

The background features several thick, curved lines in shades of blue, green, red, and yellow, each ending in a solid circle of the same color. The lines are arranged in a way that suggests movement and interconnectedness.

# Stratégie SPE 2030



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Commission de surveillance du fonds de compensation  
de l'assurance-chômage**

# 1 État des lieux et introduction

Il y a un peu plus de 25 ans, la création des offices régionaux de placement (ORP) entraînait une réforme en profondeur du service public de l'emploi (SPE). Cette réforme avait pour objectif la régionalisation et la professionnalisation du service public de l'emploi, jusque-là rattaché aux quelque 3000 offices du travail communaux.

Depuis, l'environnement du service public de l'emploi a fortement évolué. Les besoins et les attentes des employeuses et employeurs et des personnes en recherche d'emploi ne sont plus les mêmes qu'il y a un quart de siècle. En outre, le service public de l'emploi est directement touché par des tendances majeures, telles que la transformation numérique, l'évolution démographique ou le comportement migratoire des individus. À cela s'ajoute la mise en place prochaine d'un projet important, à savoir la nouvelle conception du système informatique « Placement et statistique du marché du travail », qui exigera de savoir dans quelle direction le service public de l'emploi va évoluer.

Dans ce contexte, la Commission de surveillance de l'assurance-chômage avait à cœur de définir une vision forte, motivante et suffisamment concrète en vue d'assurer le succès futur du service public de l'emploi. Elle a donc chargé l'organe de compensation de l'assurance-chômage (SECO-TC) d'élaborer une stratégie pour le service public de l'emploi, en collaboration étroite avec les cantons et les partenaires sociaux.

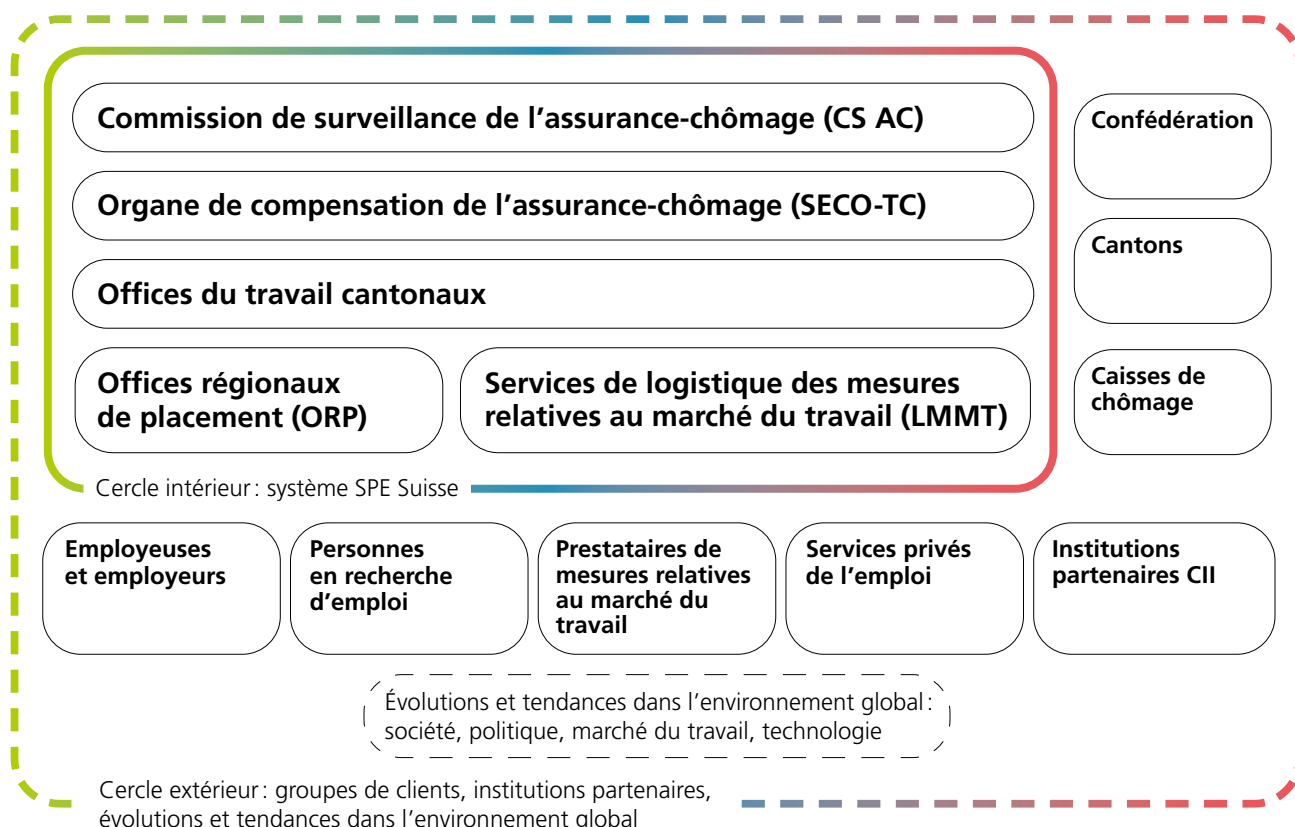
La présente « Stratégie SPE 2030 » a été développée au premier semestre 2023 dans le cadre d'un projet auquel ont participé plus de 80 expertes et experts des cantons et du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), et qui a été accompagné par un comité de pilotage de la Commission de surveillance de l'assurance-chômage.

