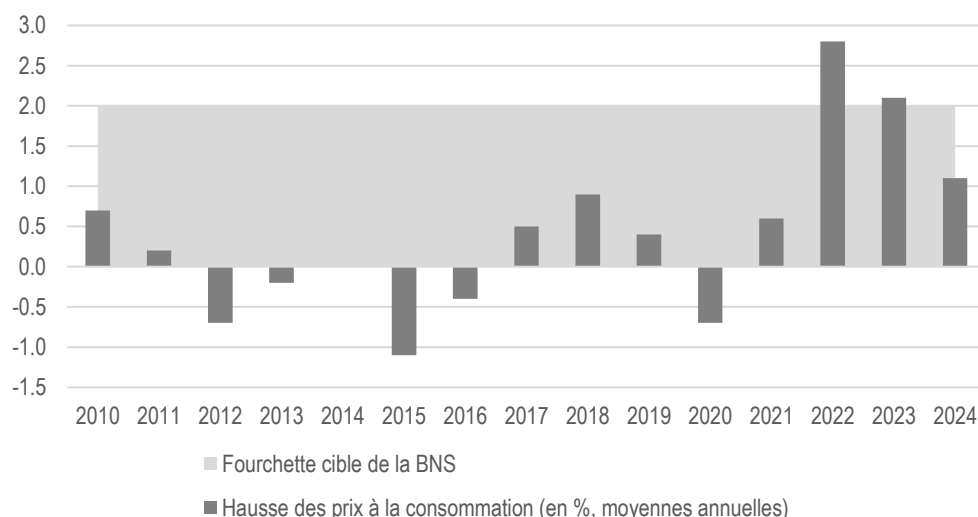
On peut donc en conclure que la politique monétaire menée par la BNS ces dernières années a été conforme à son mandat. La croissance de l'emploi supérieure à la moyenne observée ne peut dès lors pas lui être imputée, mais doit avoir d'autres causes, exposées dans le présent rapport (attractivité de la place économique et flexibilité de l'offre de main-d'œuvre dans le cadre de la libre circulation des personnes avec les États de l'UE/AELE, p. ex.). La BNS aurait certes pu en principe freiner la conjoncture et partant la croissance de l'emploi par une politique monétaire plus restrictive, en relevant plus ses taux et en laissant le franc s'apprécier davantage. Cela aurait toutefois été au prix d'un ralentissement conjoncturel indésirable et d'une inflation encore plus faible, ce qui aurait contrevenu à son mandat de politique monétaire. L'étude externe du KOF (Abberger *et al.* 2026) arrive elle aussi à la conclusion que la politique monétaire de la BNS était appropriée et qu'elle n'a pas contribué à la pénurie de main-d'œuvre.

Fig. 21 : Conditions monétaires, de 2010 à 2025



Source : BNS (2025)

Fig. 22 : Inflation en Suisse et marge de fluctuation fixée par la BNS, de 2010 à 2024



Source : OFS (2025), AFF (marge de fluctuation de l'inflation)

4.7 Synthèse

Les causes de la pénurie de main-d'œuvre en Suisse sont multiples et résultent de l'interaction entre divers facteurs liés à l'offre et à la demande. Du côté de l'offre, le vieillissement démographique s'avère être un moteur central : avec le départ progressif à la retraite des baby-boomers, la population active augmente plus lentement, ce qui réduit le potentiel de main-d'œuvre à long terme. L'immigration de main-d'œuvre qualifiée contribue largement à atténuer le phénomène.

Du côté de la demande, la performance de l'économie et la situation conjoncturelle jouent un rôle clé : en période de boom, comme celle qui a suivi la pandémie de COVID-19, la pénurie s'est considérablement aggravée, tandis qu'elle a diminué lors des périodes de ralentissement. Les changements structurels tels que la numérisation, la spécialisation dans les services à forte intensité de savoir ou la transition écologique renforcent le besoin de qualifications spécifiques et peuvent prolonger les pénuries dans certains domaines. En revanche, la BNS a conduit une politique monétaire conforme à son mandat en garantissant la stabilité des prix et, ce faisant, la conjoncture a également été stabilisée. Il ne faut pas toutefois considérer la politique monétaire comme étant la cause de la pénurie de main-d'œuvre.

Enfin, certains déséquilibres apparaissent, par exemple lorsque les salaires ou les conditions de travail ne correspondent pas aux attentes des travailleurs. Grâce au système de formation dual, les problèmes d'inadéquation des qualifications sont comparativement peu nombreux en Suisse.

En résumé, la pénurie de main-d'œuvre est liée à des facteurs conjoncturels comme à des facteurs d'ordre structurel. Il convient de noter qu'à long terme, avec d'un côté, une offre de main-d'œuvre en baisse du fait de l'évolution démographique et de l'autre, une demande de main-d'œuvre modifiée par les bouleversements technologiques, de nouveaux équilibres sont susceptibles d'apparaître sur le marché du travail.

5 Conséquences de la pénurie de main-d'œuvre

Il y a pénurie de main-d'œuvre lorsque, pour un métier, un secteur ou une région, le nombre de travailleurs demandé excède le nombre de travailleurs disponibles dans des conditions de salaire et de travail données. Ces situations de pénurie sont souvent liées au fait que l'offre et la demande ne coïncident pas automatiquement sur le marché du travail. Il se peut par exemple que les salaires soient peu flexibles, que l'information au sujet des postes vacants soit incomplète ou que les postes vacants et les demandeurs d'emploi se trouvent dans des endroits différents. Pour analyser les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre, il convient donc de déterminer s'il s'agit d'une situation passagère qui va se résoudre d'elle-même avec le temps, ou si les causes sont plus profondes et de nature structurelle.

La description des conséquences de la pénurie de main-d'œuvre qui suit s'appuie dans une large mesure sur la structure proposée par l'étude d'Abberger *et al.* (2026). Ces conséquences sont catégorisées comme suit : conséquences pour 1) les travailleurs, 2) les entreprises et 3) l'économie dans son ensemble.

Méthode de l'enquête auprès des entreprises réalisée par Abberger *et al.* (2026)

En vue du présent rapport, le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF Zurich (KOF) a réalisé une enquête auprès des entreprises afin de donner une vision représentative de leur point de vue au sujet de la situation en matière de travail et de main-d'œuvre en Suisse.

Échantillonnage : 12 000 entreprises d'au moins 10 EPT ont été tirées au sort dans la banque de données de Dun et Bradstreet. L'échantillon a été stratifié en fonction de cinq groupes de branches et de trois catégories de taille. Les microentreprises ont volontairement été exclues de l'enquête, car elles recrutent moins souvent. Les grandes entreprises ont en revanche toutes été prises en considération. Pour chacune des autres strates, la taille de l'échantillon est proportionnelle à la racine carrée des EPT afin de disposer de suffisamment de relevés pour chaque strate.

Enquête : toutes les entreprises tirées au sort ont reçu, début avril 2025, une invitation à remplir un questionnaire en ligne disponible en allemand, en français, en italien et en anglais. Le questionnaire était ouvert du 3 avril au 9 mai. Au total, 1624 questionnaires ont été valablement remplis, soit un taux brut de retour de près de 14 %.

Pondération et représentativité : afin que les résultats reflètent correctement la structure de l'économie, les réponses ont été pondérées d'une part selon la probabilité de tirage et le retour dans chaque strate et d'autre part en fonction du nombre d'employés (EPT).

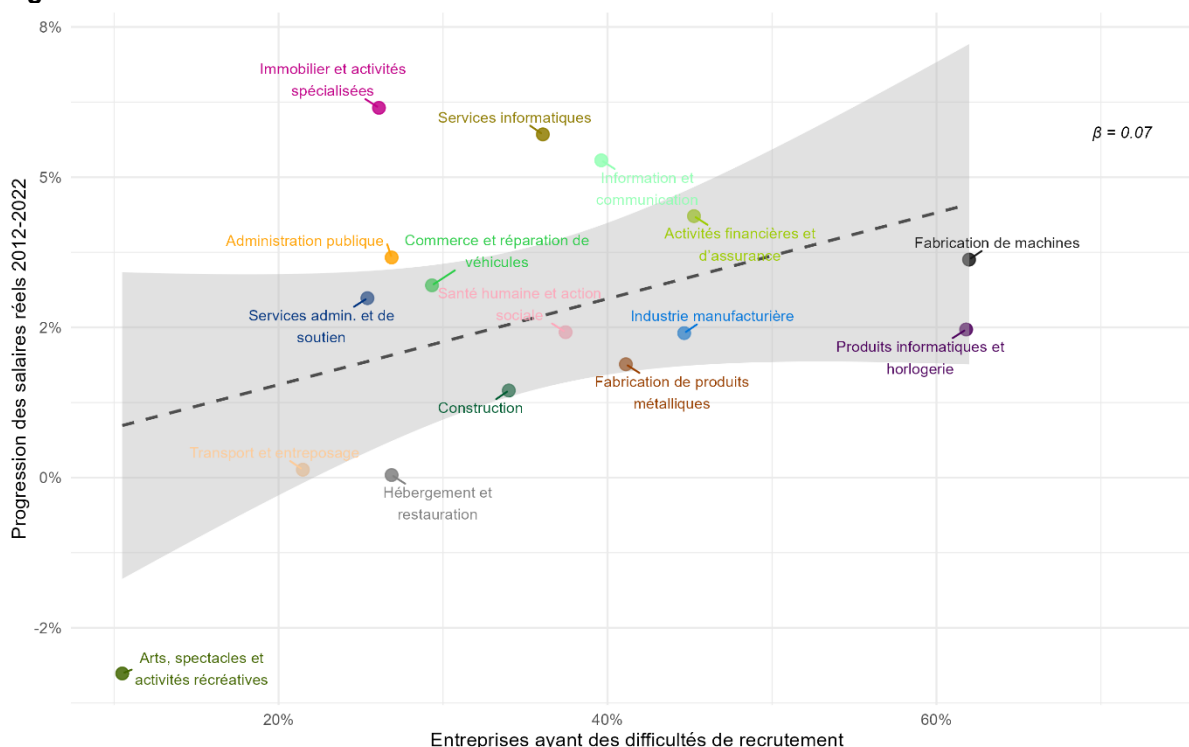
Questionnaire : le questionnaire a été élaboré sur la base de la recherche internationale et des réflexions d'un groupe thématique issu de la pratique, réunissant des représentants des partenaires sociaux, des cantons et des différentes branches. Le questionnaire contenait un peu plus de 25 questions, réparties en quatre blocs thématiques : (1) degré d'impact de la pénurie, (2) causes supposées, (3) conséquences pour l'entreprise (augmentation des coûts de recrutement, perturbation de la production, p. ex.) et (4) mesures (formation continue ou adaptation des procédures, p. ex.).

5.1 Conséquences pour les travailleurs

Les modèles théoriques d'économie du marché du travail partent du principe que la pénurie de main-d'œuvre provoque une hausse des salaires, certes lente, mais notable, puisqu'elle renforce la position de négociation individuelle des demandeurs d'emploi (Pissarides 2000 ; Zwysen 2024). De nombreuses études empiriques récentes confirment cette hypothèse : dans plusieurs pays européens (DE, DK, FR, AT) et aux États-Unis, l'accroissement de la tension sur le marché du travail a entraîné une hausse des salaires, en particulier à l'embauche (Abberger *et al.* 2026, annexe D).

Il n'existe pas à ce jour d'étude sur le lien de cause à effet entre pénurie de main-d'œuvre et évolution des salaires en Suisse. L'analyse des données de l'OFS relatives aux difficultés de recrutement et de l'indice suisse des salaires révèle toutefois que, dans les secteurs où la part des difficultés de recrutement était de 1 point de pourcentage plus élevée en 2012, la progression des salaires réels a été supérieure de 0,07 point de pourcentage entre 2012 et 2022. Par exemple, environ 45 % des entreprises du secteur financier et des assurances indiquaient avoir des difficultés à recruter du personnel qualifié, et la progression cumulée des salaires réels a été de 4,4 % entre 2012 et 2022. Par contre, dans la restauration, la part des entreprises ayant des difficultés de recrutement était de 26 %, et les salaires réels n'ont pratiquement pas augmenté pendant la période considérée. Toutefois, le lien entre ces deux éléments varie sensiblement entre les différentes branches et ne peut donc pas être interprété de manière causale.

Fig. 23 : Lien entre difficultés de recrutement et salaires réels



Source : OFS (2025) ; propres calculs

Remarques : la progression des salaires réels est calculée comme taux de variation de l'indice suisse des salaires entre 2012 et 2022. Les quotients de corrélation et l'intervalle de confiance de 95 % (zone grisée) sont le résultat d'une régression par la méthode des moindres carrés entre la progression des salaires réels et les difficultés de recrutement au niveau des sections de branches NOGA.

L'enquête auprès des entreprises confirme l'existence d'effets limités sur les salaires : environ deux tiers des entreprises ont augmenté les salaires à l'embauche (12,7 % sensiblement et 50,2 % un peu) ; environ deux tiers également ont augmenté les salaires du personnel en place (5 % sensiblement et 59 % un peu). Dans le même temps, 49 % des entreprises ont indiqué ne pas pouvoir répondre aux

prétentions de salaire, ce qui peut être interprété comme un signe des limites financières ou internes de la structure salariale.

En définitive, l'effet de la pénurie de main-d'œuvre sur les salaires est donc plutôt modéré. Les raisons en sont notamment des facteurs institutionnels et liés au comportement, comme la rigidité des salaires nominaux et les systèmes salariaux fondés sur des tarifs (dans le domaine des soins ou de la formation, p. ex.) ou les solutions mises en place par les entreprises (Abberger *et al.* 2026).

À court terme, les entreprises compensent souvent le manque de personnel par des heures supplémentaires, ce qui augmente le risque de stress et d'absentéisme (Fang 2009 ; Baccichetto *et al.* 2024). Cependant, cette situation ne devrait pas devenir la norme. Des études menées dans le secteur des soins montrent que, si aucune mesure n'est prise, le manque durable de personnel nuit de manière mesurable à la santé des employés (Hämmig 2018). Les données de l'enquête reflètent également le fait que le personnel est davantage mis à contribution : 54 % des entreprises indiquent que la charge de travail augmente « sensiblement » ou « un peu ». Les absences et la fluctuation du personnel augmentent d'un peu plus d'un tiers.

Dans le même temps, de nombreuses entreprises mentionnent les mesures prises pour décharger le personnel, du renforcement des effectifs aux possibilités de travail à domicile. Cela signifie qu'elles tentent de réagir à la pénurie de main-d'œuvre en adaptant les conditions de travail. Ainsi, les entreprises ayant déclaré ne pas être concernées par la pénurie de main-d'œuvre attribuent souvent leur succès à des modèles de travail flexibles. À l'inverse, 57 % des entreprises touchées par la pénurie de main-d'œuvre citent des obstacles organisationnels ou culturels comme raisons pour lesquelles elles ne proposent pas les solutions souhaitées, comme le travail à temps partiel. Les entreprises qui ont introduit le travail à temps partiel en réaction à la pénurie de main-d'œuvre y voient d'abord un instrument leur permettant de fidéliser leurs employés.

La littérature scientifique mentionne en outre l'augmentation de la formation continue et des possibilités d'évolution de la carrière comme un effet possible de la pénurie de main-d'œuvre, mais parvient à des résultats hétérogènes. Pour l'Allemagne, l'étude de Bellmann *et al.* (2015) conclut à une hausse de la formation continue en entreprise de 6,5 points de pourcentage lorsqu'un manque de personnel est à prévoir, alors que d'autres études renvoient à un coût d'opportunité élevé et au risque de débauchage lié à la formation continue des employés (Lyons *et al.* 2020 ; Fang 2009).

5.2 Conséquences pour les entreprises

Dans un premier temps, la pénurie de main-d'œuvre induit un renchérissement du recrutement. Des études montrent que, en cas de forte tension sur le marché du travail, on observe une augmentation des coûts de recherche et de sélection pouvant atteindre 60 % (Mühlemann & Strupler-Leiser 2018). Les résultats de l'enquête menée en Suisse le confirment : 51 % des entreprises déclarent que les coûts de recrutement augmentent, 39 %, que la phase d'initiation au travail est plus longue et presque deux tiers réagissent en intensifiant la recherche ou en ouvrant les profils de poste à des personnes en reconversion professionnelle. La littérature scientifique montre que les entreprises ne peuvent répercuter qu'une partie des coûts supplémentaires qui en découlent sur les prix (Abbritti & Consolo 2022). Les résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises le confirment : si 40 % d'entre elles augmentent au moins modérément leurs prix de vente, 36 % affichent néanmoins des profits en baisse.

Les preuves empiriques sont ambivalentes en ce qui concerne la productivité. Théoriquement, la pénurie de main-d'œuvre pourrait pousser à l'automatisation, ce qui aurait un effet positif sur la productivité. Dans le même temps, des projets peuvent être retardés si des éléments clés de connaissance font défaut en raison du manque de main-d'œuvre. 27 % des entreprises interrogées ont déclaré que la pénurie de main-d'œuvre entraînait pour elles une diminution de la productivité, 23 %,

qu'elle induisait une hausse de la productivité, et la moitié, qu'elles ne voyaient pas de changement. Les données issues de l'enquête montrent en outre qu'une pénurie modérée entraîne plutôt une hausse (déclarée) de la productivité, alors qu'une forte pénurie affecte la productivité.

Les conséquences sur l'innovation et les investissements sont également ambivalentes. Les études réalisées à l'international montrent aussi bien davantage d'automatisation que des retards dans la recherche et le développement (D'Acunto *et al.* 2020). Les entreprises interrogées confirment ce point : 87 % d'entre elles ont déjà mis en œuvre ou planifié des mesures d'optimisation des procédures, de numérisation ou d'automatisation, tandis que 36 % voient leurs activités de recherche freinées par le manque de personnel.

5.3 Conséquences pour l'économie dans son ensemble

En définitive, les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre pour l'économie dans son ensemble sont le résultat de l'interaction entre les effets décrits plus haut sur les salaires, les conditions de travail et les décisions des entreprises (Abberger *et al.* 2026).

Dans une perspective générale, on peut dire que les postes vacants réduisent la production potentielle : les entreprises n'exploitent pas toutes les capacités, la création de valeur reste en dessous de son potentiel et l'augmentation de la pression sur les salaires et les coûts peut, au moins en partie, se répercuter sur les prix à la consommation. Les réponses des entreprises interrogées le confirment, puisqu'une part substantielle d'entre elles déclare avoir augmenté ses prix de vente. Dans une économie ouverte comme celle de la Suisse, la pénurie de main-d'œuvre est en partie atténuée par une hausse de l'immigration nette, étant donné que le potentiel de main-d'œuvre indigène est déjà très bien exploité.

La pénurie de main-d'œuvre enclenche en même temps un mécanisme de réallocation : les entreprises plus productives peuvent proposer des salaires plus hauts et attirent la main-d'œuvre de leurs concurrents moins performants, ce qui augmente la productivité du travail à l'échelle de l'économie dans son ensemble. Toutefois, cela peut également entraîner des problèmes d'allocation.

