



Les résultats en bref

Objectifs

- **Développer une vue d'ensemble des principaux instruments d'encouragement** dans le champ thématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (p.ex. NPR, Innotour, programmes cantonaux)
- **Clarifier les rôles et les responsabilités** de ces instruments
- **Identifier les lacunes de financement et les points d'ancrage** sur lesquels la NPR peut intervenir de manière ciblée
- **Rendre tangibles les principaux défis des régions** en matière d'attractivité territoriale et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- **Échanger sur les mesures éprouvées et les exemples pratiques** qui renforcent l'attractivité en tant que lieu de travail et de vie
- **Identifier les facteurs de succès de la collaboration public-privé** dans le marketing territorial, le recrutement et la fidélisation de main-d'œuvre qualifiée
- **Rendre visibles les approches et les enseignements transférables** pour d'autres régions

Déroulement

Nombre de
participantes et
participants à la
CoSaF: 20

Séance 1 à Bienne, 05.06.2025 – questions centrales : Quels instruments d'encouragement sont disponibles pour les projets liés à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, et comment se complètent-ils ? Comment les projets sont-ils financés, et où se situent les défis ? Pour quels enjeux liés à la thématique la NPR peut-elle apporter son soutien ?

Séance 2 à Viège, 26.05.2026 – questions centrales : Quels défis rencontrent les régions pour se positionner comme lieu de travail et de vie attractif ? Quelles initiatives ont fait leurs preuves pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée ? Quelles formes de collaboration entre acteurs publics et privés fonctionnent ?

Résultats principaux

La lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée porte surtout ses fruits lorsque les régions sont attractives en tant que lieux de travail et de vie, que les offres d'emploi et les profils disponibles se rencontrent plus facilement et que les PME bénéficient d'un soutien ciblé. Les exemples concrets montrent quels types de projets sont possibles dans le cadre de la NPR et comment le cadre de financement destiné aux cantons, aux régions et aux porteurs de projets peut être défini plus clairement.

Informations

luc.jaquet@regiosuisse.ch | ruby.sawaf@regiosuisse.ch

Table des matières

1	Régions où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée revêt une importance particulière pour la politique de développement régional.....	3
2	Cinq facteurs déterminent l'impact des projets liés à la main-d'œuvre qualifiée	4
3	L'appréciation du SECO débouche sur trois priorités.....	5
4	Des approches de projet concrètes rendent les priorités de la NPR applicables	6
4.1	Lancer des projets sur le changement démographique	6
4.2	Encourager les projets visant à améliorer l'image des métiers techniques	8
4.3	Encourager l'attractivité territoriale	9
4.4	Recoupements entre les types de projets	11
5	Questions de vérification pour le développement de projets liés à la main-d'œuvre qualifiée	11

1 Régions où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée revêt une importance particulière pour la politique de développement régional

La CoSaF envisage la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme un problème régional comportant plusieurs dimensions imbriquées, dont l'intensité varie d'une région à l'autre. La question centrale est de savoir comment la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se manifeste dans les régions rurales, quelles initiatives existent déjà et quelles approches de projet entrent en ligne de compte pour les régions, les PME et les autres acteurs.

Les deux séances ont permis de dresser un large panorama de la pratique, dans lequel les projets existants, les instruments d'encouragement, les facteurs de succès et les expériences régionales ont été rassemblés, puis approfondis à l'aide d'exemples issus de régions et d'entreprises. Trois principaux leviers s'en sont dégagés : l'attractivité territoriale, le soutien aux PME et la collaboration entre acteurs publics et privés.

L'étude de la BFH¹ et les discussions de la CoSaF confirment que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a plusieurs causes et qu'elle est façonnée aussi bien par les conditions-cadres régionales que par les marges de manœuvre des entreprises. Parmi les principaux facteurs figurent :

- le changement démographique et les besoins de remplacement,
- des marchés du travail régionaux restreints et une accessibilité limitée,
- l'évolution des exigences en matière de compétences et de profils professionnels,
- les capacités de nombreuses PME limitées en matière de ressources humaines et de mise en œuvre d'actions dédiées,
- l'attractivité territoriale comme lieu de travail, d'habitation et de vie,
- la collaboration entre entreprises, acteurs de la formation, communes, régions et cantons.