## 2 Champ d'application et caractère contraignant de la stratégie

Sur le plan organisationnel, le service public de l'emploi en Suisse se compose des autorités nationales et cantonales du marché du travail. Au niveau national, SECO-TC est chargé de la surveillance et du pilotage du service public de l'emploi en sa qualité d'organe de compensation de l'assurance-chômage. Il est lui-même placé sous la supervision de la Commission de surveillance de l'assurance-chômage. Les cantons sont quant à eux chargés d'exécuter la politique du service public de l'emploi à travers leurs organes d'exécution (offices de travail cantonaux, ORP et services de logistique des mesures relatives au marché du travail).

Les employeuses et employeurs ainsi que les personnes en recherche d'emploi constituent les deux principaux groupes de clients du service public de l'emploi. Les autres parties prenantes sont les caisses de chômage, les prestataires de mesures relatives au marché du travail, les différents partenaires de la collaboration interinstitutionnelle (CII), les services privés de l'emploi ainsi que d'autres autorités fédérales et cantonales.

La « Stratégie SPE 2030 » est celle de la Commission de surveillance de l'assurance-chômage, un organe tripartite composé de représentantes et représentants des employeuses et employeurs, des employées et employés, de la Confédération, des cantons et du monde scientifique. Cette stratégie a par conséquent un caractère contraignant pour le cercle intérieur défini à l'illustration 1. Elle est axée sur l'horizon 2030 et couvre ainsi une période d'un peu plus de sept ans.



III. 1: champ d'application de la stratégie

## 3 Mission

Conformément à son mandat légal, le service public de l'emploi apporte une contribution essentielle dans la prévention et la lutte contre le chômage en favorisant notamment une réinsertion rapide et durable des personnes en recherche d'emploi sur le marché du travail.

Il conseille les personnes en recherche d'emploi dans leur réinsertion sur le marché du travail, leur transmet des postes vacants et soutient les employeuses et employeurs dans leur recrutement. Il encourage les personnes en recherche d'emploi par des mesures appropriées relatives au marché du travail et contrôle, sur mandat de l'assurance-chômage, le respect de l'obligation de réduire le dommage.

La Confédération, les cantons et les partenaires sociaux sont responsables du service public de l'emploi, qui travaille étroitement avec les services privés de l'emploi et est un partenaire actif dans la collaboration interinstitutionnelle.