Du point de vue de la théorie du « directed technical change » (Acemoglu 2002), la pénurie de main-d'œuvre a également des effets ambivalents sur le changement technologique. Si une technologie est capable de se substituer à la main-d'œuvre, la pénurie accélère l'automatisation. À l'inverse, si une technologie est complémentaire au travail humain, la pénurie risque de freiner les investissements et l'innovation, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la croissance. Les résultats de l'enquête confirment cette ambivalence : une grande majorité des entreprises s'appuie sur la numérisation et l'optimisation des processus tandis qu'une part significative déclare reporter des projets de recherche et développement pour cause de manque de personnel (Abberger *et al.* 2026). Cela explique pourquoi, dans l'ensemble, les effets sur la croissance de la productivité ne sont pas clairement orientés.

La littérature spécialisée montre ainsi que la pénurie de main-d'œuvre a des effets considérables, mais loin d'être univoques. Ces effets dépendent de la flexibilité des salaires, des conditions de travail et des technologies. La capacité d'adaptation des entreprises et les conditions-cadres institutionnelles jouent également un rôle dans l'exploitation du potentiel de main-d'œuvre. Le cadre institutionnel est analysé plus en détail au chapitre 6.

5.4 Synthèse

Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre se manifestent à différents niveaux. Du côté des travailleurs, elles sont souvent positives à court terme : position de négociation renforcée, meilleures

possibilités de changement et de progression, et tendance à la hausse des salaires. Toutefois, des études empiriques et l'enquête réalisée auprès des entreprises par Abberger *et al.* (2026) indiquent que les effets positifs sur les salaires sont plutôt modérés dans l'ensemble et que toutes les entreprises ne recourent pas à une adaptation des salaires. Dans le même temps, la charge de travail du personnel en place est susceptible d'augmenter, ce qui peut provoquer une hausse de l'absentéisme.

Pour les entreprises, la pénurie de main-d'œuvre entraîne avant tout une augmentation des coûts de recrutement et davantage de difficultés à fidéliser le personnel qualifié. L'enquête auprès des entreprises indique que de nombreuses entreprises adaptent leurs profils de poste et leurs stratégies de recrutement ou se montrent plus disposées à investir dans la formation continue ou à proposer des modèles de temps de travail plus flexibles. Ces adaptations peuvent aussi avoir des effets positifs, par exemple en améliorant l'intégration de groupes défavorisés au marché du travail. Il existe cependant des risques : la perte de connaissances techniques, la hausse des coûts et la surcharge du personnel en place peuvent affaiblir l'innovation et la compétitivité.

Les effets de la pénurie de main-d'œuvre sur l'économie dans son ensemble sont ambivalents. En effet, si la pénurie de main-d'œuvre risque de limiter la production potentielle, elle peut également encourager les processus d'adaptation comme l'automatisation, la formation continue ou l'allocation plus efficiente de la main-d'œuvre.

6 Conditions-cadres et mesures

Gérer la pénurie de main-d'œuvre est en premier lieu une tâche entrepreneuriale. Les entreprises sont en effet les mieux à même de juger comment motiver les jeunes à suivre une formation dans leur domaine, comment recruter des professionnels qualifiés et comment les garder durablement. En même temps, s'engager ou non dans un emploi relève d'une décision individuelle appartenant à chaque personne apte à exercer une activité rémunérée.

Le rôle de l'État consiste à fournir un cadre stable et propice, qui permette aux entreprises de créer des emplois de qualité et qui donne au plus grand nombre possible d'individus les capacités et le désir d'exercer une activité professionnelle. Pour parvenir à une bonne exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène, il s'agit ainsi de créer des conditions-cadres appropriées dans une variété de secteurs et de domaines, dont la politique de l'emploi, la famille, l'éducation, la migration, la fiscalité et la politique sociale.

Le Conseil fédéral a présenté dans son rapport « Vue d'ensemble de la promotion du potentiel de la main-d'œuvre en Suisse (mise en œuvre de l'art. 121a Cst.) » du 15 mars 2024 un état des lieux des mesures visant à exploiter le potentiel de main-d'œuvre disponible¹². Le 29 janvier 2025, en lien avec le rejet de l'initiative populaire « Pas de Suisse à 10 millions ! (initiative sur la durabilité) », il a arrêté de nouvelles mesures visant à exploiter encore mieux le potentiel de main-d'œuvre indigène¹³.

Le cadre institutionnel et les mesures en cours dans différents domaines de l'action étatique sont présentés ci-après. Pour plus de détails, nous renvoyons au rapport précité et aux mesures d'accompagnement du 29 janvier 2025.

6.1 Politique du marché du travail

Dans un marché globalisé, il est capital d'améliorer sans cesse la capacité d'innovation, l'attrait et la productivité de la place économique suisse, qui est de taille relativement modeste et tournée vers l'exportation. Pour y parvenir, le marché du travail doit être fonctionnel et capable de s'adapter. Cela permet de créer et de préserver des emplois de haute qualité et de garantir la disponibilité de la main-d'œuvre et des spécialistes requis. Une politique active du marché du travail constitue donc l'un des éléments déterminants pour promouvoir le potentiel de main-d'œuvre en Suisse.

Le service public de l'emploi (SPE) est le pilier central de la politique active du marché du travail. Géré conjointement par la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux, il collabore étroitement avec le service privé de l'emploi et joue un rôle actif dans la collaboration interinstitutionnelle (CII)¹⁴. Conformément à son mandat légal, le SPE apporte une contribution essentielle à la lutte contre le chômage et à sa prévention, tout en facilitant la réinsertion rapide et durable des demandeurs d'emploi sur le marché du travail (LACI, RS 837.0).

Le SPE est notamment chargé de conseiller les demandeurs d'emploi, de faciliter le placement et d'épauler les employeurs pour le recrutement. De plus, les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier d'un soutien sous la forme de mesures relatives au marché du travail (MMT). Celles-ci comprennent par exemple des cours spécialisés, des cours de langues, des préparations aux entretiens d'embauche ou des allocations de formation (AFO) ou d'initiation au travail (AIT). Le SPE contribue ainsi à établir et

¹² Voir aussi <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=100377>.

¹³ Voir aussi <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=103977>.

¹⁴ La CII désigne la collaboration d'au moins deux institutions du domaine de la sécurité sociale, de l'intégration et de la formation (assurance-chômage ou service public de l'emploi, assurance-invalidité, aide sociale, formation professionnelle et migration/intégration) avec pour objectif principal l'amélioration des chances d'insertion sur le marché du travail primaire et la coordination optimale des divers systèmes.

à maintenir un marché du travail équilibré, tout en contribuant de manière essentielle à la promotion du potentiel de main-d'œuvre en Suisse.

6.1.1 Stratégie Service public de l'emploi 2030

Certaines tendances structurelles, telles que la transformation numérique, l'évolution démographique ou la migration, ont des répercussions directes sur le SPE. Afin que celui-ci soit en mesure de répondre au fur et à mesure et de manière ciblée aux nouveaux besoins, le SECO a élaboré la « Stratégie Service public de l'emploi 2030 » (stratégie SPE 2030) en étroite collaboration avec les cantons et les partenaires sociaux. Cette stratégie est divisée en trois champs d'impact comportant chacun quatre objectifs stratégiques :

- **Champ d'impact A : « Développer les connaissances relatives au marché du travail et proposer un placement ciblé »** : il est question de développer les services de placement et les MMT de manière ciblée et en étant proche du marché du travail (objectif A1) ainsi que d'accroître sensiblement les possibilités de formation, de formation continue et de réorientation professionnelle pour les personnes en recherche d'emploi (objectif A2). Il s'agit également de faire de la plateforme d'emploi un outil largement et intensivement utilisé (objectif A3) et de développer les contacts avec les employeurs (objectif A4).
- **Champ d'impact B : « Placer au centre, individualiser et professionnaliser le conseil personnalisé aux personnes en recherche d'emploi »** : la priorité est ici de renforcer la place du conseil professionnel et d'axer davantage le conseil sur les besoins des personnes en recherche d'emploi (objectifs B1 et B2). Par ailleurs, il convient de favoriser l'individualisation dans le recours aux MMT (objectif B3). À cette fin, il y a lieu de renforcer le recrutement du personnel du SPE et de garantir son développement par des formations de base et continues (objectif B4).
- **Champ d'impact C : « Mettre en place des solutions numériques intégrées et complètes »** : enfin, il convient d'instaurer des processus harmonisés et intersystèmes, de mettre en place un portail clientèle convivial, d'introduire des contrôles automatisés et de proposer un système de matching automatisé (objectifs C1 à C4).

La promotion du potentiel de main-d'œuvre en Suisse relève surtout des champs d'impact A et B, avec une pondération particulièrement élevée des objectifs stratégiques A2 et A3. À cet égard, l'amélioration des possibilités de formation, de formation continue et de réorientation professionnelle, visée par l'objectif A2, concerne spécifiquement les demandeurs d'emploi présentant un besoin en qualifications exigé par le marché du travail. Quant à l'objectif A3, à savoir faire de la plateforme d'emploi un outil largement et intensivement utilisé, il pourrait bénéficier à l'ensemble de la population active.

6.1.2 Obligation d'annoncer les postes vacants

L'obligation d'annoncer les postes vacants, introduite en 2018, permet de donner prioritairement aux demandeurs d'emploi en Suisse l'information quant aux postes à pourvoir. Depuis, les postes vacants doivent être annoncés aux offices régionaux de placement (ORP) dans les genres de profession affichant un taux de chômage élevé. La priorité de l'information est mise en œuvre par le biais de la plateforme d'emploi du SPE (Job-Room). Pendant cinq jours ouvrables, les postes annoncés ne sont accessibles qu'aux demandeurs d'emploi inscrits auprès des ORP, avant publication par les employeurs. Pendant les trois premiers jours ouvrables, les ORP transmettent en outre aux employeurs des dossiers de candidats adéquats ou invitent ceux-ci à postuler.

Le seuil fixe de 5 % permet d'ajuster chaque année le nombre de genres de profession soumis à l'obligation d'annonce en fonction de l'évolution du marché du travail. Après avoir été étendue en 2021

et 2022 en raison de la hausse du chômage, la liste des genres de profession soumis à l'obligation d'annonce a été réduite en 2023. Cette tendance baissière s'est confirmée en 2024. En 2025, le nombre de genres de profession soumis à l'obligation d'annonce est reparti à la hausse en raison de la progression du chômage. Au final, près de 6,5 % des actifs exerçaient en 2025 une profession soumise à l'obligation d'annonce. En 2026, le nombre de genres de profession concernés a encore augmenté et concerne notamment des professions dans la gastronomie, la construction, l'industrie et d'autres services économiques. Les cadres dans la vente et le marketing sont également affectés.

Depuis l'entrée en vigueur de l'obligation d'annoncer les postes vacants, plusieurs interventions demandant une révision du mécanisme sous-jacent ont été déposées au Parlement. Jusqu'à maintenant, seule la motion Bruderer Wyss du 21 mars 2019 (19.3239 ; « Application du principe de la préférence nationale (mise en œuvre de l'initiative « contre l'immigration de masse »). Ne pas exclure les personnes à l'AI qui sont à la recherche d'un emploi ») a été adoptée par le Parlement. Cette motion charge le Conseil fédéral, en se fondant sur les bases légales existantes, d'étendre aux offices de l'assurance-invalidité (AI) et aux demandeurs d'emploi à l'AI l'accès en primeur à l'information concernant les postes vacants soumis à l'obligation d'annonce.

6.1.3 Mesures de durée limitée visant à encourager le potentiel de la main-d'œuvre en Suisse

En mai 2019, dans le cadre de la série de mesures visant à renforcer la promotion du potentiel de la main-d'œuvre en Suisse, le Conseil fédéral a adopté deux mesures de durée limitée concernant l'assurance-chômage (AC) et le SPE :

- le programme d'impulsion visant à réinsérer les demandeurs d'emploi difficiles à placer et plus particulièrement les seniors ;
- l'essai-pilote « Supported Employment » pour les demandeurs âgés de 50 ans et plus.

Ces deux mesures avaient pour objectif de tester et, en cas de succès, de pérenniser de nouvelles offres cantonales de soutien pour la réinsertion sur le marché du travail des demandeurs d'emploi âgés ainsi que des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés à réintégrer le marché du travail. Les mesures sont limitées dans le temps jusqu'au milieu de l'année 2026 (programme d'impulsion) ou à la fin de l'année 2025 (essai-pilote « Supported Employment ») ; elles ont fait l'objet d'une évaluation à la fin de l'année 2025. La Confédération a alloué 208 millions de francs au fonds de compensation de l'AC pour mettre en œuvre ces deux mesures.

Programme d'impulsion visant à réinsérer les demandeurs d'emploi difficiles à placer et plus particulièrement les seniors

Le programme d'impulsion est mis en œuvre de manière décentralisée. Les organes cantonaux chargés de l'exécution de l'AC et du SPE ont pu remettre des propositions de projets à l'organe de compensation de l'AC sur la base des directives spécifiques à la mesure et demander les moyens nécessaires à la mise en œuvre. Au total, 35 projets ont été élaborés dans 21 cantons. Les cantons concernés ont adopté des approches différentes, qui peuvent être classées en trois domaines d'action :

- **Intensification et développement des prestations de conseil pour le groupe cible**, notamment par le biais d'offres de job coaching et de formation continue, axée sur le groupe cible, du personnel des ORP.
- **Mise en réseau avec les employeurs ainsi que les partenaires de la CII**, avec constitution ou renforcement d'un réseau, souvent en combinaison avec une offre de job coaching.

- **Création de nouvelles offres de MMT**, par exemple dans le but de renforcer les compétences dans le numérique. Pour certains projets, la stratégie présidant au recours aux MMT a été adaptée afin de permettre un suivi plus spécifique du groupe cible.

Au terme du financement par le programme d'impulsion, les cantons sont libres de pérenniser les projets efficaces dans les structures ordinaires de l'AC et du SPE. Une synthèse a été établie fin 2025 sur la base des rapports d'évaluation des différents projets. L'hétérogénéité des projets, de même que la masse d'informations tirées des évaluations, a constitué un défi de taille pour établir une synthèse globale. Toutefois, plusieurs éléments peuvent être utiles pour développer des mesures pour le groupe cible des demandeurs d'emploi âgés et difficiles à placer.

En premier lieu, il apparaît que la plupart des projets portaient sur le job coaching. Les cantons souhaitent l'introduire durablement dans les structures ordinaires. Bien que le job coaching soit une mesure relativement onéreuse, les évaluations ont mis en évidence le besoin d'une telle offre. Outre le job coaching, une intensification du conseil ainsi que le renforcement des compétences en matière de conseil sont des approches prometteuses pour proposer un conseil répondant encore mieux aux besoins des demandeurs d'emploi âgés et difficiles à placer. Certains projets ciblant un groupe très précis, par exemple les personnes occupant encore un emploi ou disposant de bonnes qualifications mais de compétences obsolètes, ont eu moins de succès.

À cet égard, il convient de relever que le nombre réduit de participants a compliqué l'évaluation des différents projets. Bien que les projets aient été en grande partie évalués positivement par les participants, il n'a que rarement été possible de tirer des enseignements sur l'effet direct en matière de réinsertion sur le marché du travail. Dans la plupart des cas, l'effet direct a été évalué au niveau qualitatif.

Essai-pilote pour les personnes de plus de 50 ans sur le point d'arriver en fin de droits ou déjà en fin de droits

L'essai-pilote « Supported Employment », mené dans 13 cantons entre 2021 et 2025, était lui aussi consacré à la réinsertion des demandeurs d'emploi âgés¹⁵. Concrètement, l'offre était adressée aux personnes de plus de 50 ans qui étaient sur le point d'arriver en fin de droits.

Le but de l'essai-pilote « Supported Employment » est de permettre aux demandeurs d'emploi de trouver au plus vite un emploi et de le garder à long terme. La mesure commence par une recherche d'emploi intense et soutenue activement par un coach, sur la base de la situation individuelle de la personne au chômage. L'approche suivie étant « first place, then train » (placer d'abord, former ensuite), il s'agit d'identifier les compétences nécessaires pour le poste trouvé afin de les améliorer directement au sein de l'entreprise pendant l'exercice de l'activité professionnelle. De plus, les coaches ont la possibilité, même après l'embauche, de financer des formations pour les demandeurs d'emploi et de verser une indemnité aux employeurs, le tout sans formalités excessives et en fonction des besoins. La mesure « Supported Employment » dure jusqu'à 18 mois pour les demandeurs d'emploi concernés, ce qui signifie qu'elle se prolonge dans bien des cas au-delà de l'entrée en fonction. L'insertion sur le marché du travail s'inscrit ainsi dans la durée. Le contact direct entre les employeurs, les participants et les coaches vise à abolir les obstacles créés par le chômage de longue durée.

L'évaluation positive par la majorité des intervenants et le pourcentage élevé de participants ayant trouvé un emploi dans les douze mois suivant le début de la mesure permettent de tirer un bilan positif. La phase de placement notamment, et donc la partie « coaching » de la mesure « Supported Employment », a été évaluée positivement. Certains éléments n'ont toutefois pas eu l'effet escompté. L'invitation collective à une date précise pendant la période de chômage n'a pas été opportune ; il aurait

¹⁵ La compétence opérationnelle et la responsabilité de l'essai-pilote revenaient à l'Association des offices suisses du travail (AOST). Le SECO assurait le suivi et la surveillance.

été plus judicieux de commencer plus tôt et de manière plus individuelle, avec une coordination par les conseillers en personnel de l'ORP. L'accompagnement après la prise de poste a été peu sollicité, et il a donc joué un rôle relativement secondaire. Le soutien direct au poste de travail, et avec lui les possibilités d'indemnisation ou de financement de mesures de formation, a lui aussi été de moindre importance. En cas d'introduction dans les structures ordinaires, il s'avère que la priorité doit être accordée au coaching durant la phase de placement. Les éléments porteurs de la mesure « Supported Employment » peuvent probablement aussi être appliqués au job coaching ordinaire.

L'essai-pilote « Supported Employment » a été réalisé conformément à l'art. 75a LACI. Forte des résultats de l'évaluation, la commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage a décidé, en décembre 2025, de mettre un terme à l'essai-pilote. Les éléments efficaces de la mesure « Supported Employment », notamment le job coaching individuel, seront intégrés sous une forme adaptée dans les structures ordinaires de l'AC et du SPE.

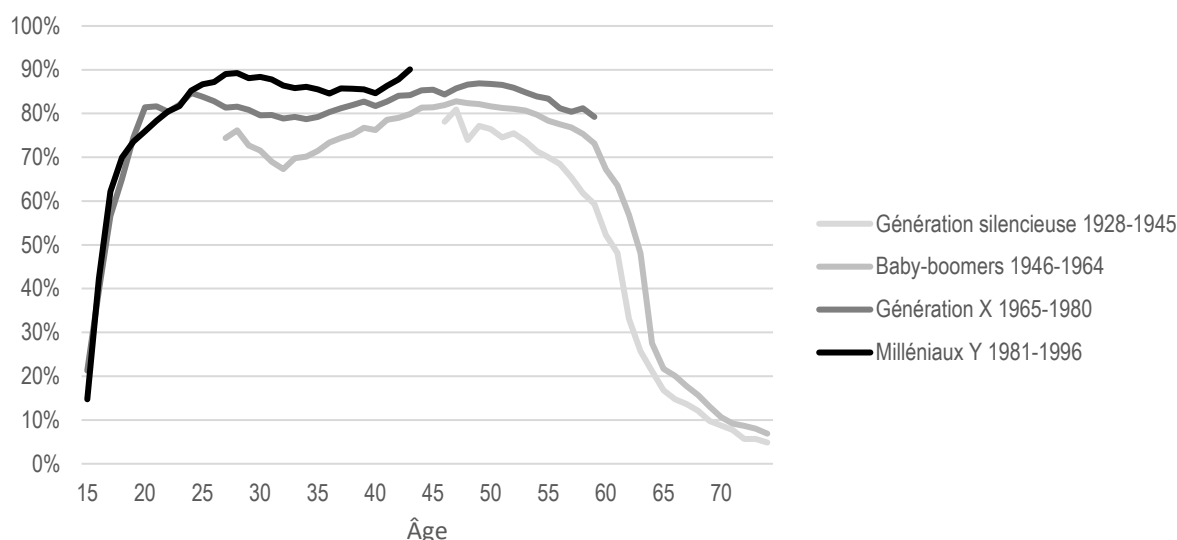
Dans ces deux mesures de durée limitée, le job coaching s'est révélé être une nouvelle approche prometteuse pour la réinsertion des demandeurs d'emploi présentant des besoins de soutien accrus. Le job coaching sera introduit, en concertation avec les cantons, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie SPE 2030. D'ici à la fin du programme d'impulsion, il s'agira de consolider la manière dont le job coaching est perçu globalement dans l'AC et le SPE, de partager les enseignements principaux tirés des évaluations des projets et d'examiner les adaptations à apporter aux dispositions légales pour faciliter l'introduction.