Les régions atteignent et fidélisent la main-d'œuvre qualifiée par la visibilité, la qualité de vie, des conditions d'accueil concrètes (p. ex. disponibilité de logements, facilités administratives ou accueil des enfants) ainsi que par les réseaux professionnels et privés sur place. Les PME ont besoin pour cela d'un soutien proche du terrain, notamment pour le recrutement de main-d'œuvre qualifiée, le développement du personnel et le recours aux offres d'encouragement existantes.

¹ Haute école spécialisée bernoise (BFH) et BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG, *Pénurie de main-d'œuvre qualifiée : possibilités et limites de la NPR*, rapport final (2025), sur mandat du SECO

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée revêt une importance particulière pour la politique de développement régional là où l'attractivité territoriale, le matching entre l'offre et la demande de travail ainsi que le soutien aux PME peuvent se traduire en projets concrets et réalisables.

2 Cinq facteurs déterminent l'impact des projets liés à la main-d'œuvre qualifiée

La première séance de la CoSaF a montré que de nombreuses régions mènent déjà des initiatives contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'essentiel est de savoir dans quelles conditions elles produisent des effets, complètent les pratiques existantes et peuvent être poursuivies à long terme. Les discussions ont permis de dégager cinq facteurs de succès de ces initiatives, valables pour les régions, les cantons, les entreprises et les autres partenaires.

Facteurs de succès	Ce que cela signifie pour la pratique
1. Gouvernance et responsabilités	La pénurie de main-d'œuvre qualifiée concerne simultanément les politiques régionale, de la formation, économique et du marché du travail. Seule une répartition claire des rôles entre la Confédération, les cantons, les communes, les associations économiques, les partenaires de la formation et les pouvoirs publics permet de définir une orientation claire, de préciser les attentes vis-à-vis de la NPR et de renforcer la mise en œuvre de projets communs.
2. Stratégie et collaboration	Les projets liés à la main-d'œuvre qualifiée exigent la collaboration des régions, des entreprises et d'autres partenaires. Cela fonctionne lorsque les objectifs, les avantages et les efforts requis sont clairs pour toutes les parties prenantes et que les entreprises y voient une valeur ajoutée concrète.
3. Formation et qualifications	Les approches efficaces permettent d'aligner de manière ciblée les offres de formation continue, les besoins des entreprises et les publics cibles. L'accent est mis avant tout sur les jeunes, les salariés seniors, les personnes en réinsertion professionnelle et les groupes peu scolarisés, ainsi que sur les PME disposant de ressources limitées en matière de recrutement et de formation continue.
4. Mise en œuvre et impact	Les projets ont plus de chances de réussir lorsque les objectifs, le financement et les organismes responsables sont clairement définis dès le début et communiqués de manière compréhensible. Il est ainsi plus facile de voir quel est l'impact du projet et comment il peut être poursuivi.
5. Attractivité territoriale	Le fait qu'une personne qualifiée accepte un poste et reste dépend aussi de facteurs territoriaux régionaux, où interagissent les conditions d'accueil, la qualité de vie, l'ancrage social et l'attractivité de l'employeur. La collaboration régionale renforce précisément ces facteurs.

Les cinq facteurs de succès montrent ce dont les projets NPR ont besoin pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée : des objectifs clairs, des partenaires adéquats, un ancrage régional et une perspective réaliste pour la poursuite du projet.

Pour la NPR, ce sont surtout les initiatives qui créent une valeur ajoutée régionale, impliquent plusieurs acteurs et complètent judicieusement les offres existantes qui comptent.