## 4 Vision 2030

Le service public de l'emploi est un acteur central de la politique active du marché du travail. En tant qu'organisation capable d'apprendre et d'évoluer, il oriente constamment son action vers les besoins du marché du travail et propose à ses deux principaux groupes de clients, les personnes en recherche d'emploi ainsi que les employeuses et employeurs, des services de conseil et de placement aussi efficaces que professionnels. Grâce à sa plateforme d'emploi attrayante, il contribue, de manière déterminante, à accroître la transparence sur le marché du travail.

Par son conseil personnalisé, adapté aux besoins, le service public de l'emploi favorise la réinsertion rapide et durable des personnes en recherche d'emploi sur le marché du travail tout en s'engageant pour une étroite collaboration interinstitutionnelle. Il emploie des spécialistes qualifié(e)s, auquel(le)s il offre des possibilités de perfectionnement professionnel intéressantes.

Le service public de l'emploi mise sur un placement personnalisé et un accompagnement basé sur des mesures individualisées relatives au marché du travail pour contribuer à réduire le chômage de longue durée et le chômage récurrent. Il veille en outre à ce que les personnes en recherche d'emploi ainsi que les employeuses et employeurs puissent entrer en contact facilement.

Pour assurer sa mission, le service public de l'emploi conçoit des processus simples et allégés, tout en œuvrant à la numérisation continue de ses services. Les ressources ainsi dégagées sont systématiquement investies dans le contact personnel avec la clientèle.

# 5 Objectifs stratégiques et champs d'impact

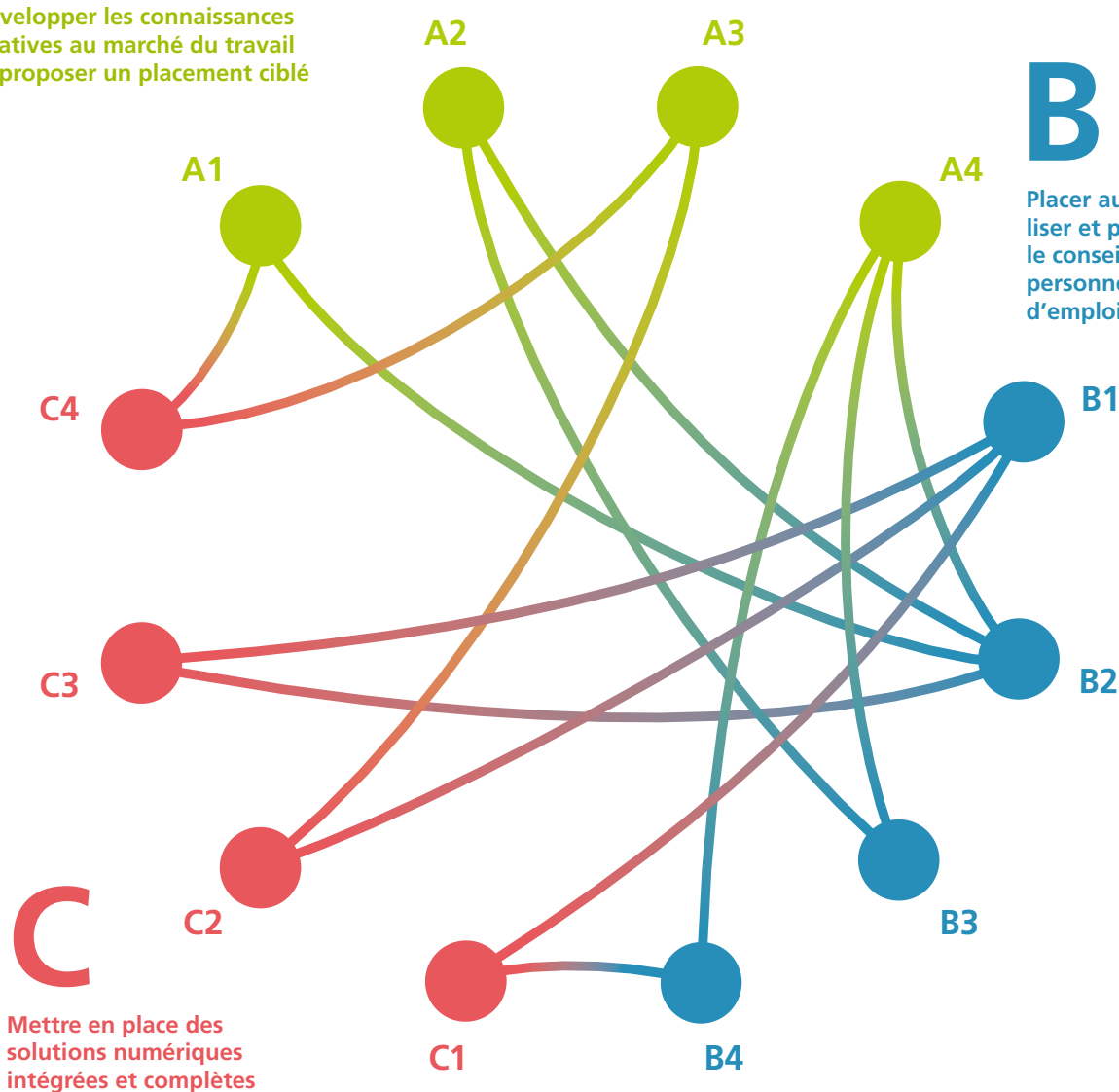
La « Stratégie SPE 2030 » s'articule autour de douze objectifs stratégiques répartis en trois champs d'impact A à C. L'illustration 2 représente les objectifs stratégiques et leur répartition entre les champs d'impact. Les objectifs au sein d'un même champ d'impact sont très proches sur le plan du contenu. Les lignes de couleur renvoient aux objectifs stratégiques d'autres champs d'impact avec lesquels les objectifs en question sont étroitement liés.