Par ailleurs, d'autres projets innovants pour l'exécution de l'AC et du SPE seront soutenus lorsque les mesures de durée limitée seront arrivées à leur terme. D'une part, des directives seront élaborées à cette fin pour le financement de projets innovants en lien avec la stratégie SPE 2030. Ces projets ont notamment pour but d'offrir un soutien ciblé aux demandeurs d'emploi inscrits auprès d'un ORP afin de surmonter les défis liés à un monde du travail évoluant rapidement. La mise en œuvre des directives, y compris le financement correspondant, est soumise à l'approbation de la commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage. D'autre part, la création d'une base légale permanente pour la promotion des innovations sera évaluée. Un projet sera présenté au Conseil fédéral d'ici la fin de 2027.

6.2 Concilier travail et famille

La participation croissante des femmes au marché du travail est un élément important d'une meilleure exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène. Cette évolution est probablement liée au recul du modèle de répartition traditionnel des rôles, à davantage de possibilités de concilier travail et famille, ainsi qu'à la hausse du niveau de formation des femmes (voir p. ex. Mergele *et al.* 2024).

Une analyse par cohortes des taux d'activité des femmes en Suisse révèle trois tendances centrales dans l'évolution des parcours professionnels (voir fig. 24) : les jeunes générations commencent avec des taux d'activité nettement plus élevés et restent plus longtemps actives sur le marché du travail. Ainsi, si les classes d'âge supérieures présentent une nette réduction du taux d'activité entre 30 et 40, ainsi qu'entre 40 et 50 ans, le phénomène est sensiblement moins marqué au sein des cohortes plus jeunes. De plus, la baisse du taux d'activité à l'approche de la retraite est plus tardive et moins prononcée au sein des jeunes générations.

Fig. 24 : Taux d'activité des femmes selon l'âge et la génération

Source : OFS (2024)

La baisse persistante du taux d'activité chez les femmes dans la trentaine et au début de la quarantaine s'explique principalement par la naissance et la prise en charge des enfants. En d'autres termes, bien que les femmes restent souvent actives après l'accouchement, elles réduisent en moyenne nettement leur activité professionnelle – même dans les cohortes les plus jeunes. Parmi d'autres facteurs, les différences de revenu au sein d'un ménage peuvent elles aussi peser dans la décision de travailler moins. Toutefois, au fil du temps, on observe de nets progrès dans la conciliation travail-famille, non seulement concernant la participation des femmes au marché du travail, mais encore du point de vue des revenus. Pour les femmes qui ont eu leur premier enfant entre 2006 et 2010, la baisse de revenu qui en a résulté approchait 60 % au cours de la première année suivant la naissance. Pour les femmes qui ont eu leur premier enfant vingt ans plus tôt, la baisse de revenu était encore de 80 % (OFAS 2023).

En lien avec le thème de la conciliation travail-famille, le Conseil fédéral a publié en 2023 le rapport « Réinsertion et maintien des femmes avec enfants dans le monde professionnel », en réponse au postulat 20.4327 Arslan. En réponse à ce postulat, une étude a notamment été commanditée afin d'examiner les facteurs influant sur l'activité professionnelle des femmes avec enfants. Pour ce faire, 1000 mères d'enfants de moins de 12 ans ont été interrogées. Il s'est avéré que 20 % d'entre elles n'exerçaient pas d'activité professionnelle. Et parmi ces dernières, 82 % ont déclaré qu'elles seraient disposées à travailler « si toutes les conditions personnelles essentielles étaient réunies ». Parmi les mères actives, la moitié était satisfaite de son temps de travail, un quart aurait souhaité travailler davantage et le dernier quart au contraire, moins. Les principales circonstances évoquées pouvant motiver une augmentation du taux d'occupation ou la reprise d'une activité professionnelle sont la nécessité financière (mères actives professionnellement : 38 % ; mères non actives : 45 %), des conditions de travail propices à la famille (respectivement 30 % et 47 %), ainsi qu'une offre d'accueil extrafamilial plus avantageuse (respectivement 31 % et 27 %).

Le Conseil fédéral retient dans son rapport que des mesures importantes ont d'ores et déjà été mises en œuvre pour permettre de mieux concilier travail et famille (voir ch. 6.2.1 et 6.2.2). Le thème est par ailleurs bien intégré au plan stratégique, par exemple dans la stratégie Égalité 2030 ou dans la stratégie de la Confédération en matière de politique familiale : concrètement, la conciliation travail-famille figure parmi les quatre champs d'action prioritaires présentés dans la stratégie Égalité 2030 comme dans le rapport sur les familles 2017.

6.2.1 Accueil extrafamilial des enfants

Nombre de tâches de la politique familiale suisse relèvent en principe de la compétence des cantons et des communes. Se fondant sur son mandat constitutionnel (art. 116 Cst.) de tenir compte des besoins de la famille dans l'accomplissement de ses tâches, la Confédération a toutefois pris diverses mesures au cours des dernières décennies.

La loi fédérale sur les aides financières à l'accueil extrafamilial pour enfants (LAAcc) est entrée en vigueur le 1^{er} février 2003. Il s'agit là d'un programme d'impulsion d'une durée limitée, visant à encourager la création de places d'accueil extrafamilial pour les enfants et favoriser ainsi une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ou formation. Le programme d'impulsion a permis de soutenir la création d'un total de 82 110 places d'accueil (situation au 1^{er} janvier 2026). La loi a récemment été prorogée jusqu'à fin 2026. Cette décision a également permis de reconduire deux instruments d'encouragement qui, à la demande du Conseil fédéral, avaient élargi la portée de la LAAcc à compter du 1^{er} juillet 2018. Avec le premier instrument, la Confédération soutient les cantons et les communes qui augmentent les subventions allouées à l'accueil extrafamilial des enfants afin de réduire les coûts facturés aux parents¹⁶. Avec le second, elle contribue aux frais de planification de projets permettant de mieux adapter l'offre d'accueil extrafamilial aux besoins des parents. Il s'agit par exemple de projets améliorant considérablement l'offre de prise en charge en dehors des horaires usuels ou de projets mettant en place des offres d'accueil à la journée d'enfants scolarisés, organisées conjointement avec l'école.

Le programme d'impulsion doit être remplacé par une nouvelle loi adoptée par le Parlement le 19 décembre 2025 en guise de contre-projet indirect à l'initiative populaire « Pour un accueil extrafamilial des enfants qui soit de qualité et abordable pour tous (initiative sur les crèches) »¹⁷. Concrètement, le Parlement souhaite, par le biais d'une nouvelle allocation, soulager financièrement les parents qui font garder leurs enfants en institution en dehors du cadre familial. Cette allocation de garde s'élèvera à 100 francs par mois au minimum pour les enfants pris en charge dans une crèche un jour par semaine. L'allocation est augmentée de 50 francs pour chaque demi-journée de garde supplémentaire. L'allocation de garde pour les enfants en situation de handicap sera une fois et demie à deux fois plus élevée lorsque les coûts effectifs de la prise en charge le seront d'autant. Le financement de cette nouvelle allocation sera, comme pour l'allocation pour enfants et l'allocation de formation, réglé par les cantons.

Par ailleurs, des conventions-programmes limitées dans le temps et portant sur deux domaines d'encouragement sont prévues avec les cantons. Le premier vise à soutenir la création de places en crèche afin de combler les lacunes dans l'offre d'accueil. Le second vise le développement de places d'accueil adaptées aux besoins spécifiques des enfants en situation de handicap, et à réduire les frais à la charge des familles. Un montant de 100 millions de francs est prévu pour chacune des périodes de quatre ans.

6.2.2 Autres mesures

La promotion de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est l'un des quatre champs d'action de la stratégie du Conseil fédéral en matière de politique familiale. Outre les aides financières à l'accueil extrafamilial des enfants, ce champ d'action recouvre diverses mesures allant en ce sens.

Par le biais de la loi fédérale sur les allocations familiales et les aides financières allouées aux organisations familiales (LAFam, RS 836.2), l'Office fédéral des assurances sociales verse, outre les allocations familiales, des aides financières aux organisations familiales, soit aux organisations

¹⁶ Ces aides financières sont accordées exclusivement aux cantons qui peuvent déposer une demande de soutien financier dès l'entrée en vigueur de la modification de la loi. Plus la hausse des subventions cantonales et communales est forte, plus la contribution de la Confédération est élevée.

¹⁷ L'initiative sur les crèches demande que chaque enfant ait accès à un accueil extrafamilial institutionnel dès l'âge de trois mois et jusqu'à la fin de l'école primaire, pour autant que les parents souhaitent y recourir. Le Conseil fédéral s'est prononcé contre cette initiative populaire, parce qu'elle est en contradiction avec la répartition des tâches en vigueur entre la Confédération, les cantons et les communes et qu'elle entraînerait des coûts supplémentaires de plusieurs milliards pour la Confédération.

s'engageant dans l'aide à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ou formation. La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg) prévoit en outre depuis 1996 des aides financières pour promouvoir l'égalité dans la vie professionnelle. L'ordre de priorité 2026-2029 réaffirme la place donnée au soutien à la conciliation entre travail et famille.

Parmi les autres mesures récemment mises en œuvre par la Confédération, il convient de citer le congé de prise en charge pour les parents d'enfants gravement malades, le relèvement de la déduction fiscale accordée pour les frais d'accueil extrafamilial des enfants (voir chap. 6.5), les allocations familiales pour les mères au chômage et les adaptations apportées aux allocations de formation (3^e révision de la LAFam), ainsi que l'analyse de l'égalité salariale pour les entreprises de 100 employés et plus. L'objectif premier de ces mesures est d'améliorer le cadre général de la participation des femmes au marché du travail.

6.3 Politique de la formation

De par le rôle déterminant qu'elles jouent dans la création d'un vivier de main-d'œuvre qualifiée, la formation et la formation continue influent de manière significative sur la structure du marché du travail et son évolution. Le système éducatif de la Suisse se caractérise en premier lieu par sa structure fédérale : si la scolarité obligatoire relève exclusivement de la compétence des cantons, la formation postobligatoire est quant à elle placée sous la responsabilité commune de la Confédération et des cantons. L'acquisition des compétences s'inscrit dans un système coordonné qui s'articule autour de la formation formelle (obtention de titres formels au degré secondaire II et au degré tertiaire), de la formation non formelle, rapidement ajustable (formation continue à des fins professionnelles, en particulier cours et certificats de branches) et de la formation informelle (compétences acquises sur le lieu de travail, littérature spécialisée, etc.).

L'objectif premier de la politique de la formation est de garantir la qualité et la perméabilité de l'espace de formation. Conformément à l'art. 61a de la Constitution fédérale, la Confédération et les cantons assument leurs compétences respectives en la matière et coordonnent leurs efforts. En 2019, ils ont publié une déclaration sur leurs objectifs politiques communs concernant l'espace suisse de formation, qu'ils ont confirmée en 2023. Leur engagement porte notamment sur les deux objectifs suivants : faire en sorte que 95 % des jeunes de 25 ans possèdent un diplôme du secondaire II et encourager l'accès à la formation, la reconversion et la réinsertion dans l'ensemble du système éducatif suisse. Ces objectifs visent en particulier à valoriser le potentiel de main-d'œuvre disponible en Suisse. Les trois domaines plus spécialement concernés sont la formation professionnelle, la formation en haute école et la formation continue.

6.3.1 Formation professionnelle

Conformément à la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr ; RS 412.10), la formation professionnelle est une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (Ortra). Parallèlement à cette répartition des compétences, le système de formation professionnelle en Suisse est conçu de sorte à être porté dans une large mesure par l'économie. Il s'appuie en effet pour l'essentiel sur la participation librement consentie des associations professionnelles et des entreprises ; celles-ci ont tout intérêt à encourager les formations et les formations continues, puisqu'elles s'assurent ainsi leur propre relève en personnel qualifié.

Le lien étroit avec le marché du travail amène la formation professionnelle à tenir constamment compte de l'évolution de l'économie et de la société. Toutes les formations professionnelles initiales sont développées à l'initiative des milieux économiques, réexaminées au moins tous les cinq ans et, le cas échéant, adaptées en fonction des développements économiques, technologiques, écologiques et didactiques. Les offres de formation et les diplômes de la formation professionnelle supérieure sont

également contrôlés de manière régulière et adaptés aux développements les plus récents. Dans ce contexte, les nombreux besoins et directives émanant des domaines les plus divers peuvent conduire à la révision de prescriptions ou à la création de nouvelles professions. C'est là le moyen de garantir que les offres de la formation professionnelle sont axées à la fois sur les qualifications professionnelles effectivement recherchées et sur les possibilités d'embauche dans les entreprises. L'adéquation entre les contenus des formations et les besoins du marché du travail est l'une des principales raisons du faible taux de chômage des jeunes en Suisse en comparaison internationale et du peu de décalage entre les qualifications des personnes à l'issue de leur formation et les profils recherchés par les entreprises¹⁸.

Les adultes doivent pouvoir eux aussi obtenir une certification professionnelle de la manière la plus rationnelle possible afin de mieux se protéger contre le chômage. Depuis 2014, la formation professionnelle initiale met l'accent sur l'encouragement de la certification professionnelle pour adultes. Ce domaine est en effet un champ d'action prioritaire des partenaires de la formation professionnelle – Confédération, cantons et Ortra –, qui œuvrent, dans leur périmètre de responsabilité, à l'amélioration des conditions-cadres de la certification professionnelle pour adultes. C'est dans cette optique que s'inscrit la déclaration d'engagement en faveur de la certification professionnelle pour adultes, adoptée par la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux lors du Sommet national de la formation professionnelle du 14 novembre 2022 et reconduite en 2024¹⁹. Par cette déclaration d'engagement, les partenaires de la formation professionnelle entendent identifier les lacunes et contribuer, par le biais de mesures spécifiques, à la mise en place de conditions optimales pour que les adultes puissent obtenir une certification professionnelle. Il s'agit concrètement d'informer et de conseiller les adultes conformément à leurs besoins, de prendre en compte dans la mesure du possible les compétences qu'ils ont déjà acquises et de veiller à ce qu'un nombre suffisant de places d'apprentissage, d'offres de formation et de procédures de qualification leur soit proposé dans toute la Suisse. Un catalogue de mesures a été élaboré sur la base de la déclaration d'engagement. Parmi les mesures prises figure notamment un état des lieux publié en 2025 (Ecoplan 2025), qui montre l'état actuel en matière de reconnaissance des diplômes étrangers et identifie à la fois les entraves et les facteurs de réussite.

Dans le domaine de la formation professionnelle supérieure, les personnes qui suivent des cours préparatoires aux examens fédéraux peuvent par ailleurs bénéficier d'une subvention fédérale depuis 2018. Si leur demande est acceptée, elles reçoivent un remboursement de 50 % des frais de cours pris en considération. La limite supérieure est fixée à 9500 francs pour un examen professionnel et à 10 500 francs pour un examen professionnel supérieur.

Pour que la formation professionnelle continue d'être efficace, il est essentiel de tenir compte du changement structurel constamment en mouvement. L'initiative « Formation professionnelle 2030 », lancée conjointement par la Confédération, les cantons et les Ortra, vise à anticiper les grands changements à venir et à développer la formation professionnelle en conséquence. Dans le contexte de ce processus stratégique, les partenaires de la formation professionnelle ont défini les éléments constitutifs de la formation professionnelle en Suisse et approuvé une vision et des lignes d'action prioritaires dans le but de poser un cadre de référence : orientation de la formation professionnelle vers l'apprentissage tout au long de la vie, flexibilisation des offres de formation et intensification des activités d'information et de conseil tout au long du parcours de formation et de la vie professionnelle. Les mesures prises dans une optique de développement de la formation professionnelle sont appliquées sous la conduite du partenaire concerné. En 2025, la Confédération a en outre dressé un vaste état des lieux de l'attrait de la formation professionnelle. Lors du Sommet national de la formation professionnelle de novembre 2025, les partenaires de la formation professionnelle ont pris connaissance des résultats de cette analyse et adopté un programme de travail incluant des mesures concrètes. La mise en œuvre

¹⁸ Voir aussi <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/arbeitslosigkeit/Jugendarbeitslosigkeit.html>.

¹⁹ Voir aussi <https://tbk-ctfp.ch/fr/themes/certification-professionnelle-pour-adultes>.

de ces mesures se fonde sur les compétences légales respectives et sur une collaboration dans l'esprit du partenariat de la formation professionnelle.

6.3.2 Formation en haute école

Dans le domaine des hautes écoles, la Confédération ne dispose d'aucune compétence pour régler ou approuver le contenu des formations. Les hautes écoles, à savoir les hautes écoles universitaires (HEU : écoles polytechniques fédérales [EPF] et universités cantonales), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP), sont autonomes dans l'organisation de leurs formations (autonomie des hautes écoles).

Les HEU préparent les étudiants à exercer des professions académiques. Les HES dispensent un enseignement axé sur la pratique et sur la recherche et le développement appliqués et préparent les étudiants à l'exercice d'activités professionnelles et à un diplôme professionnalisant (LEHE ; RS 414.20). Les HEP quant à elles sont chargées d'assurer la formation des enseignants.

L'autonomie dont bénéficient les hautes écoles leur permet de réagir rapidement aux derniers développements et aux nouveaux besoins de l'économie et de la société et d'adapter leur offre en fonction des toutes dernières avancées de la recherche. Toutes les hautes écoles suisses sont activement engagées non seulement dans l'enseignement, mais aussi dans la recherche et la formation continue. En formant du personnel qualifié, elles contribuent de manière substantielle au succès de la place économique suisse et à sa compétitivité sur le plan international.

Atténuer la pénurie de personnel qualifié et encourager la relève scientifique et une meilleure intégration des femmes dans les domaines dans lesquels elles sont sous-représentées comptent également parmi les priorités de la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE), du domaine des EPF et de swissuniversities pour la période 2025 à 2028. Soucieux de soutenir ces priorités, la Confédération et les cantons créent les conditions-cadres permettant de lutter déjà en amont des hautes écoles contre les choix de formation et de profession influencés par le genre et de soutenir les élèves dans leur libre choix d'une profession et d'une formation. Il s'agit, entre autres, de valoriser davantage l'image des professions MINT et de les rendre plus visibles en tant qu'options de carrière attrayantes. Cet objectif se traduit notamment par l'encouragement ciblé des jeunes filles et des femmes, que ce soit au travers d'un travail de sensibilisation auprès du corps enseignant ou dans le domaine de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (voir aussi le rapport du Conseil fédéral donnant suite au postulat 22.3878 de la CSEC-N « Promotion de la relève et augmentation de la proportion des femmes dans les professions MINT »²⁰).