3 L'appréciation du SECO débouche sur trois priorités

La deuxième séance de la CoSaF a porté sur l'étude de la BFH, qui formule sept recommandations sur la manière d'aborder la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les régions rurales. Dans sa *Management Response*, le SECO a mis la priorité sur la mise en œuvre de trois d'entre elles. Pour les quatre autres recommandations, il n'a pas considéré la NPR comme l'instrument approprié ou a renoncé à leur mise en œuvre pour des raisons de rapport coût-utilité.

Les trois priorités fixées sont :

- 1. Lancer des projets sur le changement démographique**
- 2. Encourager les projets visant à améliorer l'image des métiers techniques**
- 3. Encourager l'attractivité territoriale**

La CoSaF a permis de poser des bases pour intégrer ces priorités dans la pratique. La première séance a recensé les facteurs de succès, les projets existants et les instruments d'encouragement ; la seconde a approfondi des exemples pratiques issus de régions et d'entreprises, portant surtout sur l'attractivité territoriale, le soutien aux PME et la collaboration entre acteurs publics et privés. On voit ainsi comment les trois priorités peuvent se concrétiser par des approches de projet régionales.

Priorité du SECO	Appréciation du SECO	Lien avec la pratique de la CoSaF
1. Lancer des projets sur le changement démographique	Le SECO estime que les communes rurales présentent des besoins en matière de renouvellement démographique nettement supérieurs à la moyenne suisse et demande que les disparités cantonales et régionales soient prises en compte.	La CoSaF confirme que l'évolution démographique est un des facteurs structurels à l'origine de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cela se ressent surtout sur les petits marchés du travail, face aux ressources limitées des PME et au potentiel inexploité de main-d'œuvre qualifiée.
2. Encourager les projets visant à améliorer l'image des métiers techniques	Le SECO souligne l'évolution des profils professionnels, la faible reconnaissance des métiers techniques et le besoin de soutien des PME face aux nouveaux profils de compétences.	La CoSaF confirme que les métiers techniques doivent gagner en visibilité et en lisibilité. Cela suppose une collaboration plus étroite entre les entreprises, les écoles, les écoles professionnelles, les hautes écoles spécialisées et les jeunes en orientation professionnelle.
3. Encourager l'attractivité territoriale	Le SECO voit un potentiel dans les approches interentreprises, les solutions de coopération et les mesures axées sur l'économie régionale qui renforcent les atouts de la région.	La CoSaF confirme l'attractivité territoriale comme champ d'action central pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée. L'élément décisif est de savoir si une région est perçue comme un lieu de travail et de vie attractif et si la main-d'œuvre qualifiée y arrive et y reste dans de bonnes conditions.

Les discussions de groupe de la CoSaF confirment que ces priorités s'articulent entre elles dans la pratique. L'attractivité territoriale rend une région visible comme lieu de travail et de vie et fidélise la main-d'œuvre qualifiée sur le long terme. Le soutien aux PME aide les entreprises à atteindre la main-d'œuvre qualifiée adéquate, à collaborer avec les partenaires de la formation et à renforcer leur propre recrutement ; il crée ainsi la base pour la suite du développement de projets.

4 Des approches de projet concrètes rendent les priorités de la NPR applicables

Les trois priorités permettent de dégager des approches de projet concrètes. Les exemples issus des séances de la CoSaF montrent ce qui existe déjà et comment en faire des projets régionaux et interentreprises.

4.1 Lancer des projets sur le changement démographique

Le changement démographique aggrave la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreuses régions. Dans les zones rurales, cela tient souvent à la part plus élevée de personnes actives âgées, à des marchés du travail plus petits et à des PME dont les ressources pour le recrutement et le développement du personnel sont limitées.

Pour mieux valoriser et développer les compétences disponibles, il paraît donc essentiel de transmettre le savoir des spécialistes expérimentés aux collaboratrices et collaborateurs plus jeunes, par exemple au moyen d'approches qui intègrent les travailleuses et travailleurs âgés, renforcent le transfert de connaissances entre générations, facilitent la reprise d'activité ou visent à récupérer de la main-d'œuvre qualifiée.