## A

Développer les connaissances relatives au marché du travail et proposer un placement ciblé

## B

Placer au centre, individualiser et professionnaliser le conseil personnalisé aux personnes en recherche d'emploi



III.2: trois champs d'impact comprenant chacun quatre objectifs stratégiques

# A

## Développer les connaissances relatives au marché du travail et proposer un placement ciblé

### A1 →B2 →C4

#### Développer les services de placement et les mesures relatives au marché du travail de manière ciblée et en étant proche du marché du travail

Pour assurer la réussite du service de placement et proposer des mesures efficaces relatives au marché du travail, il est primordial que les prestations du service public de l'emploi soient axées sur les besoins du marché du travail.

→ La proximité du service public de l'emploi avec le marché du travail est soutenue par le développement des contacts avec les employeuses et employeurs, tant à l'échelle régionale que sur le plan personnel. Ces contacts sont judicieusement mis à profit pour le placement des personnes en recherche d'emploi. La collaboration avec les employeuses et employeurs et les associations visant le développement de mesures efficaces relatives au marché du travail est intensifiée. Un projet pilote destiné à renforcer la coopération et la perméabilité entre les ORP cantonaux au sein des régions du marché du travail entraîne une proximité accrue des services de placement avec le marché du travail.

### A3 →C2 →C4

#### Faire de la plateforme d'emploi un outil largement et intensivement utilisé

La réussite des placements passe par une plateforme d'emploi attrayante.

→ Des fonctionnalités étendues et une convivialité sensiblement améliorée garantissent un usage intensif et à grande échelle de la plateforme. Les groupes cibles de la plateforme sont toutes les employeuses et tous les employeurs ayant des postes à pourvoir, toutes les personnes en recherche d'emploi ainsi que les institutions partenaires de la collaboration interinstitutionnelle.

### A2 →B2 →B3

#### Accroître sensiblement les possibilités de formation, de formation continue et de réorientation professionnelle des personnes en recherche d'emploi présentant un besoin en qualifications exigé par le marché du travail

Jusqu'à présent, les mesures relatives au marché du travail concernant la formation, la formation continue et la reconversion des personnes en recherche d'emploi présentant un besoin en qualifications exigé par le marché du travail jouent un rôle secondaire.