6.3.3 Formation continue

L'apprentissage tout au long de la vie est également un élément central pour se maintenir dans le monde du travail et s'inscrit dans le prolongement de l'offre de formation formelle destinée aux jeunes et aux adultes. L'évolution permanente du marché du travail et les avancées de la technologie mettent les individus au défi de développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

L'art. 5 de la loi fédérale sur la formation continue (LFCo ; RS 419.1) dispose que la responsabilité de continuer à se former incombe en premier lieu à la personne elle-même. Une grande partie de l'encouragement de la formation continue se situe en dehors du cadre défini par les lois relatives à la formation et relève des assurances sociales ou des programmes d'intégration cantonaux (PIC). La formation continue permet par exemple de favoriser l'intégration des chômeurs, des personnes en situation de handicap ou des migrants au marché du travail et dans la société. La Confédération encourage aussi la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre de la LFPr

²⁰ Voir aussi Conseil fédéral 2025c : <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2022/20223878/Bericht%20BR%20F.pdf>.

et de la LFCo. Avec les cantons, les milieux économiques et d'autres partenaires, elle s'engage à soutenir les personnes qui souhaitent continuer à se former, que ce soit professionnellement ou personnellement. Pour ce faire, la Confédération et les cantons mettent en place les conditions-cadres permettant à chacun de suivre des formations continues et de profiter de toutes sortes de possibilités, aussi bien pour la formation continue que pour la reconversion.

Pour les adultes dont ceux qui ne maîtrisent pas encore suffisamment les compétences de base (langue nationale locale, mathématiques élémentaires et utilisation des technologies de l'information et de la communication)²¹ et qui se heurtent notamment à des obstacles importants pour l'obtention d'une certification professionnelle, les certificats de branches ou les mesures de formation continue dans le domaine des compétences de base peuvent déjà représenter un premier pas vers la qualification. Les certificats de branches et autres formations continues reconnues sur le marché du travail requièrent un investissement plus raisonnable en matière de temps et de ressources. Les personnes concernées peuvent ensuite envisager d'acquérir d'autres qualifications en fonction de leurs besoins. Le rapport du Conseil fédéral élaboré en exécution du postulat 21.3235 Atici « Formation professionnelle. Pour un changement d'approche en matière de validation des acquis de l'expérience »²² montre quelles sont les possibilités d'acquérir des qualifications dans et en dehors de la formation formelle et comment celles-ci s'articulent entre elles.

Encouragement de l'acquisition des compétences de base chez les adultes

La Confédération s'engage, aux côtés des cantons, en faveur du développement des compétences de base chez les adultes. Cet encouragement repose sur plusieurs lois fédérales, dont la LFPr, la loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (PIC et Agenda Intégration Suisse), la LACI (MMT) et la loi fédérale sur l'assurance-invalidité (LAI)²³. La formation continue a définitivement pris une place importante en matière de politique sociale au travers de la LFCo et des mesures d'encouragement de la Confédération et des cantons qui sont prévues dans cette loi. Dans le cadre de l'encouragement au sens de la LFCo, les cantons développent des programmes visant à encourager l'acquisition et le maintien des compétences de base chez l'adulte et reçoivent pour ce faire des aides financières de la Confédération (art. 16 LFCo). Actuellement, 23 cantons bénéficient du soutien financier du SEFRI. Au-delà de la mise en place et du subventionnement de cours en matière de compétences de base adaptés aux adultes, la majorité des programmes cantonaux intègrent les grands axes ci-après :

- sensibilisation du public cible et des personnes en contact avec ce public, ainsi que de la population en général ;
- cours de remise à niveau des compétences de base en vue d'obtenir une certification professionnelle pour adultes ;
- mise en place d'offres faciles d'accès, par exemple n'exigeant pas d'inscription, pouvant être intégrées à tout moment ou suivies de manière irrégulière ;
- coordination des offres des prestataires de formation en vue de proposer des cours adaptés aux besoins des adultes.

Entre 2022 et 2024, la Confédération et les cantons ont investi plus de 97 millions de francs dans le cadre des programmes cantonaux d'encouragement de l'acquisition et du maintien des compétences de base. Un tiers de ces fonds a été versé par la Confédération (art. 16 LFCo) et les cantons ont participé à hauteur de deux tiers. Plus de 60 % des 97 millions de francs ont été utilisés pour le financement (partiel) de cours. Pour la période d'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (FRI) pendant les années 2025 à 2028, la Confédération affecte environ 75 millions de francs à ces programmes et aux contributions en faveur des organisations actives dans le domaine de

²¹ Art. 13 LFCo

²² Voir aussi Conseil fédéral (2023) <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2021/20213235/Bericht%20BR%20F.pdf>.

²³ Feller, Ruth ; Schwegler, Charlotte ; Büchel, Karin ; Bourdin, Clément (2022) : Projet CII » Promotion des compétences de base – interfaces et qualité ». Rapport à l'intention de la co-direction du projet au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et au Secrétariat d'État aux migrations (SEM), Lucerne/Lausanne. https://www.iiz.ch/?action=get_file&id=24&resource_link_id=211.

la formation continue. Les cantons participent à ces mesures d'encouragement dans une proportion au moins égale.

Programme de promotion « Simplement mieux ! ... au travail »

Le programme « Simplement mieux ! ... au travail » vise à renforcer les compétences de base nécessaires sur le lieu de travail. Concrètement, la Confédération soutient les entreprises désireuses d'aider leur personnel à rester à la hauteur des exigences de l'environnement professionnel. Il s'agit de promouvoir des mesures conçues spécifiquement pour l'acquisition des compétences de base et gérées dans le cadre des formations continues mises en place par les organisations du monde du travail ou proposées en tant qu'offres internes à l'entreprise.

Le soutien de la Confédération prend la forme d'un forfait de 15 francs par leçon et par personne participante. La mesure de formation comprend 20 à 40 leçons par personne. Les prestataires développant de nouvelles mesures peuvent en outre prétendre à un forfait de 3000 francs, indépendamment de la durée de la formation. Depuis 2018, la Confédération a investi environ 3,2 millions de francs dans le programme de promotion « Simplement mieux ! ... au travail ». Une enveloppe supplémentaire de 1,2 million de francs a été demandée pour des projets en cours. Les entreprises ont été toujours plus nombreuses à s'engager dans ce programme au cours des trois dernières années.

Bilan professionnel, évaluation du potentiel, orientation de carrière : offre gratuite pour les adultes de plus de 40 ans

Pour que les personnes actives puissent s'adapter dans la durée aux changements rapides du monde du travail, il est important non seulement qu'elles soient formées et qu'elles continuent à se former tout au long de leur vie, mais aussi qu'elles gèrent activement leur parcours professionnel. C'est dans ce contexte que l'offre viamia, qui propose un bilan professionnel gratuit aux personnes de plus de 40 ans, a été lancée en 2021 dans onze cantons à titre de projet pilote, avant d'être étendue à toute la Suisse en 2022.

Le programme viamia propose aux adultes âgés de 40 ans et plus une analyse gratuite de leur situation professionnelle, assortie de conseils personnalisés. La première étape est un entretien personnel avec un conseiller en orientation professionnelle, universitaire et de carrière visant à évaluer le niveau d'employabilité. Il est parfois nécessaire de compléter cet entretien par des séances de conseil supplémentaires. La deuxième étape consiste à définir, avec le conseiller, des mesures concrètes afin de conserver ou d'améliorer l'employabilité.

La Confédération a investi 38,2 millions de francs au total dans le développement et la mise en œuvre du projet pilote (2020 et 2021) et dans la généralisation de l'offre à l'échelle nationale entre 2022 et 2025. L'offre viamia était initialement financée à 80 % par la Confédération et à 20 % par les cantons. En septembre 2024, le Parlement fédéral a décidé, dans le cadre de l'adoption du message FRI 2025-2028, de poursuivre le financement fédéral de l'offre viamia jusqu'à la fin de l'année 2025. Depuis 2026, le financement de viamia relève exclusivement des cantons.

6.4 Politique de migration et d'intégration

Ces deux dernières décennies, la Suisse a connu une immigration importante. L'exercice d'une activité professionnelle a constitué le principal motif d'immigration, qui s'est faite en grande partie dans le cadre de la libre circulation des personnes provenant des États membres de l'UE. En raison de la faible croissance de la population nationale en âge de travailler, l'augmentation de la population active ces dernières années a majoritairement été tributaire de l'arrivée d'une main-d'œuvre étrangère. La Suisse peut compter sur la forte attractivité qu'elle exerce sur ce type de main-d'œuvre pour atténuer les effets négatifs du vieillissement de la population sur la croissance économique. Comme le montre un récent rapport de l'OCDE (2025), elle y parvient d'autant plus que les personnes immigrant en Suisse disposent, en comparaison internationale, d'un niveau élevé de formation, qui ne cesse de croître au fil du temps. Ainsi, d'après l'OCDE, la Suisse s'est imposée comme un pôle attractif pour les talents du monde entier. Outre le bon fonctionnement général du marché du travail, c'est une des raisons pour lesquelles l'intégration de la population immigrée au marché suisse du travail fonctionne très bien par rapport à d'autres pays. Par ailleurs, l'OCDE atteste que la Suisse a également progressé en ce qui concerne l'intégration des personnes n'ayant pas immigré en premier lieu pour exercer une activité professionnelle et qui sont donc confrontées à plus d'obstacles. Concernant les pistes d'amélioration pour le futur, l'OCDE identifie les mêmes champs d'action que le Conseil fédéral : intégration de la main-d'œuvre étrangère moins qualifiée et intégration des femmes, qui arrivent souvent en Suisse par la voie du regroupement familial.

Fin 2025, le Conseil fédéral a présenté dans deux rapports la manière dont il entend exploiter les chances et relever les défis liés à l'immigration dans différents domaines. Le premier est le rapport actualisé sur la libre circulation des personnes et l'immigration en Suisse donnant suite au postulat 23.4171 Gössi (de Quattro). Le second, donnant suite au postulat 23.3042 Bellaiche, est intitulé « Évolution démographique en Suisse – chances et défis ». Le Conseil fédéral a adopté ces deux rapports le 26 novembre 2025 (2025a ; 2025b). Il y réaffirme sa position selon laquelle l'immigration d'une main d'œuvre étrangère est fondamentale pour la prospérité et la stabilité économique de la Suisse. Il montre en outre comment la Confédération utilise ses instruments de planification et prend des mesures de manière ciblée pour résoudre les défis et tirer profit des chances attachés à l'évolution démographique. Enfin, il a défini plusieurs champs d'action prioritaires pour relever les défis liés à l'immigration dans les domaines de l'infrastructure, de l'aménagement du territoire et de l'intégration sociale.

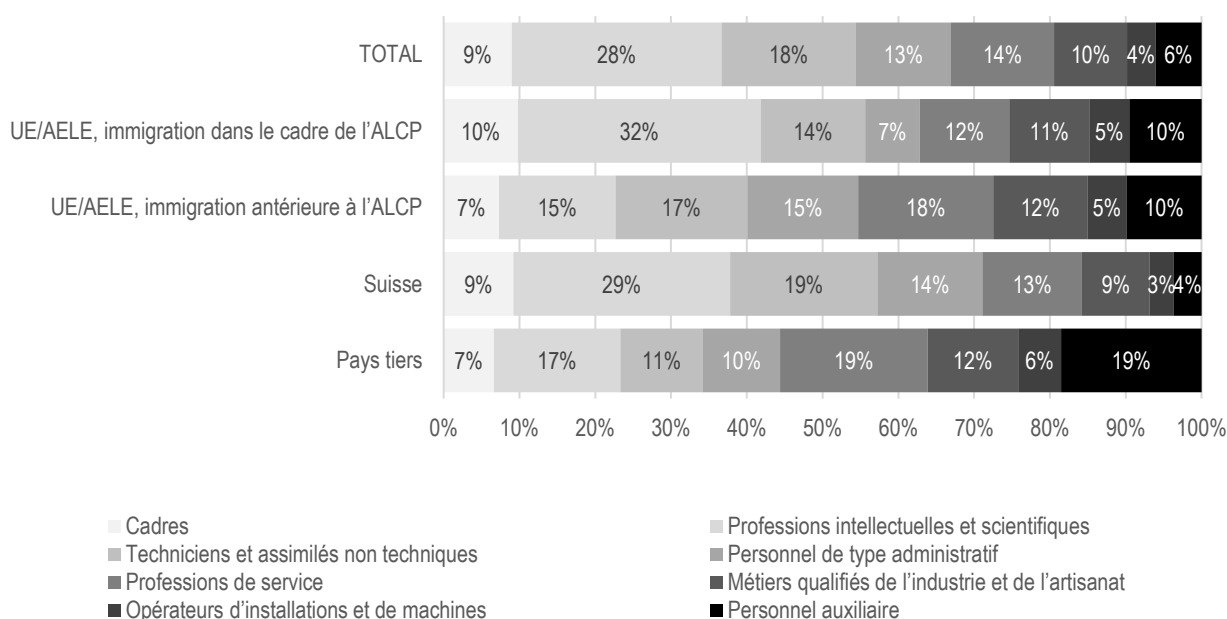
6.4.1 Libre circulation des personnes avec les pays de l'UE/AELE

La Suisse dispose actuellement d'un système binaire d'admission, qui opère une distinction entre les personnes en provenance des États membres de l'UE/AELE et celles issues d'États tiers. L'introduction de la libre circulation des personnes entre la Suisse et les États membres de l'UE et de l'AELE a facilité l'accès au marché suisse du travail pour les ressortissants de ces pays. Ces deux dernières décennies, les possibilités de recrutement offertes par l'espace UE ont joué un rôle important pour couvrir la forte demande de main-d'œuvre. En parallèle, le potentiel de main-d'œuvre indigène n'a augmenté que lentement en raison de l'évolution démographique et du taux d'activité déjà élevé. Ainsi, la croissance de l'emploi, et donc de l'économie, a été étroitement liée à l'arrivée d'une main-d'œuvre étrangère.

Dans le cadre de la libre circulation des personnes, l'immigration de la main-d'œuvre provenant des pays de l'UE et de l'AELE, que ce soit en termes de proportion, de typologie de métiers ou de qualifications, dépend de l'évolution de la demande de main-d'œuvre des entreprises en Suisse. Au cours de ces vingt dernières années, l'emploi a fortement progressé en particulier dans des domaines exigeants et pour lesquels un haut niveau de formation est requis, comme dans les branches d'activité en forte croissance dans les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques, de l'information et de la communication, ainsi que de la santé. La main-d'œuvre étrangère très qualifiée a grandement contribué à ce que l'économie suisse se spécialise avec succès, ces dernières années,

dans la création de valeur qui requiert un haut niveau de connaissances et parvienne ainsi à renforcer son positionnement dans la concurrence internationale. Les entreprises suisses ont également recours à l'immigration en provenance de l'espace UE pour pourvoir des postes moins qualifiés, notamment dans l'hôtellerie-restauration, la construction et l'industrie, étant donné que ces postes ne peuvent pas entièrement être pourvus en raison, entre autres, du haut niveau de qualification de la population indigène.

Fig. 25 : Répartition des actifs occupés par grand groupe de professions en fonction de leur pays d'origine et du moment d'arrivée en Suisse (population résidente permanente 2024)



La main d'œuvre frontalière joue également un rôle important. En effet, depuis l'entrée en vigueur de l'accord sur la libre circulation des personnes (ALCP) avec l'UE et de la convention AELE révisée, certaines régions en Suisse ont observé une nette augmentation du nombre de travailleurs frontaliers. Des ajustements liés au télétravail ont également joué un rôle, avec des accords bilatéraux visant à encadrer cette pratique pour les travailleurs frontaliers.

Le 13 mars 2026, le Conseil fédéral a adopté le message relatif au Paquet « Stabilisation et développement des relations entre la Suisse et l'UE (Bilatérales III) » à l'intention du Parlement. Avec ce paquet, le Conseil fédéral entend stabiliser et développer une voie bilatérale qui a déjà fait ses preuves. En matière de libre circulation des personnes, le droit européen correspondant sera repris avec un dispositif de protection à trois niveaux comprenant des exceptions, des garanties et une clause de sauvegarde concrète. Les mesures de mise en œuvre et d'accompagnement qui seront prises au niveau national permettront de garantir que l'immigration en provenance de l'UE reste axée sur le marché du travail, conformément aux objectifs du Conseil fédéral, et d'assurer le respect des conditions de rémunération et de travail propres à la Suisse.

6.4.2 Admission de la main-d'œuvre de pays tiers

L'admission de personnes provenant d'États tiers et exerçant une activité lucrative est régie dans la loi sur les étrangers et l'intégration (LEI). En complément à l'admission de personnes en provenance d'États membres de l'UE et de l'AELE, cette admission se limite à la main-d'œuvre hautement qualifiée dont la Suisse a besoin et dont l'intégration sociale et professionnelle semble durablement garantie. Elle doit correspondre à l'intérêt économique général du pays, et le Conseil fédéral définit chaque année un nombre maximum d'autorisations (« contingents ») (art. 20 LEI). Pour 2024, les contingents ont été fixés

à 4500 autorisations de séjour et 4000 autorisations de courte durée. Un contingent distinct de 1400 autorisations de courte durée et 2100 autorisations de séjour (B) a également été prévu pour les ressortissants du Royaume-Uni à titre de solution transitoire (annexes 1 et 2 de l'ordonnance du 24 octobre 2007 relative à l'admission, au séjour et à l'exercice d'une activité lucrative [OASA]).

Dans son rapport en réponse au postulat 19.3651 Nantermod, le Conseil fédéral a reconnu que le système de contingents restait globalement adapté, mais nécessitait des ajustements ciblés, afin d'améliorer la prévisibilité à moyen terme pour l'économie et de simplifier les procédures. Plusieurs enjeux ont poussé à une réévaluation, notamment la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les obstacles administratifs ou encore des raisons d'attractivité économique. Les conclusions prévoient notamment les dispositions suivantes :

- le maintien du système de contingents ;
- des mesures d'optimisation : le Conseil fédéral a proposé des ajustements visant à supprimer des obstacles administratifs, accélérer les procédures, renforcer la capacité d'innovation de l'économie suisse et accroître la sécurité juridique des entreprises ;
- une mise en œuvre progressive.

Les mesures discutées par la suite concernaient trois aspects. Premièrement, le passage d'une activité salariée à une activité indépendante sans besoin d'une autorisation pour les titulaires d'une autorisation de séjour ; deuxièmement, des améliorations supplémentaires au système de contingents pour la main-d'œuvre qualifiée en provenance d'États tiers ; troisièmement, la possibilité de mettre en place un supplément d'émolument pour accélérer les procédures aux niveaux fédéral et cantonal.