Exemples pratiques issus de la CoSaF

Les exemples issus de la CoSaF ouvrent plusieurs voies permettant aux régions de mieux exploiter les potentiels de main-d'œuvre qualifiée existants. Certaines approches, comme Golden Workers, s'adressent spécifiquement aux travailleuses et travailleurs âgés. D'autres, comme **Smartbleiben**, ou **les formations continues ciblées sur des groupes spécifiques** pour les plus de 50 ans, les femmes ainsi que les frontalières et frontaliers, facilitent la reprise d'activité ou la réactivation de personnes temporairement absentes du marché du travail.

D'autres exemples encore portent sur le retour, les phases de carrière ou l'ancrage régional. **Come Back & Create** montre comment il est possible de réattirer des travailleurs qualifiés ayant un lien avec la région; **Career Journey** incarne une approche stratégique qui articule systématiquement les phases de vie avec un soutien adapté.

Approches de projet possibles pour l'approfondissement

Les exemples pratiques et les discussions de la CoSaF ont débouché sur les approches de projet suivantes :

- Projets pilotes régionaux ou sectoriels portant sur des modèles de travail adaptés à l'âge
- Programmes de mentorat et de transfert de connaissances entre spécialistes plus âgés et plus jeunes
- Plateformes ou pools de placement de spécialistes partiellement ou entièrement retraités
- Projets visant à préserver le savoir-faire empirique au sein des réseaux de PME
- Réseaux intersectoriels de compétences et de formation continue
- Formules adaptées à des publics cibles spécifiques visant à réintégrer ou à mobiliser des travailleurs qualifiés à différentes étapes de leur parcours professionnel

Appréciation au regard de la NPR

Sont réalisables les approches de projet portées par un organisme régional ou sectoriel, qui bénéficient à plusieurs entreprises et rendent mieux exploitable le potentiel de main-d'œuvre qualifiée existant. En ce qui concerne les modèles d'aménagement du temps de travail, les

offres de placement ou la réinsertion des travailleurs seniors, il est utile d'examiner de près les liens avec la politique du marché du travail, les missions RH au sein des entreprises et les services de conseil et de placement existants.

4.2 Encourager les projets visant à améliorer l'image des métiers techniques

Les métiers techniques sont centraux pour l'économie de nombreuses régions. Dans le même temps, les profils professionnels ont fortement évolué sous l'effet de la numérisation, de l'automatisation et de la production durable. Les mesures d'impact 2025 portant sur les projets NPR dans le domaine de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée² montrent que les projets de formation professionnelle, de valorisation des profils professionnels et de promotion de l'intérêt pour les métiers techniques y apportent une contribution.

La CoSaF souligne elle aussi que les PME ont besoin de soutien pour rendre visibles les profils de compétences modernes, s'adresser de manière ciblée aux jeunes en orientation professionnelle et améliorer l'accès aux écoles professionnelles, aux hautes écoles spécialisées et à d'autres partenaires de la formation.

Au centre figurent les projets qui rendent les métiers techniques concrètement tangibles et relient les entreprises aux partenaires de la formation. L'orientation professionnelle, la promotion de la relève et le transfert de connaissances s'alignent ainsi davantage sur les besoins des entreprises régionales.

Exemples pratiques issus de la CoSaF

Des exemples comme MINTworld, Makers im Zigerschlitz, Invest Pro, Mec-art ou PLA.N.E.T.T.E montrent comment rendre plus visibles des profils professionnels techniques, numériques ou pertinents pour le marché du travail. En complément, des formats comme Career Design Center, la coopération avec des hautes écoles spécialisées, des stages, des travaux de diplôme et des initiatives de formation communes montrent comment les PME accèdent aux jeunes en orientation professionnelle ainsi qu'à de nouvelles connaissances et à de nouveaux profils de compétences.