→ La pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les besoins des employeuses et employeurs, la nécessité croissante d'un apprentissage tout au long de la vie et les mutations rapides sur le marché du travail provoquent un renforcement drastique des allocations de formation ainsi que des mesures de formation continue et de reconversion professionnelle, le tout dans le cadre de mesures individuelles relatives au marché du travail. Pour cela, la marge de manœuvre existante est pleinement exploitée et des projets pilotes sont réalisés. Les effets d'aubaine sont évités grâce à la définition de critères d'accès et à la délimitation claire des groupes d'interlocutrices et d'interlocuteurs.

### A4 →B2 →B3 →B4

#### Développer les contacts avec les employeurs et les connaissances du marché de travail du service public de l'emploi

Pour le personnel du service public de l'emploi, il est de plus en plus difficile d'avoir une vue d'ensemble des évolutions nouvelles et en cours sur le marché du travail et de déterminer les compétences ou les métiers qui seront demandés dans un avenir proche.

→ Les connaissances du personnel concernant le marché de l'emploi sont développées selon une approche ciblée se traduisant par le renforcement des contacts avec les employeuses et employeurs, une mise en place de modules correspondants dans l'offre de formation et de formation continue pour le personnel, et l'instauration d'une gestion des connaissances prenant en compte les données régionales du marché du travail et les expériences des personnes en recherche d'emploi.

**Aide à la lecture:** Les descriptions des différents objectifs sont toutes bâties sur le même modèle: le premier paragraphe correspond à un constat majeur ressortant de l'analyse du projet de développement de la stratégie. Il est suivi d'une synthèse qui présente les changements concrets apportés par la « Stratégie SPE 2030 » au regard de la situation actuelle.

# B

## Placer au centre, individualiser et professionnaliser le conseil personnalisé aux personnes en recherche d'emploi

### B1 →C1 →C2 →C3

#### Renforcer la place du conseil professionnel aux personnes en recherche d'emploi dans les prestations

Le service public de l'emploi dispose de ressources en temps limitées pour le conseil aux personnes en recherche d'emploi, car les tâches administratives et le contrôle de l'obligation de réduire le dommage l'occupent en grande partie.

→ Le rôle des conseillères et conseillers est renforcé afin qu'ils puissent pleinement exploiter leur marge de manœuvre et qu'un nouvel équilibre s'instaure entre conseil et contrôle. Ils sont aidés dans leurs tâches par un outil permettant d'analyser les chances des personnes en recherche d'emploi sur le marché du travail. Afin de rendre le conseil aux personnes en recherche d'emploi central, que ces personnes perçoivent ou non des indemnités de chômage, les ressources dégagées par l'usage de solutions numériques doivent systématiquement être investies dans le conseil. Les entretiens de conseil ont généralement lieu en face à face sur place mais pourront aussi, à l'avenir, être menés par visioconférence dans tous les organes d'exécution.

### B3 →A2 →A4

#### Favoriser l'individualisation et la responsabilité individuelle dans le recours aux mesures relatives au marché du travail

L'importance de l'apprentissage tout au long de la vie ne cesse de croître pour l'ensemble de la population active. La Suisse dispose à cet égard d'une vaste offre de formation et de formation continue, qui se distingue par sa grande qualité.

→ À l'avenir, le service public de l'emploi se tournera davantage vers des mesures individuelles relatives au marché du travail. Dans ce cadre, il fera également appel de manière accrue à des offres extérieures et prendra aussi plus souvent en compte les propositions soumises par les personnes en recherche d'emploi elles-mêmes. Des efforts seront déployés afin d'optimiser, d'une part, les possibilités d'utilisation correspondantes et, d'autre part, l'offre de mesures relatives au marché du travail pour les personnes en recherche d'emploi ne percevant pas d'indemnités de chômage.