Concernant les améliorations du système de contingents, les autorités cantonales compétentes en matière de marché du travail et de migration peuvent, dès le 1^{er} février 2023, tenir compte de la situation des entreprises qui cherchent à recruter dans des métiers particulièrement touchés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Concrètement, elles peuvent désormais, pour ces métiers, se montrer plus souples sur les exigences en matière de qualifications professionnelles et concernant la preuve que le recrutement n'a pas été possible en Suisse²⁴. Cet assouplissement a été rendu possible à la suite de l'adaptation des directives relatives à la LEI, après consultation des cantons. Depuis cette adaptation, les cantons peuvent également autoriser de manière simplifiée le passage d'une activité salariée à une activité indépendante pour les personnes étrangères déjà en Suisse et titulaires d'une autorisation de séjour (mise en œuvre concrète au niveau législatif en cours d'élaboration). Par ailleurs, toujours depuis le 1^{er} février 2023, la procédure a été raccourcie pour une partie des demandes d'autorisation de travail qui ne nécessitent plus l'approbation de la Confédération²⁵.

En conclusion, les mesures découlant du rapport ont dans l'intervalle toutes été mises en œuvre et les travaux sont terminés, à l'exception de la révision de la LEI concernant le passage d'une activité salariée à une activité indépendante, actuellement en cours de mise en œuvre.

6.4.3 Intégration au marché du travail des personnes arrivées dans le cadre du regroupement familial

La politique d'intégration constitue un levier important pour mieux tirer profit du potentiel des personnes immigrées qui ne sont pas (encore) intégrées dans le marché du travail. Elle s'effectue dans les structures ordinaires aux échelons fédéral, cantonal et communal. L'encouragement spécifique de l'intégration complète l'encouragement de l'intégration mis en œuvre dans les structures ordinaires lorsque celles-ci ne sont pas accessibles aux personnes immigrées.

²⁴ Voir communiqué de presse du 5 mars 2023 : Procédure d'autorisation simplifiée pour les travailleurs d'États tiers : <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=94122>.

²⁵ À cette fin, l'ordonnance du DFJP concernant l'approbation (OA-DFJP) a été adaptée.

Dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'initiative populaire « Pas de Suisse à 10 millions ! (initiative pour la durabilité) », le Conseil fédéral a donné deux mandats pour mieux mettre à profit la main-d'œuvre indigène. Ces mesures s'appuient sur le rapport du Conseil fédéral « Vue d'ensemble de la promotion du potentiel de la main-d'œuvre en Suisse » du 15 mars 2024.

- Mandat 1 : le Secrétariat d'État aux migrations (SEM), est chargé, en collaboration avec les partenaires concernés des cantons et de l'économie, de mettre en œuvre pour la période 2026-2028 un programme visant à mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre des personnes qualifiées, immigrées dans le cadre du regroupement familial en dehors du domaine de l'asile (programme pilote « Perspecta »). En avril 2026, le Conseil fédéral se prononcera sur une éventuelle prolongation de la durée de validité jusqu'en 2030.
- Mandat 2 : le SEM est chargé d'adapter les bases légales en vue de l'introduction de l'inscription des personnes immigrées ayant besoin de conseils (indépendamment du niveau de formation) auprès d'un service d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC)²⁶. L'inscription concerne les personnes immigrées à la faveur d'un regroupement familial mais non concernées par le domaine de l'asile.

Même si ces deux mandats seront mis en œuvre selon un calendrier distinct et indépendant l'un de l'autre, ils sont toutefois étroitement liés dans leur contenu.

Mise en œuvre du programme pilote « Perspecta » (mieux utiliser le potentiel des personnes immigrées dans le cadre d'un regroupement familial)

Le rapport du Conseil fédéral précité constate, en s'appuyant sur différentes études, que l'intégration au marché du travail des personnes immigrées dans le cadre d'un regroupement familial est lente et insuffisante, alors même que le regroupement familial représente le deuxième motif d'immigration en Suisse. En 2024, 42 000 personnes ont immigré en Suisse à ce titre, et 25 000 d'entre elles étaient majeures.

On observe une faible participation au marché du travail qui concerne surtout les femmes : cinq ans après leur arrivée en Suisse, seules 40 % des femmes immigrées au titre du regroupement familial ont un revenu annuel supérieur à 24 000 francs, contre près de 70 % chez les hommes. En outre, environ 40 % des femmes ne touchent aucun revenu d'une activité lucrative ou ont un revenu annuel inférieur à 3000 francs, contre 18 % pour les hommes. En somme, le potentiel de main d'œuvre indigène est loin d'être complété efficacement par les personnes immigrées au titre du regroupement familial (BASS 2020).

Dans ce contexte, la mise en œuvre opérationnelle du programme pilote « Perspecta » devrait débiter à l'automne 2026. Il vise à largement améliorer l'intégration professionnelle des personnes, en particulier des femmes, immigrées dans le cadre d'un regroupement familial (hors du domaine de l'asile) et qui ont acquis une qualification professionnelle dans leur pays d'origine. Concrètement, « Perspecta » cible les personnes ayant un diplôme d'un niveau correspondant au cycle secondaire ou tertiaire suisse. Dans le cadre du programme, ces personnes seront conviées à un entretien dans les services d'OPUC, qui établiront un bilan de compétence et prodigueront des conseils concernant les prochaines étapes (suivre un cours de langue, p. ex.). En fonction des diplômes et des besoins, ils peuvent aussi rediriger les personnes concernées vers des services qui les accompagnent pour faire reconnaître leurs diplômes.

Le programme pilote « Perspecta » vient ainsi compléter le programme de la Confédération Préapprentissage d'intégration (PAI), qui prépare les personnes immigrées sans diplôme du cycle secondaire à une formation professionnelle initiale. Les personnes bénéficiant du PAI se forment une

²⁶ Voir aussi https://www.news.admin.ch/fr/newnsb/wSAAjsnv-nv_Mt3xubHrA.

première expérience sur le marché suisse du travail, acquièrent des connaissances spécifiques au domaine professionnel ainsi que des compétences linguistiques appliquées à ce domaine.

Ce sont les acteurs cantonaux de la formation et de l'orientation professionnelles qui sont chargés de diriger la mise en œuvre du programme pilote « Perspecta ». Ce faisant, ils sont tenus de se concerter étroitement avec les offices des migrations et les bureaux de l'intégration. Afin d'évaluer le bon déroulement de la mise en œuvre, le SEM commandera une évaluation en temps voulu. Le Conseil fédéral sera informé au plus tard en 2030 de l'état d'avancement du programme « Perspecta » et décidera de la suite de la procédure.

Introduction d'une obligation d'inscription auprès d'un service d'OPUC

La création prévue d'une base légale introduisant une obligation d'inscription pour les personnes ayant besoin de conseils en matière d'OPUC (mandat 2) soutient l'objectif de mieux intégrer dans le marché du travail les personnes immigrées au titre du regroupement familial. À cet effet, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de justice et police (DFJP) d'adapter les bases légales en vue de l'introduction de l'inscription des personnes ayant besoin de conseils (indépendamment du niveau de formation) auprès d'un service d'OPUC. La procédure de consultation devrait être ouverte en avril 2026.

Cette obligation d'inscription doit permettre aux personnes arrivées en Suisse dans le cadre du regroupement familial d'avoir accès le plus tôt possible à des informations et des offres de conseils en vue de leur intégration au marché du travail. L'inscription se fait auprès des services chargés d'établir le premier contact, soit en général l'office des migrations ou le service des habitants communal. Une fois l'inscription réalisée, le service d'OPUC est tenu d'inviter les personnes inscrites et de les informer sur les possibilités d'intégration professionnelle. L'ancrage juridique prévu vient compléter le programme pilote « Perspecta » et le PAI suivant les principes d'encouragement et d'exigence.

6.4.4 Intégration au marché du travail des personnes admises provisoirement et des personnes réfugiées

Ces dernières années, différentes mesures ont déjà été prises pour améliorer l'intégration au marché du travail des personnes réfugiées. Depuis 2018, dans le cadre de la législation d'application de l'art. 121a Cst., l'art. 53 al. 5 de la LEI a établi une base légale afin d'annoncer les personnes admises à titre provisoire (AP) et les personnes réfugiées (R) au service public de l'emploi (SPE). En vertu de cet article, les AP/R bénéficiaires de l'aide sociale et aptes au travail doivent être inscrites au SPE, le but étant d'améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi. Le SEM, en collaboration avec le SECO, est en train d'évaluer les effets de cette mesure.

Les rapports des cantons indiquent que la plupart d'entre eux ont mis en place un dispositif d'annonce des AP/R aptes au travail. S'appuyant sur une décision du Conseil fédéral du 15 mai 2024, le SEM et le SECO ont continué d'intensifier la collaboration à la croisée des disciplines entre le SPE, l'encouragement de l'intégration et l'aide sociale et ont organisé des échanges d'expérience au niveau national. L'obligation d'annonce auprès du SPE est en cours d'extension aux personnes ayant le statut S.

En outre, un programme pilote est actuellement mis en œuvre afin d'allouer des aides financières à l'intégration au marché du travail des AP/R. Ce programme prévoit que les employeurs qui engagent des AP/R dont les besoins en termes d'initiation sont plus conséquents que la norme reçoivent, pendant maximum 12 mois, une aide financière à hauteur de 40 % en moyenne des charges salariales.

Une évaluation externe qui analyse l'impact des subventions et identifie les approches prometteuses accompagne le programme. Le rapport final de l'évaluation souligne la grande efficacité de l'instrument : 90 % des personnes ayant bénéficié d'une aide financière et d'une formation continue en lien avec leur

emploi ont pu décrocher un poste permanent à plein temps. Le programme a été prolongé jusqu'à fin 2027. Le Conseil fédéral décidera des prochaines étapes à l'automne 2026.

6.5 Politique fiscale

Le système fiscal, et en particulier l'impôt sur le revenu, exerce une influence sur les incitations à travailler et donc aussi sur le manque de main-d'œuvre. Différentes études montrent que l'offre de travail des personnes réalisant le revenu secondaire est particulièrement sensible au niveau d'imposition (voir Keane 2011, pour une méta-analyse). En ce qui concerne l'impôt fédéral direct, différentes mesures ciblant les couples mariés à deux revenus ont été adoptées ces dernières années :

- À partir du 1^{er} janvier 2008, la déduction pour époux exerçant tous deux une activité lucrative a été augmentée. Elle reste toutefois plafonnée (situation en 2026 : 50 % du produit de l'activité lucrative la moins rémunérée, mais pour un montant maximum de 14 100 francs). En conséquence, cette déduction a eu des effets positifs sur les décisions de participer au marché du travail (offre de travail extensive), mais en ce qui concerne le nombre d'heures effectivement travaillées (offre de travail intensive), elle n'exerce une influence que si le salaire le plus bas des deux ne dépasse pas 28 200 francs.
- Afin de relever le coût d'opportunité lié à l'exercice d'une activité professionnelle pour les contribuables avec de jeunes enfants, une déduction pour les frais justifiés de garde d'enfants par des tiers a été introduite le 1^{er} janvier 2011, avec un plafond fixé à l'époque à 10 000 francs. À partir du 1^{er} janvier 2023, ce plafond a été largement rehaussé, atteignant alors 25 000 francs (en 2026, il s'élève à 25 800 francs)²⁷.

Ces dernières années, le Parlement a en outre déposé plusieurs interventions ayant pour objectif de créer des incitations supplémentaires à l'activité professionnelle par le biais de réformes fiscales. L'interpellation 23.3057 Silberschmidt posait la question de savoir si le système fiscal progressif actuel ne créait pas des incitations inopportunes à travailler à temps partiel plutôt qu'à plein temps, et si des contre-mesures fiscales se seraient donc pas appropriées. La motion 23.3890 Egger, qui a depuis été rejetée, demandait une déduction fiscale pour encourager les heures supplémentaires et la motion 23.4010 Müller Damian, retirée entre-temps, proposait l'introduction d'une déduction fiscale pour les emplois à plein temps.

Par ailleurs, le traitement fiscal du travail au-delà de l'âge de la retraite a fait l'objet de diverses interventions parlementaires et rapports. Le rapport « Promouvoir le maintien dans la vie active après l'âge réglementaire de la retraite » (Conseil fédéral 2022a), donnant suite au postulat 19.3172 Hegglin Peter, précise que dans le système fiscal suisse, tous les revenus, qu'ils soient réguliers ou non, sont en principe soumis à l'impôt sur le revenu. L'imposition actuelle est conforme au principe constitutionnel d'égalité de droit et à l'imposition selon la capacité économique. Introduire une imposition privilégiée pour les bénéficiaires de rentes exerçant une activité lucrative devrait être motivée et justifiée par des raisons extrafiscales et nécessiterait la création d'une base constitutionnelle. À la suite de l'adoption le 15 décembre 2025 du postulat 25.4023 Rechsteiner Thomas « Allégements fiscaux en faveur des retraités qui continuent à travailler », le Conseil national a de nouveau demandé au Conseil fédéral de se pencher sur le sujet. Il est en particulier question d'examiner s'il serait opportun de n'imposer que la moitié du revenu annuel provenant des activités lucratives exercées à partir de l'âge de référence, jusqu'à concurrence par exemple d'un montant correspondant à 150 % de la rente AVS maximale.

²⁷ Au niveau cantonal, le montant de la déduction pour époux exerçant tous deux une activité lucrative est généralement plus bas qu'au niveau fédéral et dans près de la moitié des cantons, il s'élève à moins de 2000 francs, remplissant ainsi plutôt une fonction symbolique. En ce qui concerne la déduction pour les frais de garde d'enfants par des tiers, neuf cantons proposent un montant du même ordre de grandeur que la Confédération, alors que les autres cantons offrent des montants légèrement ou nettement inférieurs.

Il est nécessaire de préciser que l'impôt sur le revenu porte certes sur les revenus provenant d'une activité lucrative, mais ne prend pas en compte le travail non rémunéré fourni par les ménages dans le cadre des travaux domestiques, des tâches d'encadrement ou des activités bénévoles, ni la valeur du temps libre (supérieur à la moyenne). Il en résulte une distorsion par rapport au travail rémunéré, qui existe quelle que soit la méthode de calcul utilisée. Avec le barème progressif, si le taux de salaire est constant, les taux d'imposition (marginaux) augmentent avec le taux d'occupation. Un lissage de la progression, tout comme des mesures ciblées en faveur des personnes travaillant à un taux d'occupation élevé, aurait pour effet de rapprocher les taux d'imposition marginaux des personnes travaillant à plein temps et de celles travaillant à temps partiel. Toutefois, l'impact qu'aurait cette mesure sur le volume global de l'activité économique dépend de la tranche tarifaire dans laquelle se trouvent les personnes particulièrement sensibles à l'impôt.

En ce qui concerne la mobilisation de l'offre de travail, une certaine différenciation avec des taux d'imposition plus faibles pour les personnes travaillant à temps partiel et des taux d'imposition plus élevés pour les personnes travaillant à plein temps est tout à fait appropriée, car les personnes travaillant à temps partiel, majoritairement des femmes, sont plus sensibles à la charge fiscale marginale que les personnes travaillant à plein temps, majoritairement des hommes. Des mesures en faveur des actifs à plein temps devraient donc avoir moins d'effet sur l'offre de travail que des mesures alternatives entraînant une diminution des recettes similaires mais qui ne s'adresseraient pas seulement à ce groupe de personnes moins sensibles à la charge fiscale.

Le passage à l'imposition individuelle constitue une telle mesure. Elle mobilise l'offre de travail de manière très ciblée, puisqu'elle réduit la charge fiscale du revenu secondaire du couple et allège ainsi en particulier la charge pesant sur les personnes mariées qui travaillent à temps partiel et sont plus sensibles au niveau d'imposition. Ainsi, en passant de l'imposition commune à l'imposition individuelle, le Conseil fédéral a renforcé les incitations au travail sur la base des mandats du Parlement. Après qu'un référendum a été lancé contre le projet du Parlement, la loi sur l'imposition individuelle a été acceptée par le peuple le 8 mars 2026 à une majorité de 54,23 %.

Sous le régime de l'imposition commune des couples mariés, l'imposition du deuxième revenu (sauf en cas de très faible taux d'activité) débute au taux marginal d'imposition du premier revenu. Le deuxième revenu est donc soumis à une charge fiscale nettement plus élevée que le premier revenu. Dans le cas de l'imposition individuelle, la charge fiscale sur le deuxième revenu est en revanche plus faible que sur le premier revenu. Ce n'est que lorsque le deuxième revenu atteint le niveau du premier qu'il est imposé au même niveau que ce dernier. Par conséquent, les incitations à travailler plus pour la personne ayant le taux d'occupation le plus faible sont plus importantes avec l'imposition individuelle qu'avec l'imposition commune.

Selon le message du Conseil fédéral du 21 février 2024 relatif à l'initiative pour des impôts équitables²⁸ et au contre-projet indirect, l'introduction de l'imposition individuelle devrait entraîner une augmentation de l'offre de travail estimée entre 2600 et 11 100 EPT en raison de l'impôt fédéral direct et entre 10 000 et 44 000 EPT en cas de mise en œuvre à tous les niveaux de l'État. L'imposition individuelle devrait ainsi nettement contribuer à une meilleure exploitation du potentiel de main-d'œuvre.

Par ailleurs, d'autres facteurs du système fiscal peuvent influencer le marché du travail (les impôts sur les sociétés, p. ex.). Une réflexion sur ces facteurs fera l'objet d'un rapport, donnant suite au postulat Walti Beat du 15 juin 2023 (23.3752 : « Préserver l'attrait, assurer les finances. La Suisse a besoin d'une stratégie fiscale et de promotion économique à long terme »), à paraître en 2026.

²⁸ Voir aussi [FF 2024 589 – Message relatif à l'initiative populaire « Pour une imposition individuelle indépendante de l'état civil \(initiative pour des impôts équitables\) »](#) et au contre-projet indirect (loi fédérale sur l'imposition individuelle).

6.6 Sécurité sociale

La Suisse dispose d'un filet de sécurité sociale finement maillé qui protège la population contre les conséquences financières d'un certain nombre de risques. Il est essentiel, pour exploiter le potentiel de main-d'œuvre, de garder intactes les incitations à travailler, y compris dans le cadre du système de sécurité sociale, et d'exclure notamment les options susceptibles de dissuader financièrement un individu d'entamer ou d'intensifier une activité professionnelle (voir ch. 4.4). Cela vaut aussi bien pour les assurances sociales réglementées sur le plan fédéral que pour les prestations sous condition de ressources réglementées aux niveaux cantonal et communal. L'état des lieux ci-après met en particulier l'accent sur les réductions de primes, dont les effets incitatifs sont explicitement évoqués dans le postulat 23.4094 Paganini.

6.6.1 Assurances sociales

Dans les assurances sociales, les cotisations et les prestations en espèces dépendent avant tout du revenu de l'activité lucrative assuré. Lorsqu'un assuré augmente son taux d'occupation et obtient ainsi un revenu plus élevé, les cotisations dues de même que les droits aux prestations augmentent généralement. Inversement, un revenu plus faible se traduit en général par une diminution des droits aux prestations. La formule des rentes ordinaires de l'AVS/AI est notamment conçue pour que la rente soit d'autant plus élevée que les cotisations versées ont été importantes (mesurées selon le revenu annuel moyen déterminant). Cette logique vaut pour la tranche de revenus comprise entre 15 120 et 90 720 francs (situation en 2025). Les cotisations versées au titre d'un revenu annuel moyen déterminant supérieur à 90 720 francs ne sont pas formatrices de rente, ce qui reflète la solidarité entre hauts et bas revenus prévue dans le cadre du premier pilier²⁹. Dans d'autres assurances sociales, par exemple dans la prévoyance professionnelle, le lien de causalité entre cotisations versées et droits acquis est (encore) plus étroit que dans l'AVS/AI.