Approches de projet possibles pour l'approfondissement

Autres approches de projet issues des exemples pratiques et des discussions de la CoSaF :

- Formats régionaux d'information et d'expérience autour des métiers techniques
- Manifestations techniques et d'innovation destinées aux jeunes
- Formats associant les écoles, les parents et les enseignantes et enseignants

² regiosuisse, Du personnel qualifié pour l'avenir: les projets NPR produisent des effets, article d'actualité sur les mesures d'impact 2025 axées sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée

- Projets rendant visibles les compétences modernes en numérisation, automatisation et production durable
- Campagnes avec des références concrètes aux entreprises, aux profils d'activité et aux possibilités de développement
- Formats de promotion de modèles féminins et diversifiés dans les métiers techniques
- Coopérations entre entreprises, écoles, hautes écoles spécialisées et autres institutions de formation
- Stages, travaux de diplôme et projets communs entre PME et partenaires de la formation
- Réseaux régionaux d'entreprises formatrices, réseaux de formation professionnelle et formats communs réunissant les jeunes en recherche de place d'apprentissage et les entreprises formatrices
- Offres de soutien interentreprises destinées aux PME sur les nouvelles exigences de compétences et les nouveaux profils professionnels

Appréciation au regard de la NPR

Pour la NPR, de telles approches de projet comptent surtout lorsqu'elles associent plusieurs entreprises, présentent une utilité régionale claire et complètent les offres existantes de formation ou d'orientation professionnelle. Les formats d'image et de sensibilisation ont besoin d'un lien direct avec les entreprises, des activités concrètes et des perspectives professionnelles régionales. Les offres numériques de matching ou d'information devraient viser des cas d'application concrets et compléter judicieusement les plateformes existantes.

4.3 Encourager l'attractivité territoriale

La CoSaF a approfondi l'attractivité territoriale comme champ d'action spécifique. Le recrutement de main-d'œuvre qualifiée va du premier contact avec une région jusqu'à la fidélisation à long terme. Les régions doivent atteindre les marchés de main-d'œuvre qualifiée adéquats, se positionner comme des lieux de travail et de vie attractifs, entretenir les contacts et créer de bonnes conditions d'accueil.

Au centre figure l'interaction entre visibilité, orientation, accueil et fidélisation. L'attractivité territoriale devient ainsi un levier concret pour attirer et retenir durablement la main-d'œuvre qualifiée.

Exemples pratiques issus de la CoSaF

Des exemples comme Valais/Wallis Promotion, Valais4you, Work Life Aargau, ProOst, Probeleben im Kanton, Regionales Zuzugsmanagement, Expatri Community, PLUR ALPS

ou **Coworking im ländlichen Raum** montrent différentes manières de renforcer l'attractivité territoriale – des campagnes de promotion territoriale et de l'orientation numérique aux offres d'accueil et d'installation, jusqu'à l'ancrage social ainsi qu'aux modèles de mobilité et de lieu de travail.

Approches de projet possibles pour l'approfondissement

Les exemples pratiques permettent de faire ressortir les approches de projet suivantes pour améliorer l'attractivité territoriale :

- Stratégies régionales de recrutement et de fidélisation de la main-d'œuvre
- Campagnes de promotion territoriale ciblées, en lien avec les entreprises et les secteurs d'activités
- Plateformes régionales d'information et de coordination pour la main-d'œuvre qualifiée et les entreprises
- Aides numériques à l'orientation qui regroupent les offres existantes et les rendent accessibles
- Offres régionales de suivi pour les personnes qualifiées intéressées, par exemple pools de talents ou orientation vers d'autres entreprises
- Offres d'accueil pour la main-d'œuvre qualifiée et les familles, avec un ancrage économique régional
- Plateformes d'information et d'intégration destinées à faciliter l'arrivée
- Modèles de coopération avec les communes et les organismes responsables sur les conditions d'accueil
- Approches régionales de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle présentant une utilité interentreprises
- Modèles de coworking et de postes de travail satellites à ancrage économique régional
- Solutions interentreprises de mobilité ou de partage contribuant à attirer la main-d'œuvre qualifiée ou à la maintenir dans la région

Appréciation au regard de la NPR

Les approches les plus adaptées sont celles qui associent attractivité territoriale, lien avec le marché du travail régional, utilité pour les entreprises et collaboration interentreprises. Pour l'accueil des enfants, les offres d'accueil des nouveaux arrivants, la mobilité, le logement ou l'intégration sociale, un examen précis de la conformité à la NPR s'impose. L'élément déterminant est de savoir s'il existe une utilité économique régionale claire, si plusieurs

entreprises ou groupes d'acteurs en profitent et si le projet se délimite nettement des politiques sociale, d'intégration, du logement, des transports ou des infrastructures.