### B2 →A1 →A2 →A4 →C3

#### Axer davantage le conseil sur les besoins des personnes en recherche d'emploi

Le rythme croissant des mutations sur le marché du travail, l'hétérogénéité grandissante des personnes en recherche d'emploi et le rôle toujours plus important du service public de l'emploi dans la collaboration interinstitutionnelle sont autant de facteurs qui conduisent le service public de l'emploi à axer davantage son action sur la situation individuelle des personnes en recherche d'emploi.

→ Les prestations de conseil sont adaptées aux besoins individuels des personnes en recherche d'emploi; elles s'adressent aussi explicitement aux personnes qui ne perçoivent pas d'indemnités de chômage. De façon générale, ces prestations ciblent les personnes en recherche d'emploi présentant une employabilité inférieure à la moyenne. Pour les personnes en recherche d'emploi dont les perspectives sur le marché du travail sont faibles, le conseil dispensé vise en priorité une réinsertion durable. Dans le cas de personnes en recherche d'emploi qui perçoivent des indemnités de chômage et n'ont pas particulièrement besoin d'un conseil ni d'un accompagnement intensif, le rôle du service public de l'emploi se limite au contrôle de l'obligation de réduire le dommage.

### B4 →A4 →C1

#### Recruter davantage le personnel en fonction de profils d'activité et de compétences adéquats et garantir leur développement par des formations de base et continues uniformes à l'échelle nationale

Les collaboratrices et collaborateurs du service public de l'emploi constituent un facteur de réussite central pour la réinsertion rapide et durable des personnes en recherche d'emploi sur le marché du travail. L'évolution du cadre général a fait naître un écart entre le profil des collaboratrices et collaborateurs du service public de l'emploi et les exigences futures posées à leur égard.

→ L'objectif est de favoriser le recrutement ciblé du personnel. Pour cela, des profils d'activité et de compétences répondant aux exigences actuelles sont développés. Il est en outre proposé des formations de base et continues uniformes à l'échelle nationale, dont la structure modulaire permet une adaptation permanente aux réalités du marché.



# Mettre en place des solutions numériques intégrées et complètes

## C1 →B1 →B4

### Instaurer des processus harmonisés et intersystèmes afin de réduire la charge de travail liée à la gestion des cas

Le potentiel offert par la transformation numérique n'a pas encore été pleinement exploité par le service public de l'emploi.

→ L'instauration de processus harmonisés et intersystèmes garantit un soutien plus performant de la gestion des cas, grâce à des outils informatiques centralisés. La charge de travail dévolue à la gestion des cas s'en trouve réduite et les ressources peuvent mieux être mises à profit pour le conseil.

## C3 →B1 →B2

### Introduire des contrôles automatisés basés sur le risque en vue de réduire la charge administrative

Les collaboratrices et collaborateurs du service public de l'emploi ont besoin de plus de temps pour accomplir leurs tâches principales.

→ Afin que le personnel du service public de l'emploi puisse consacrer plus de temps au conseil axé sur les besoins, des solutions visant à réduire la charge de travail liée aux activités de contrôle sont recherchées. L'usage d'outils informatiques modernes permettant des contrôles automatisés basés sur le risque est à l'étude. La prise en compte de critères éthiques dans la mise en œuvre des solutions revêt une grande importance.

## C2 →A3 →B1

### Mettre en place un portail clientèle convivial comme point de contact central avec le service public de l'emploi

Pour assurer le bon fonctionnement du service public de l'emploi, il est essentiel d'avoir un échange d'informations fluide.

→ La mise en place d'un portail clientèle national comme point de contact central permet de simplifier les services à l'intention des parties prenantes et de rendre les processus du service public de l'emploi plus efficaces. Ce portail clientèle est utilisé non seulement par les personnes en recherche d'emploi et le personnel du service public de l'emploi, mais aussi par les employeuses et employeurs, les services privés de l'emploi et les prestataires de mesures relatives au marché du travail.