Les prestations complémentaires (PC) à l'AVS et à l'AI sont également régies par le droit fédéral. Contrairement aux autres assurances sociales, il s'agit de prestations sous condition de ressources. Lorsque les rentes AVS ou AI ne suffisent pas à couvrir le coût de la vie, les personnes concernées ont droit aux PC. Le besoin et le montant des prestations sont établis individuellement. Afin de garantir également des incitations positives à exercer une activité professionnelle pour les bénéficiaires de PC, seuls deux tiers des ressources provenant de l'exercice d'une activité lucrative sont pris en compte pour déterminer le montant des prestations après déduction d'une franchise (art. 11, al. 1, let. a, LPC). Pour les conjoints qui n'ont pas droit aux prestations complémentaires, le revenu de l'activité lucrative est pris en compte à hauteur de 80 % ; pour les personnes invalides ayant droit à une indemnité journalière de l'AI, il est intégralement pris en compte.

Si une personne renonce volontairement à exercer une activité lucrative que l'on pourrait raisonnablement exiger d'elle, un revenu hypothétique est pris en compte, sous certaines conditions, comme revenu déterminant au titre de l'obligation de réduire le dommage (art. 11a LPC). La prise en compte d'un revenu hypothétique réduit le droit aux PC. Cette disposition concerne les personnes partiellement invalides âgées de moins de 60 ans (art. 14a OPC-AVS/AI), les veuves et veufs non invalides de moins de 60 ans qui n'ont pas d'enfants mineurs (art. 14b OPC-AVS/AI) et les conjoints non invalides de bénéficiaires de PC. Pour les personnes partiellement invalides et les personnes veuves, le montant du revenu hypothétique correspond à un montant forfaitaire fixé par la loi et gradué en fonction du taux d'invalidité et de l'âge. Pour les conjoints non invalides, le revenu hypothétique est établi individuellement sur la base de l'enquête suisse sur la structure des salaires et au regard de la situation personnelle (âge, état de santé, formation, compétences linguistiques, etc.).

²⁹ Pour de plus amples informations, y compris sur le « point d'inflexion » dans la formule des rentes, voir Schnegg 2016.

Compte tenu des liens de causalité susmentionnés, le droit des assurances sociales ne contient, hormis la prise en compte évoquée de la capacité de gain résiduelle pour déterminer le droit aux PC, que très peu de dispositions faisant référence à un taux d'occupation, quelle qu'en soit sa définition. L'art. 24^{septies}, al. 2, let. c, RAI contient une définition du travail à temps partiel, qui dispose qu'une personne est réputée exercer une activité lucrative à temps partiel dès lors qu'en bonne santé, elle exercerait une activité lucrative à un taux d'occupation de moins de 100 %. Cette définition sert à évaluer le taux d'invalidité.

Le taux d'occupation peut aussi jouer un rôle dans le calcul des cotisations AVS. Aux termes de l'art. 28bis RAVS, les personnes qui travaillent moins de 50 % du temps de travail usuel (ou moins de 9 mois dans l'année) acquittent les cotisations comme des personnes sans activité lucrative lorsque les cotisations qu'elles paient sur le revenu d'un travail n'atteignent pas la moitié de la cotisation qui serait due en tant que personnes sans activité lucrative. Ce calcul comparatif a pour but d'éviter que des assurés disposant d'une capacité économique importante du fait, par exemple, d'un patrimoine élevé ou de rentes (p. ex. en cas de retraite anticipée), puissent contourner l'obligation de payer les cotisations dues par les personnes sans activité lucrative en exerçant une activité lucrative de minime importance. Les caisses de compensation AVS ne connaissent pas le taux d'occupation des assurés. Pour réaliser le calcul comparatif, elles se fondent donc sur des éléments circonstanciels (p. ex. une diminution significative du revenu) ou demandent le taux d'occupation au moment du dépôt de la demande de pension et perçoivent rétroactivement les cotisations supplémentaires qui sont dues le cas échéant.

Les assurances sociales régies par le droit fédéral (y c. les PC) sont, dans l'ensemble, conçues pour être largement compatibles avec des mesures incitatives. Plusieurs révisions récentes y ont contribué, en apportant un certain nombre d'améliorations. Citons à ce titre la révision de la loi fédérale sur les prestations complémentaires (Réforme des PC) (16.065)³⁰, la révision « Développement continu de l'AI » (17.022)³¹ et la révision « Stabilisation de l'AVS (AVS 21) » (19.050). Dans l'optique de la prochaine réforme de l'AVS (AVS 2030), le Conseil fédéral est notamment en train d'élaborer des mesures visant à renforcer les incitations à travailler jusqu'à l'âge de référence et après³² Le 20 juin 2025, le Conseil fédéral a annoncé qu'une nouvelle révision de l'AI visera, entre autres, à renforcer l'intégration au marché du travail, en particulier en ce qui concerne les jeunes atteints de troubles psychiques³³.

6.6.2 Prestations cantonales et communales sous condition de ressources

La plupart des prestations sous condition de ressources relèvent de la compétence des cantons et des communes en vertu de la répartition des compétences prévue par la Constitution. Sont notamment concernées l'aide sociale liée à la situation économique, les avances sur pensions alimentaires, les aides aux personnes âgées ou invalides, les prestations supplémentaires versées aux personnes ayant droit aux PC, les allocations familiales (prestations complémentaires pour les familles proposées par certains cantons p. ex.), les aides aux chômeurs ou encore les aides au logement.

Les incitations négatives à l'exercice d'une activité professionnelle et les effets de seuil sont plus difficiles à éviter pour les prestations fondées sur les besoins que pour les assurances sociales. Des travaux de la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) menés en 2007 ont montré que les modalités des prestations et des contributions sous condition de ressources n'étaient pas exemptes d'incitations pernicieuses. De nombreux cantons ont par conséquent revu leur copie. Le Conseil fédéral ne dispose d'aucune vue d'ensemble actualisée concernant la compatibilité des différentes prestations cantonales sous condition de ressources avec les mesures incitatives. Quoi qu'il

³⁰ Voir Schüpbach (2019), pour une vue d'ensemble.

³¹ Voir Mauro et Leuenberger (2022), pour une introduction au système de rentes linéaire dans le cadre de la dernière révision de l'AI.

³² Voir www.bsv.admin.ch/fr/avs-2030-fr

³³ Voir aussi Communiqué de presse du 20 juin 2025 https://www.news.admin.ch/fr/newnsb/OX9JdEFzc7_CWOvJezwkW.

en soit, la prise de conscience de la problématique des incitations à travailler en lien avec les prestations sous condition de ressources est aujourd'hui plus marquée dans de nombreux cantons qu'il y a 20 ans.

Le postulat 23.4094 Paganini « Temps partiel et exploitation du potentiel de la main-d'œuvre résidant en Suisse » évoque la question de l'évitement des effets de seuil pour la réduction des primes comme possible motif de travail à temps partiel volontaire. C'est la raison pour laquelle les réductions de primes font l'objet, ci-après, d'un sous-chapitre distinct.

6.6.3 Gros plan sur la réduction individuelle des primes

Dans l'assurance obligatoire des soins (AOS), les assureurs-maladie fixent les primes d'assurance de manière uniforme, par personne, indépendamment du niveau de revenu et de l'état de santé. Par souci d'équilibre social, la loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal ; RS 832.10) oblige les cantons à réduire les primes des assurés de condition économique modeste (art. 65, al. 1, LAMal). La réduction individuelle des primes (RIP) a un grand impact. En 2024, quelque 2,7 millions d'assurés de l'AOS ont bénéficié d'une réduction de prime, soit un taux de bénéficiaires de 29,5 %. 22 % des assurés de l'AOS (2 millions de personnes) ont obtenu une réduction individuelle de prime dans le cadre de la LAMal, tandis que, pour les autres, la réduction de prime a résulté des prestations complémentaires (environ 410 000 personnes) ou de l'aide sociale (environ 270 000 personnes). En 2024, le montant moyen par bénéficiaire s'est élevé à 2484 francs, contre 4187 francs par ménage bénéficiaire³⁴.

Le postulat 23.4094 Paganini évoque la réduction individuelle des primes comme motif possible de travail à temps partiel. L'interpellation 23.3159 Christ « Prise en compte du taux d'activité lors de l'octroi de réductions de primes » et la motion 23.3510 Nantermod « Réduction des primes d'assurance-maladie. Le travail doit payer » abordent également la question des possibles incitations négatives que les réductions de primes induisent sur le rapport au travail.

Il convient de rappeler, dans ce contexte, que la LAMal délègue aux cantons la compétence d'octroyer des réductions de primes ou de les prévoir matériellement dans le respect des dispositions fédérales. Les cantons disposent d'une très grande latitude pour élaborer leurs mesures de réduction des primes³⁵. S'agissant des droits concrets, la LAMal prévoit uniquement des réductions de primes aux assurés de condition économique modeste et, pour les bas et moyens revenus, une réduction de 80 % au moins des primes des enfants et de 50 % au moins celles des jeunes adultes en formation (art. 65, al. 1 et 1^{bis}, LAMal)³⁶. Le financement est assuré par la Confédération et les cantons³⁷. Depuis l'entrée en vigueur du contre-projet indirect à l'initiative d'allègement des primes (RO 2025 568) le 1^{er} janvier 2026, les contributions des cantons doivent correspondre chaque année à un montant minimal³⁸. La marge de manœuvre dont disposent les cantons leur permet d'adapter spécifiquement les réductions de primes à leurs autres prestations sociales et à leurs impôts, ce qui contribue grandement à éviter les incitations négatives à l'emploi.

Bien que les systèmes cantonaux de réduction de primes soient structurés différemment, ils peuvent globalement être rangés selon trois types de modèles concernant la réglementation des droits : selon les cantons, un modèle basé sur un pourcentage du revenu, un modèle par paliers ou une combinaison des deux est retenu (voir encadré : Types de modèles pour le calcul de la réduction des primes). Les systèmes cantonaux présentent également des différences quant à la définition du revenu déterminant, à la prime indicative servant de base au calcul de la réduction de prime, au traitement des concubins, aux règles d'octroi pour les jeunes adultes, de même qu'à l'interprétation à donner à la notion de

³⁴ Statistique de l'assurance-maladie obligatoire 2024

³⁵ ATF 145 I 26 consid. 3.2 ; 136 I 220 consid. 4.1

³⁶ D'autres prescriptions formelles figurent à l'art. 65, al. 3, LAMal (prise en compte des circonstances économiques et familiales les plus récentes) et à l'art. 65, al. 4, LAMal (information régulière des assurés de leur droit à la réduction des primes).

³⁷ La Confédération verse chaque année une contribution aux cantons, qui représente 7,5 % des coûts bruts de l'AOS (art. 66, al. 1 et 2, LAMal)

³⁸ La contribution minimale des cantons correspond à une certaine part des coûts bruts d'un canton et dépend de la charge des primes de ses assurés les plus modestes (voir art. 65, al. 1^{quater-1octies}, LAMal).

condition économique modeste³⁹. Tous les cantons tiennent compte, d'une manière ou d'une autre, de la fortune imposable pour déterminer le droit à la réduction individuelle de primes ; la plupart d'entre eux en imputent une certaine quote-part au revenu déterminant. Des différences sont également à relever entre les systèmes cantonaux au niveau des procédures visant à déterminer les droits (systèmes de demande, procédures automatiques ou mixtes).

Types de modèles pour le calcul de la réduction des primes

Selon Müller *et al.* (2022), les systèmes cantonaux de réduction de primes peuvent être rangés, pour l'essentiel, selon trois types de modèles. Dans le *modèle simple basé sur un pourcentage du revenu*, le droit à la réduction individuelle de primes est avéré lorsque la prime indicative fixée par le canton est supérieure à un pourcentage donné, également fixé par le canton du revenu déterminant (parfois appelé « franchise de prime »). Le montant du droit à la RIP correspond à la différence entre ces deux montants. Le *modèle par paliers* définit des classes de revenus au sein desquelles il existe un droit à un montant fixe de réduction de primes. Une distinction est généralement faite entre les différentes compositions de ménages. En 2020, 8 cantons appliquaient l'un ou l'autre de ces deux modèles. Les autres cantons *combinaient les deux*, retenant le plus souvent un modèle basé sur un pourcentage et l'associant à un taux différent selon la catégorie de revenu.

La motion 23.3510 Nantermod demandait d'adapter la législation pour que les taux d'occupation volontairement réduits soient pris en compte dans la fixation de la réduction individuelle de primes. Dans son avis, le Conseil fédéral a rappelé que les cantons peuvent d'ores et déjà tenir compte du taux d'occupation lors de l'examen des droits. Une prescription de cette nature, à l'échelon du droit fédéral, constituerait une atteinte majeure à la souveraineté cantonale et ferait augmenter les charges d'exécution dans les cantons, raisons pour lesquelles, sur recommandation du Conseil fédéral, la motion a été rejetée.

Les modalités d'octroi des prestations relèvent de la compétence des cantons. Le Conseil fédéral ne saurait se prononcer sur chaque système mis en place. Les cantons transmettent à la Confédération des données anonymisées relatives aux assurés bénéficiaires (art. 65, al. 6, LAMal) sans toutefois l'informer de leurs réglementations ni lui faire part de leur expérience. C'est pourquoi une brève enquête a été menée auprès des cantons pour l'élaboration du présent rapport. La plupart des 17 cantons qui y ont participé ne prennent pas en considération aujourd'hui le taux d'activité⁴⁰. 7 cantons ont répondu que cette thématique fait ou a déjà fait l'objet de clarifications, la plupart en lien avec des interventions politiques correspondantes. Le canton de Bâle-Ville demande le taux d'activité lors d'une demande de RIP. Sur cette base, un revenu hypothétique est pris en compte, sous certaines conditions, pour déterminer les droits. La personne qui sollicite la prestation doit ici exercer une activité lucrative de moindre ampleur que ce qui est généralement considéré comme raisonnablement exigible. La réglementation cantonale prévoit une série de cas pour lesquels, malgré un taux d'occupation réduit, aucun revenu hypothétique n'est imputé ou seulement un faible revenu hypothétique (proches-aidants, formation et développement, maladie ou accident, etc.)⁴¹. Plusieurs cantons ont précisé que la prise en considération du taux d'activité induirait une charge de travail considérable lors de l'examen des demandes. Un canton a en outre indiqué que tenir compte du taux d'activité était incompatible avec le calcul automatique du canton et la décision de RIP fondée sur des données fiscales faisant l'objet d'une taxation définitive.

³⁹ Voir CDS(2025) : Assurance-maladie : Réduction des primes – Tableau synoptique 2025 : https://www.gdk-cds.ch/fileadmin/docs/public/gdk/themen/krankenversicherung/praemienverbilligung/Archiv/Synopsis/TB_IPV_Synopsis_2025.pdf.

⁴⁰ Les cantons suivants ont répondu : AG, AR, BL, BS, BE, FR, GL, JU, NW, OW, SZ, SO, SG, TG, UR, VS et ZG.

⁴¹ Voir § 18 de la loi sur l'assurance-maladie du canton de Bâle-Ville (GKV ; SG 834.400) en relation avec le § 16, al. 1, let. c, ch. 5 de l'ordonnance sur l'harmonisation et la coordination des prestations sociales sous condition de ressources (SoHaV ; SG 890.710). Pour de plus amples informations sur l'imputation du revenu hypothétique et les exceptions, se référer à la « Feuille d'information sur le revenu hypothétique » du Département de l'économie, des affaires sociales et de l'environnement du canton de Bâle-Ville. Voir <https://www.bs.ch/themen/finanzielle-hilfe/leistungen/praemienverbilligung#formulare-und-merkblaetter>.

Dans le cadre d'un postulat transmis par le Grand Conseil, le canton de Zurich a analysé les incitations inhérentes au système cantonal de réduction de primes sur le comportement en matière d'activité professionnelle. Le rapport correspondant a conclu que la RIP n'est pas corrélée à une probabilité accrue que les personnes exerçant une activité lucrative réduisent leur temps de travail (Arni *et al.* 2023)⁴². Plusieurs cantons ont dit la même chose dans la brève enquête menée. Un canton a fait remarquer, sur la base de calculs concrets, qu'en cas de réduction du taux d'activité, la perte financière résultant de la baisse de salaire est généralement beaucoup plus importante que le droit à une réduction des primes qui en résulte. Plusieurs cantons ont aussi indiqué que leur système de réduction de primes était en cours de révision et visait à éliminer les effets de seuil résiduels. Deux cantons ont souligné que les exigences minimales prévues par le droit fédéral pour les enfants et les jeunes adultes induisent des effets de seuil. Enfin, il a également été dit que la conception du système passe inévitablement par une pesée des différents intérêts (p. ex. conflits d'objectifs potentiels entre structure incitative et complexité du système, ou encore objectifs de politique sociale).

6.7 Synthèse

Face aux changements démographiques et structurels touchant le marché du travail, un certain nombre de mesures ont déjà été prises en Suisse afin de mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène. Celles-ci vont des optimisations stratégiques au sein du service public de l'emploi aux divers instruments d'encouragement en matière de conciliation entre travail et famille, en passant par des offres de perfectionnement professionnel pour les personnes en ayant davantage besoin. Dans le rapport sur les familles 2017 comme dans la stratégie Égalité 2030, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale constitue l'un des 4 champs d'action retenus. Diverses mesures ont aussi été prises concernant la main-d'œuvre étrangère pour faciliter son recrutement par les entreprises lorsque des besoins accrus de main-d'œuvre se font sentir, et pour mieux intégrer sur le marché du travail les personnes arrivées en Suisse dans le cadre du regroupement familial, les réfugiés et les personnes admises à titre provisoire. Ces instruments contribuent globalement à réduire les obstacles à l'intégration ou à la réintégration au marché du travail, et à accroître la participation à celui-ci.

Les mesures prévues devraient également fournir d'importantes impulsions. Dans le cadre de l'assurance-chômage et du service public de l'emploi, une attention particulière est portée à l'introduction du *job coaching*, qui offre une approche prometteuse pour la réinsertion des personnes en recherche d'emploi qui ont besoin d'un soutien renforcé. Par ailleurs, des directives sont élaborées pour le financement de projets (additionnels) innovants en lien avec le service public de l'emploi, et la création d'une base légale permanente pour la promotion des innovations fait l'objet d'une évaluation.

S'agissant de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, des incitations à l'exercice d'une activité professionnelle doivent être données en développant l'accueil extrafamilial des enfants pour notamment mieux exploiter le potentiel d'activité des femmes. Durant la session d'hiver 2025, le Parlement a adopté le contre-projet indirect à l'initiative populaire « Pour un accueil extra-familial des enfants qui soit de qualité et abordable pour tous (initiative sur les crèches) ». Celui-ci prévoit, d'une part, une allocation d'assistance aux parents et des conventions-programmes pour la création de places d'accueil pour enfants en situation de handicap. Le système fiscal peut aussi servir de levier pour améliorer les incitations auprès des personnes qui réalisent le revenu secondaire au sein du couple, en particulier les femmes. L'introduction de l'imposition individuelle permettra une imposition séparée des conjoints, ce qui se traduit généralement par des impôts moins élevés sur le deuxième revenu et donc par des incitations plus fortes à entrer en activité professionnelle ou à étendre celle-ci.