4.4 Recoupements entre les types de projets

Plusieurs exemples de la CoSaF ne se rattachent clairement à aucune des trois priorités. Ils agissent avant tout comme des outils de mise en œuvre. En font partie **HR-Merkblätter für KMU, Arbeit 4.0, Neue Arbeitswelten in Gemeinden und kleinen Unternehmen, unternehmensübergreifende Trainee-Programme, karriere-thurgau.ch, Gemeinsame Fachkräfteallianz**, ainsi que le coaching adapté aux besoins et le recours aux boîtes à outils existantes.

Ils renforcent la capacité d'action des PME, mettent en place des réseaux présentant des avantages concrets et permettent de mieux traduire les offres existantes dans la pratique. Cela peut prendre la forme d'un soutien au recrutement et aux profils de compétences, d'une structure de réseau, d'une plateforme réunissant main-d'œuvre qualifiée et postes vacants au sein de plusieurs entreprises, ou encore d'un accompagnement d'initiatives régionales en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Les exemples retenus montrent quelles approches de projet peuvent être tirées de la pratique de la CoSaF et où les cantons, les régions et les porteurs de projet trouvent des pistes pour développer de nouvelles actions.

5 Questions à se poser en amont du développement de projets liés à la main-d'œuvre qualifiée

Les questions suivantes aident les régions, les cantons, les PME et les porteurs de projet à préciser leurs idées de projet et à évaluer leur proximité avec la NPR. Elles servent de guide pour le développement de projets, et non de critère d'éligibilité.

Questions	Implication pour la mise en œuvre
Laquelle des trois recommandations prioritaires est traitée ?	Évite que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée soit abordée de manière trop générale.
Quel problème régional concret de main-d'œuvre qualifiée doit être résolu ?	Précise le point de départ et évite les idées de projet non spécifiques
Existe-t-il une utilité régionale ou interentreprises ?	Clarifie si le projet dépasse le recrutement ou le soutien RH propres à une seule entreprise
Quelle complémentarité avec les initiatives existantes ?	Évite les structures parallèles et relie le projet aux activités cantonales, régionales ou nationales
Quelles entreprises, secteurs ou acteurs de la formation doivent participer ?	Clarifie les partenaires clés, l'utilité et la faisabilité du projet
Quel rôle assument le canton, la région, les communes et les porteurs de projet ?	Évite les compétences floues et les attentes irréalistes envers la NPR
Comment l'impact est-il mesuré et rendu visible ?	Soutient la légitimation, le développement et, le cas échéant, la poursuite du projet
Comment le projet est-il porté après la phase de lancement ?	Clarifie tôt le financement, l'organisme responsable et la pérennisation
Existe-t-il un besoin de délimitation par rapport aux politiques de la formation, sociale, du marché du travail ou des infrastructures ?	Signale les mesures pertinentes sur le fond, mais qui ne correspondent à la NPR qu'à certaines conditions

Ces questions permettent de transformer un défi général en une idée de projet concrète. Le lien entre le besoin régional et l'utilité pour les entreprises est déterminant. Qui participe, quelles structures existantes peuvent être utilisées, et comment l'impact est-il rendu visible ?

Pour le développement régional, la plus-value de la NPR réside dans le fait de rendre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée tangible, avant tout par des projets concrets sur le changement démographique, sur l'amélioration de l'image des métiers techniques et sur l'attractivité territoriale.

Ces approches ne sont toutefois vraiment pertinentes que si elles sont ancrées au niveau régional, profitent à plusieurs entreprises et viennent compléter les initiatives existantes. C'est dans ces conditions que l'on voit où la NPR peut réellement faire la différence face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.