## C4 →A1 →A3

### Proposer un système de matching automatisé entre l'offre et la demande de postes de travail

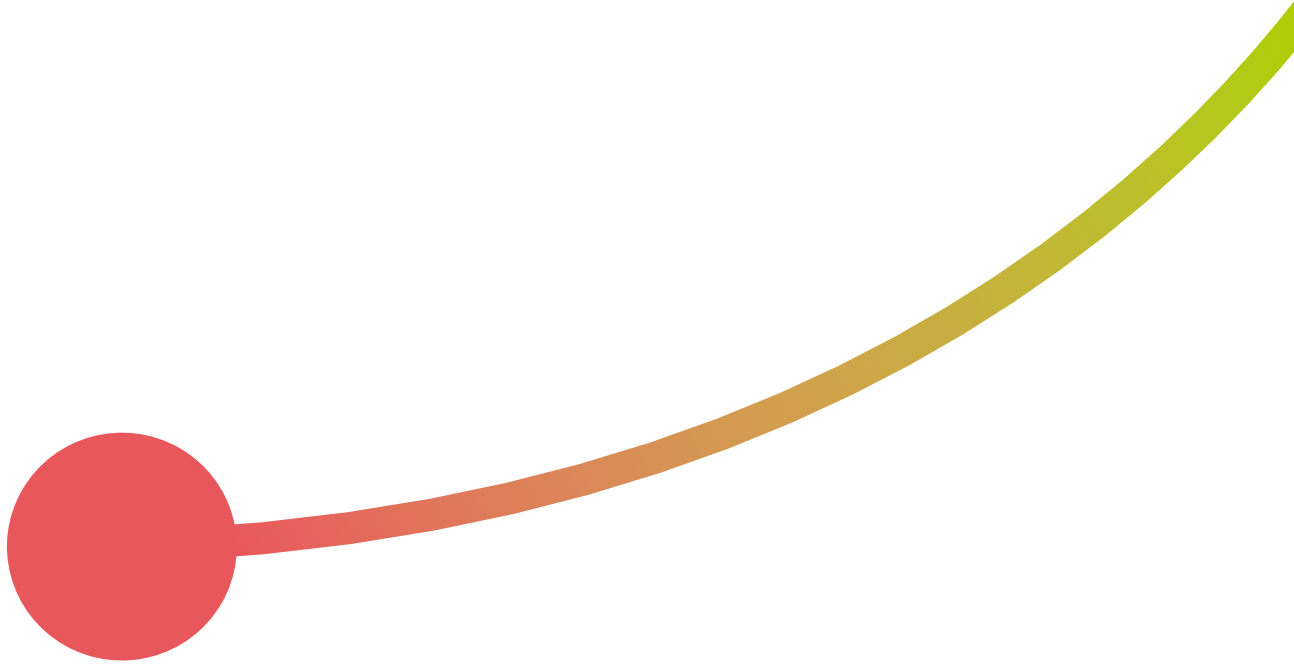
Pour assurer la réussite de l'activité de placement, il est essentiel que les nombreuses informations hétérogènes relatives au marché du travail soient traitées efficacement et puissent être exploitées.

→ Le service public de l'emploi s'emploie à élaborer un système de matching automatisé entre l'offre et la demande de postes de travail, destiné à soutenir la recherche individuelle de postes et de candidats. Ce système ne peut toutefois fonctionner que si des efforts continus sont déployés pour améliorer la qualité des données. Le processus de matching prend en compte les besoins et les intérêts des personnes en recherche d'emploi dans la même mesure que ceux des entreprises. Les algorithmes nécessaires au fonctionnement de ce processus font l'objet d'un contrôle permanent pour s'assurer qu'ils sont équitables et compréhensibles.



# 6 Perspectives

La mise en œuvre des objectifs stratégiques est garantie par des mesures et des projets nouveaux ou déjà en cours. Un bilan sera réalisé à mi-parcours, en 2026/2027, afin d'évaluer l'avancement des mesures et projets de mise en œuvre ainsi que le degré de réalisation des objectifs.



## **Impressum**

### **Édition**

Commission de surveillance du fonds  
de compensation de l'assurance-chômage

### **Graphisme**

Hahn+Zimmermann, Berne

### **Date**

14.09.2023