À l'instar du système fiscal, le système de sécurité sociale a également une incidence sur la participation au marché du travail au travers des incitations financières. Les assurances sociales régies par le droit

⁴² Rapport en réponse au postulat « Keine Subventionierung der persönlichen Work-Life-Balance », transmis au Grand Conseil le 3 avril 2023.

fédéral (y c. les PC) sont généralement conçues de manière à encourager l'exercice d'une activité professionnelle. Pour améliorer encore ces incitations, le Conseil fédéral élabore une série de mesures, en vue de la prochaine révision de l'AVS, qui visent à promouvoir le travail jusqu'à l'âge de la retraite et au-delà. La plupart des prestations sociales sous condition de ressources, comme la réduction individuelle des primes, relèvent de la compétence des cantons et des communes. La répartition actuelle des tâches entre la Confédération et les cantons permet à ceux-ci de coordonner en continu leurs prestations sous condition de ressources et leur fiscalité.

En résumé, diverses mesures sont actuellement déployées ou sont à l'étude dans différents domaines politiques pour mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène. Les décisions en matière de participation au marché du travail relèvent toutefois du choix personnel de chacune et de chacun. Les mesures politiques visent donc principalement à réduire les obstacles individuels immédiats à la participation au marché du travail, qui résultent notamment des changements intervenus dans le monde du travail, et à renforcer les incitations financières à l'emploi. Un certain nombre de structures et d'organes sont en outre susceptibles de prendre d'autres mesures au besoin. Dans ce contexte, le Conseil fédéral n'estime pas nécessaire de prendre des mesures supplémentaires pour l'instant. Il convient plutôt d'observer attentivement les mesures en cours ou prévues, puis de les développer de manière ciblée au besoin.

7 Conclusions

La pénurie de main-d'œuvre pose plusieurs défis au marché suisse du travail. Elle rend le recrutement de collaborateurs plus difficile, allonge la durée de vacance des emplois et laisse parfois des postes non pourvus, autant de charges notables pour l'économie. D'un autre côté, la pénurie de main-d'œuvre est aussi l'expression de la réussite des entreprises suisses face à la concurrence internationale et de la forte croissance de l'emploi. Dans une économie où la création constante d'emplois se heurte à un potentiel de main-d'œuvre indigène déjà bien exploité et confronté au déclin démographique, il faut s'attendre à des pénuries structurelles de main-d'œuvre. Le contraire serait le signe d'une sous-utilisation durable du potentiel de main-d'œuvre, avec comme corollaire une hausse du chômage.

En Suisse, le taux d'activité est élevé, y compris en comparaison internationale. Le fait que le travail à temps partiel soit largement répandu n'y est pas étranger. Les nombreuses possibilités de travail à temps partiel facilitent notamment la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Ce sont principalement les femmes qui y recourent ; une majorité d'entre elles exercent un emploi à temps partiel. Si l'on examine la dernière décennie, on constate néanmoins qu'elles ont été de plus en plus nombreuses à travailler à des taux d'occupation élevés voire à 100 %, tandis que les hommes ont davantage opté pour le temps partiel, d'où un rapprochement des taux d'activité. Quant au volume de travail fourni en Suisse, il a globalement augmenté. Dans les ménages constitués d'un couple, le temps de travail cumulé des hommes et des femmes ayant des enfants en bas âge a même connu une nette hausse : les hommes ont certes légèrement réduit leur temps de travail, mais l'augmentation du temps de travail des femmes au sein du même ménage a été bien plus marquée.

Pour les travailleurs, une pénurie de main-d'œuvre a surtout des effets positifs, comme le montrent Abberger *et al.* (2026). L'enquête réalisée par les auteurs auprès des entreprises confirme en grande partie la littérature scientifique : de nombreuses entreprises promeuvent la formation continue de leurs collaborateurs, des modèles de travail flexibles et des emplois à temps partiel. Elles réagissent en outre à la pénurie de main-d'œuvre en adaptant les profils de poste, en diversifiant davantage leur personnel et en augmentant les salaires. Lors de l'enquête, deux tiers des entreprises affectées par la pénurie de main-d'œuvre ont déclaré avoir augmenté les salaires de leurs collaborateurs, mais la grande majorité d'entre elles a indiqué ne pas avoir procédé à des hausses importantes. Cela corrobore également les résultats d'autres études qui parviennent à la conclusion que si la pénurie de main-d'œuvre a certes des effets positifs sur les salaires, ceux-ci sont quantitativement limités.

Pour les entreprises, la pénurie de main-d'œuvre peut donc induire une hausse des coûts de personnel. D'importants goulets d'étranglement sont en outre susceptibles de freiner la croissance, les bénéfices et la capacité d'innovation. Compte tenu de l'évolution démographique, ces défis pourraient encore s'accroître ces prochaines années, même si l'immigration, notamment en provenance de l'UE/AELE, continuera d'atténuer une partie de la pénurie de main-d'œuvre. Selon Abberger *et al.* (2026), les entreprises interrogées s'attendent à ce que les difficultés de recrutement s'amplifient encore au cours des cinq prochaines années. Au pic des tensions sur le marché du travail qui ont suivi la pandémie de COVID-19, la Suisse se situait toutefois légèrement en deçà de la moyenne de l'OCDE eu égard à la pénurie de main-d'œuvre. En outre, le marché suisse du travail n'a pas montré jusqu'ici de signe de diminution effective de la croissance de l'emploi dans les phases où les difficultés de recrutement étaient accrues.

De manière générale, il incombe aux entreprises de réagir de manière précise à la pénurie de main-d'œuvre, par exemple en proposant des conditions de travail plus attrayantes, des modèles d'horaires de travail plus souples ou un développement du personnel ciblé. Ces mesures augmentent non seulement l'attractivité de l'employeur mais aussi la mobilité sur le marché du travail. D'un point de vue macroéconomique, le renforcement de la concurrence pour recruter du personnel qualifié peut conduire à une allocation plus efficiente de la main-d'œuvre, les collaborateurs ayant davantage

tendance à quitter des entreprises moins productives au profit d'entreprises plus performantes. Parallèlement, la pénurie de main-d'œuvre favorise les gains d'efficience au sein des entreprises, ce qui peut également contribuer à long terme à une hausse de la productivité. Dans ce contexte, la numérisation croissante (p. ex. l'automatisation accrue grâce à l'intelligence artificielle) pourrait notamment jouer un rôle déterminant.

Des mesures politiques s'avèrent nécessaires dès lors que les conditions-cadres entravent le marché du travail, dans le cas par exemple d'obstacles institutionnels ou réglementaires, ou encore d'incitations pernicieuses affectant le taux d'activité. Les mesures existantes, planifiées ou à l'étude concernant les politiques relatives au marché du travail, à la famille, à la formation, à la migration, à la fiscalité et aux assurances sociales ont pour but d'améliorer en continu les conditions-cadres et d'accroître le potentiel d'activité. Citons en particulier les impulsions en faveur de mesures innovantes dans le domaine du service public de l'emploi, le développement de l'accueil extrafamilial des enfants et l'introduction de l'imposition individuelle. Tous ces instruments devraient contribuer à mieux mobiliser le potentiel de main-d'œuvre indigène et donc à atténuer la pénurie de main-d'œuvre sur le marché suisse du travail. Compte tenu du large éventail de mesures déployées ou examinées, le Conseil fédéral n'estime pas nécessaire de prendre des mesures supplémentaires pour l'instant.

En résumé, la pénurie de main-d'œuvre représente à la fois un défi et une opportunité pour la place économique suisse. Elle peut limiter la capacité de production et d'innovation du fait de lacunes de savoir-faire, mais aussi inciter les entreprises à gagner en efficience. Enfin, des mesures ciblées de la part des entreprises ainsi que de bonnes conditions-cadres sont essentielles pour utiliser pleinement le potentiel existant et garantir durablement l'attractivité du marché suisse du travail.

8 Bibliographie

- Abberger, K., Jacomet, F., Marti, N., Prater, M., Siegenthaler, M., & Siegrist, S. (2026). *Pénurie de main-d'œuvre en Suisse : causes et conséquences. Bases de la politique économique*. Berne : Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Abbritti, M., & Consolo, A. (2022). [Labour market skills, endogenous productivity and business cycles](https://doi.org/10.2866/388837) (ECB Working Paper n° 2651). Francfort-sur-le-Main : Banque centrale européenne. <https://doi.org/10.2866/388837>
- Acemoglu, D. (2002). *Directed Technical Change*. *The Review of Economic Studies*, 69(4), pp. 781-809.
- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies : Implications for employment and earnings. In : *Handbook of labor economics* (vol. 4, pp. 1043-1171). Elsevier.
- Aeppli, M., Kuhn, A., & Schweri, J. (2021). *La valeur des formations sur le marché du travail suisse* (Bases de la politique économique n° 31). Berne : Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Arni, P., Fauceglia, D., & Martina, F. (2023). *Gutachten zum Postulat KR-Nr. 230/2022 : « Keine Subventionierung der persönlichen Work-Life-Balance »*. Direction de la sécurité du canton de Zurich. <https://doi.org/10.21256/zhaw-31177>
- Arnon, A (2025). *The Projected Impact of Generative AI on Future Productivity Growth*. Penn Wharton Budget Model. Université de Pennsylvanie.
- Baccichetto, T., Drulea, A., & Nae, A. (2024). *Balancing act : fostering employee well-being during labour shortages in e-commerce logistics*. E3S Web of Conferences, 585, 06008. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202458506008>
- BASS (2020). Aufenthaltsverläufe von ausländischen Familienangehörigen aus dem Familiennachzug. Schlussbericht. Sur mandat du Secrétariat d'État aux migrations (SEM).
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2014). The skill shortage in German establishments before, during and after the Great Recession. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 234(6), pp. 800-828. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2014-0608>
- Braun-Dubler, N., Frei, V., Kaderli, T., & Roth, F. (2022). *Wer geht wann in Rente ? Ausgestaltung und Determinanten des Rentenübergangs*. OFAS, rapport de recherche n° 5/22.1 – [collection « Aspects de la sécurité sociale »](#)
- Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018). *What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy ?* AEA Papers and Proceedings, 108, pp. 43-47.
- Budgetlab (2024). *Evaluating the impact of AI on the labor market : The current state of affairs*. Université de Yale.
- Causa, O. *et al.* (2025). « Labour shortages and labour market inequalities : Evidence and policy implications », *OECD Economics Department Working Papers* n° 1832, Publications OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/14e62ec0-en>.
- Conseil fédéral (2012). Pertes financières pour les ménages dues aux modalités des prestations et des contributions sous condition de ressources. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 09.3161 Hêche Claude du 18 mars 2009. <https://www.bsv.admin.ch/dam/fr/sd-web/KmCPjV0NIWic/br-bericht-einkommenseinbussen.pdf>
- Conseil fédéral (2022a). Promouvoir le maintien dans la vie active après l'âge réglementaire de la retraite. Rapport du Conseil fédéral donnant suite au postulat 19.3172 Hegglin Peter. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2019/20193172/Bericht BR F.pdf>
- Conseil fédéral (2022b). Conséquences de la numérisation sur le marché du travail – Monitoring 2022. <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/74356.pdf>

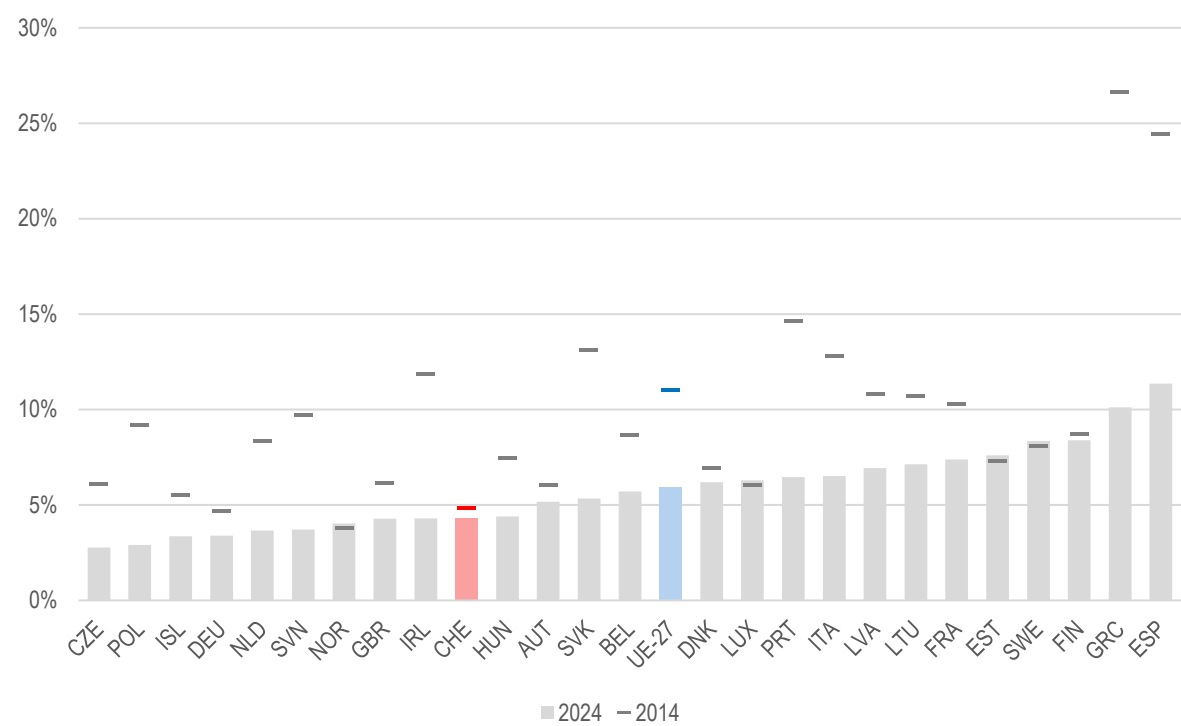
- Conseil fédéral (2023). Formation professionnelle. Pour un changement d'approche en matière de validation des acquis de l'expérience. Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat 21.3235 Atici du 17.03.2021. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2021/20213235/Bericht%20BR%20F.pdf>
- Conseil fédéral (2025a). Rapport actualisé du Conseil fédéral sur la libre circulation des personnes et l'immigration en Suisse donnant suite au postulat 23.4171 Gössi (de Quattro), 28.09.2023. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2023/20234171/Bericht%20BR%20F.pdf>
- Conseil fédéral (2025b). Évolution démographique en Suisse – chances et défis. Rapport du Conseil fédéral en complément du message sur le programme de la législature 2023–2027 et en exécution du postulat 23.3042 Bellaiche du 1^{er} mars 2023. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2023/20233042/Bericht%20BR%20F.pdf>
- Conseil fédéral (2025c). Promotion de la relève et augmentation de la proportion des femmes dans les professions MINT. Rapport du Conseil fédéral donnant suite au postulat 22.3878 de la CSEC-N du 30 juin 2022. <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2022/20223878/Bericht%20BR%20F.pdf>
- D'Acunto, F., Weber, M., & Yang, S. (2020). Manpower Constraints and Corporate Policies (Working Paper n° 8698). CESifo. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3733272>
- Ecoplan 2025. *État des lieux de la reconnaissance des qualifications professionnelles étrangères*. Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation, Berne.
- Ehrler, F., Knupfer, C., & Bochsler, Y. (2012). *Schwelleneffekte und negative Erwerbsanreize innerhalb der kantonalen Bedarfsleistungssysteme – Eine Analyse der kantonalen Steuer- und Transfersysteme*. Rapport de base en réponse au postulat 09.3161 Hêche. Étude réalisée sur demande de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) et de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS). Rapport de recherche n° 14/12, OFAS. Berne. <https://hdl.handle.net/11654/10879>
- Eugster, G. (2016). Krankenversicherung (ch. 1389 ss.). In U. Meyer (éd.), *Soziale Sicherheit* (3^e éd., SBVR, tome XIV). Bâle/Genève : Helbing & Lichtenhahn.
- Eurostat (2025). Emploi à temps partiel et contrats à durée limitée – données annuelles (LFSI_PT_A). https://doi.org/10.2908/LFSI_PT_A
- Eurostat (2025a). Emploi et chômage (EFT). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database>
- Fang, T. (2009). Workplace responses to vacancies and skill shortages in Canada. *International Journal of Manpower*, 30(4), pp. 326-348. <https://doi.org/10.1108/01437720910973034>
- Filippucci, F. et al. (2024), « The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth : Key mechanisms, initial evidence and policy challenges », *OECD Artificial Intelligence Papers*, n° 15, Publications OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/8d900037-en>
- Gschwendt, C. (2022). Routine job dynamics in the Swiss labor market. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 158(1), p. 24. <https://doi.org/10.1186/s41937-022-00103-6>
- Hämmig, O. (2018). *Gesundheit von Beschäftigten in Gesundheitsberufen*. Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention, Université de Zurich. <https://doi.org/10.5167/uzh-168417>
- IFFP/Infras (2017). Impact de la numérisation sur les compétences requises par le marché du travail. Arbeitsmarktpolitik n° 47. Berne : étude réalisée sur commande du Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Jost, A. (2025). « Die Zuwanderung ist die wahre Inflation der Schweiz – ein Zeichen einer überhitzten Wirtschaft ». Schweizer Monat, septembre 2025.
- Kaiser, B., Möhr, T., & Siegenthaler, M. (2023). *Welche Stellenprofile sind von Fachkräftemangel betroffen : Erkenntnisse aus der Analyse der Vakanzdauer von Stelleninseraten*. ETH Zurich.

- Keane, M. P. (2011). Labor supply and taxes : A survey. *Journal of Economic Literature*, 49(4), pp. 961-1075.
- Kläui, J., & Siegenthaler, M. (2025). *KI und der Schweizer Arbeitsmarkt : Erste Evidenz zu Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit und Stellenausschreibungen*. KOF Studien n° 186. ETH Zurich.
- Knechtli, M. (2023). *Individuelle Prämienvverbilligung : Eine zielgerichtete Subvention ? Eine explorative Studie* (Masterarbeit). Zurich : Haute école des sciences appliquées de Zurich (ZHAW). <https://doi.org/10.21256/zhaw-31044>
- Knupfer, C., & Bieri, O. (2007). *Steuern, Transfers und Einkommen in der Schweiz*. Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS). Berne.
- Knupfer, C., Pfister, N., & Bieri, O. (2007). *Sozialhilfe, Steuern und Einkommen in der Schweiz*. Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS). Berne.
- Leisibach, P., Schaltegger, C. A., & Schmid, L. A. (2018). *Arbeitsanreize in der sozialen Sicherheit*. SECO Publikation. Arbeitsmarktpolitik n° 50 (3/2018). Berne : Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Lyons, H., Taylor, A., & Green, A. (2020). *Rising to the UK's skills challenges* (research paper n° 06/2020). Industrial Strategy Council.
- Mandach, J. von, & Wellershoff, K. W. (2024). Geldpolitik in der Sackgasse. W&P Current Perspectives, p. 65.
- Mauro, G., & Leuenberger, R. (2022). *Évaluation du taux d'invalidité dans le système de rentes linéaire*. Sécurité sociale CHSS. <https://sozialesicherheit.ch/fr/evaluation-du-taux-dinvalidite-dans-le-systeme-de-rentes-lineaire/>
- Mergele, L., Kaiser, B., Wehrli, D., Schönleitner, T., Siegenthaler, M., & Föllmi, R. (2024). *L'évolution à long terme du travail, du temps libre et de la productivité en Suisse*. Bases de la politique économique n° 45. Berne : Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Mühlemann, S., & Strupler-Leiser, M. (2018). Hiring costs and labor market tightness. *Labour Economics*, 52, pp. 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.04.010>
- Müller, A., Kraft, E., & Catena, R. (2022). *Wirksamkeit der Prämienvverbilligung – Monitoring 2020* (étude commanditée par l'Office fédéral de la santé publique [OFSP]). Berne : OFSP. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/43509>
- Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2024). « Boris Zürcher : Schweiz soll Einwanderung durch Wechselkurspolitik steuern ». Consulté le 27 octobre sur <https://www.nzz.ch/wirtschaft/boris-zuercher-schweiz-soll-einwanderung-durch-wechselkurspolitik-steuern-ld.1852098>
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2006). *Le travail à temps partiel en Suisse*. Neuchâtel : Office fédéral de la statistique. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/343041/master>
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2020). *Concilier travail et famille en Suisse et en Europe, en 2018* (Actualités OFS). Neuchâtel : Office fédéral de la statistique. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/14877707/master>
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2025). *Statistique de l'emploi (STATEM) – Entreprises et emplois*. Consulté le 27 octobre 2025 sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/statistique-emploi.html>
- Office fédéral de la statistique (OFS) (2025). *Enquête suisse sur la population active (ESPA)*. Consulté le 28 octobre 2025 sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/enquetes/espa.html>
- OCDE (2025). *State of Immigrant Integration – Switzerland*. Paris : Publications OCDE.
- Pissarides, C. A. (2000). *Equilibrium unemployment theory*. MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

- Rütter Soceco (2017) : Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels. Arbeitsmarktpolitik n° 46. Berne : étude réalisée sur commande du Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Schnegg, L. (2016). La redistribution selon les revenus dans l'AVS. *Sécurité sociale CHSS 2/2016*, pp. 59-66.
- Schüpbach, N. (2019). *Réforme des prestations complémentaires : quels changements ?* Sécurité sociale CHSS. <https://sozialesicherheit.ch/fr/reforme-des-prestations-complementaires-quels-changements//>
- Secrétariat d'État à l'économie (SECO) (2023). *Disponibilité de la main-d'œuvre : un système d'indicateurs pour l'évaluer. Bases méthodologiques et conclusions.* Bases de la politique économique n° 40. Berne : SECO.
- Secrétariat d'État à l'économie (SECO) (2025). *Vingt et unième rapport de l'Observatoire sur la libre circulation des personnes entre la Suisse et l'UE.* Berne : SECO.
- Suri, M., Frey, M. Wüest, A., & Morlok, M. (2020). *Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus.* (Travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite), en allemand avec résumé en français, italien et anglais. Bases de la politique économique n° 13. Secrétariat d'État à l'économie (SECO).
- Université de Zurich, Institut de sociologie (2024). *Swiss Skills Shortage Index 2024 : despite significant easing, the skills shortage remains severe and is still worse than before the pandemic.* Consulté le 27 octobre 2025 sur <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/en/indices/Swiss-Skills-Shortage-Index.html>
- Webb, M. (2020). *The impact of artificial intelligence on the labor market.* Stanford University Working Paper.
- Zwysen, W. (2024). *Labour shortages, job quality and workers' bargaining power : A European quantitative analysis* (Working Paper n° 11/2024). European Trade Union Institute. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4975409>

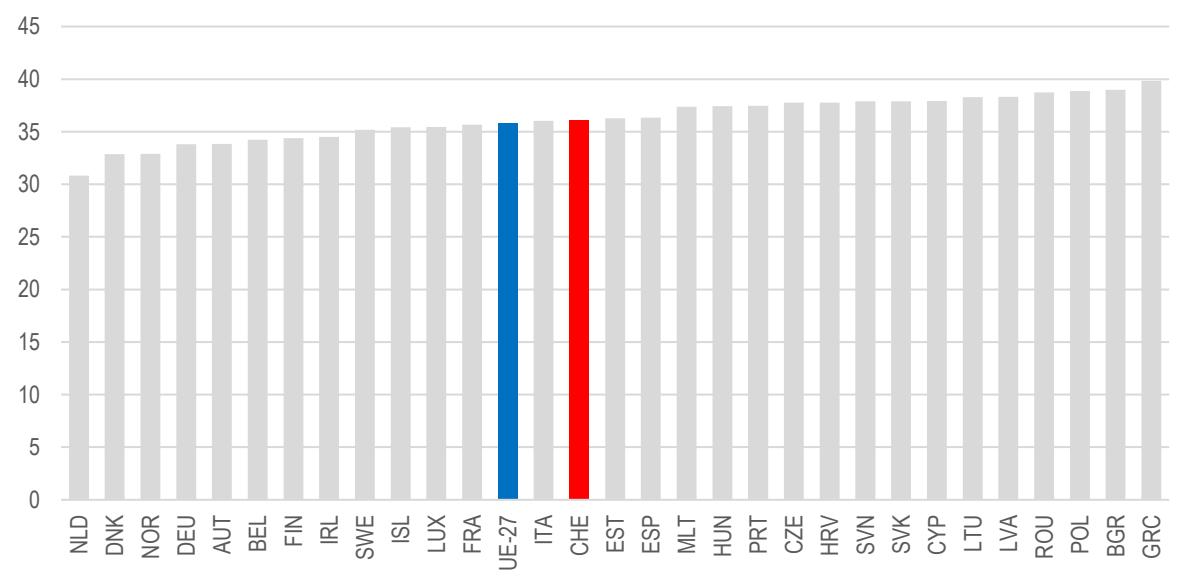
9 Annexes

Fig. A.1 : Taux de chômage en comparaison internationale, 2014 et 2024



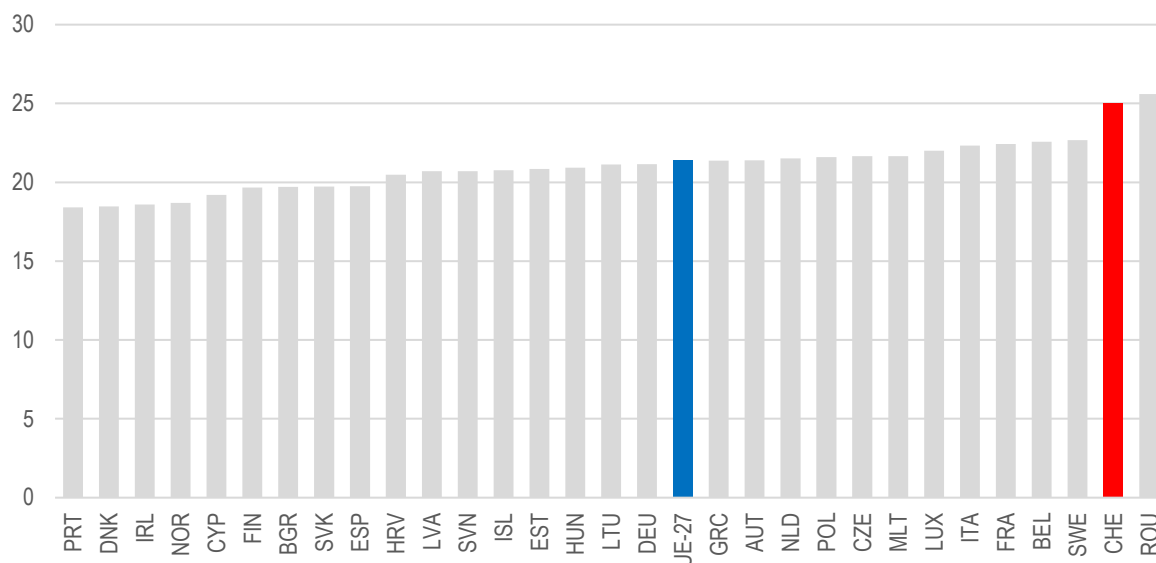
Source : OCDE (2025)

Fig. A.2 : Durée hebdomadaire effective du travail des personnes actives âgées de 15 à 64 ans : comparaison internationale (UE et AELE) en heures, 2024



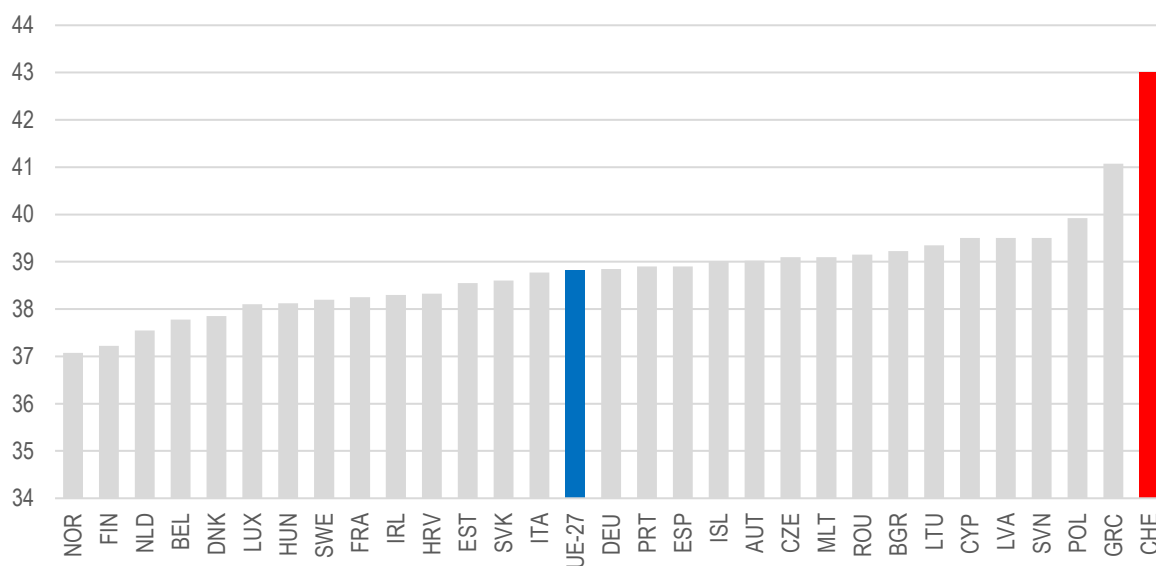
Source : Eurostat (2025)

Fig. A.3 : Durée hebdomadaire effective du travail des personnes âgées de 15 à 64 ans exerçant une activité à temps partiel : comparaison internationale (UE et AELE) en heures, 2024



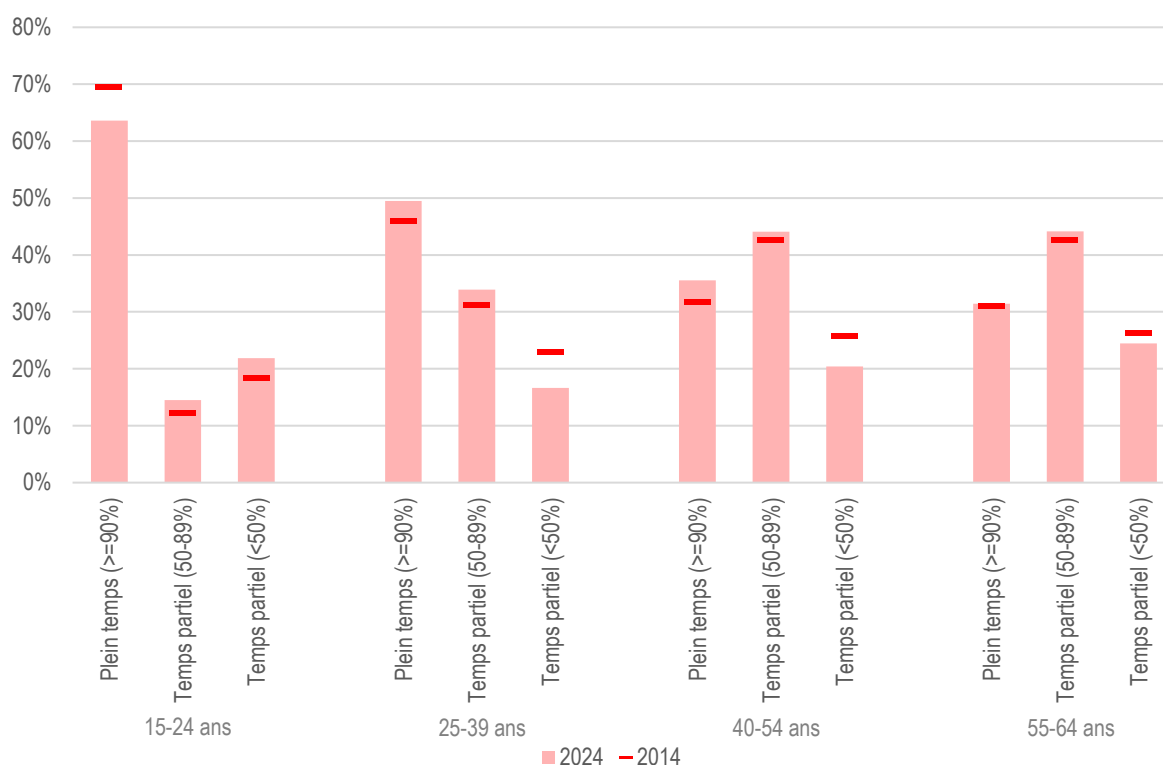
Source : Eurostat (2025)

Fig. A.4 : Durée hebdomadaire effective du travail des personnes âgées de 15 à 64 ans exerçant une activité à temps plein : comparaison internationale (UE et AELE) en heures, 2024



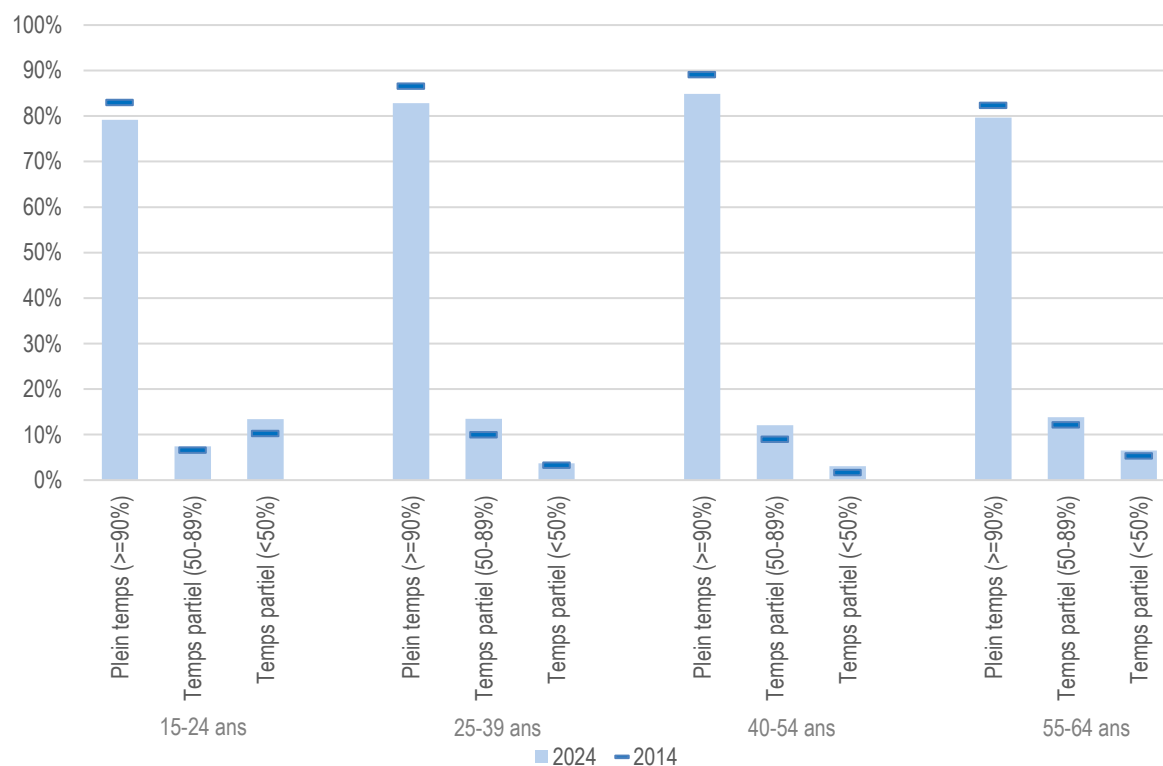
Source : Eurostat (2025)

Fig. A.5 : Répartition des femmes actives selon leur taux d'occupation par groupe d'âge, 2014 et 2024

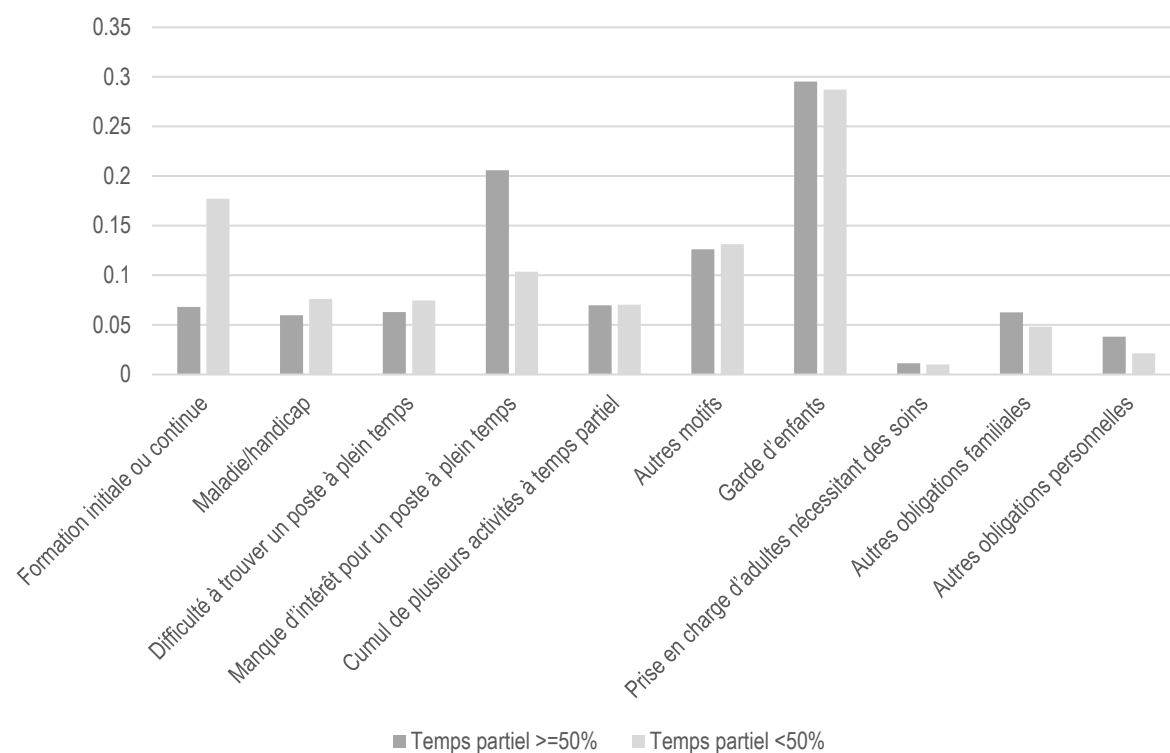


Source : OFS/ESPA (2025)

Fig. A.6 : Répartition des hommes actifs selon leur taux d'occupation par groupe d'âge, 2014 et 2024



Source : OFS/ESPA (2025)

Fig. A.7 : Motifs du travail à temps partiel chez les 15-64 ans selon le taux d'occupation, 2024

Source : OFS/ESPA (2025)