

Les bénéfices économiques d'une digitalisation accrue du secteur public

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	2
1. Introduction	3
2. Une digitalisation faible, une demande de main-d'œuvre élevée	4
3. Digitaliser le secteur public pour optimiser...	7
3.1 ... les ressources humaines	7
3.2 ... les ressources budgétaires	9
4. Un secteur privé qui jouirait de retombées importantes	10
5. Conclusion	10
ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES	11
Annexe 1: Extrapolation de l'évolution de l'effectif dans le secteur public d'ici à 2030	11
Annexe 2: Extrapolation des départs en retraite dans le secteur public d'ici à 2030	12
Annexe 3: Extrapolation de l'évolution de la masse salariale du secteur public d'ici à 2030	13
Annexe 4: Extrapolation du potentiel d'optimisation au Luxembourg	14
SOURCES	15

RÉSUMÉ

Malgré un Ministère dédié, sa définition comme priorité pour le pays et de nombreuses initiatives (certes éparses), la transformation digitale du Luxembourg présente des lacunes et une réelle stratégie de long terme fait encore défaut, notamment en ce qui concerne la digitalisation du **secteur public**, même si la crise sanitaire liée au Covid-19 a permis de l'accélérer quelque peu.

Loin d'être une fin en elle, la digitalisation est souhaitée et souhaitable dans le service public en raison de son impact attendu sur son efficacité et sa productivité, ce qui a notamment pour conséquence une meilleure allocation des ressources humaines. A défaut, et le Luxembourg en constitue un des meilleurs exemples, le besoin en personnel ne cesse de croître, amenant à une croissance extensive des ressources humaines dans le secteur public, qui dépasse largement la croissance de la population active totale. Ainsi, l'effectif dans le secteur public est passé de **16,5%** de la population active en 1995 à **21,1%** en 2020, le secteur public comptabilisant **99.700 salariés**. Selon les dernières prévisions du STATEC, sans un profond changement de paradigme, cette tendance se poursuivra, ce que confirme les extrapolations de cette étude qui tablent sur **130.000 salariés** en 2030 dans le secteur public (et une masse salariale de **14,2 milliards d'euros** par année). Des besoins immenses donc pour combler les nouveaux besoins, mais également pour remplacer les nombreux départs en retraite. Déjà en 2021, les recrutements annuels atteignent environ **4.500 personnes**, ce qui représente plus de **80%** des ressources d'une classe d'âge au Luxembourg, avec à la clef une exacerbation des difficultés de recrutement pour le secteur privé.

Une fatalité ? L'analyse qui suit souhaite montrer que non, en partant d'une étude reconnue qui dépeint le potentiel de digitalisation significatif du secteur non-marchand (**37%** pour les activités des administrations publiques, **26%** pour celles de l'éducation et **36%** dans le domaine social et de la santé), et ce par la réorganisation des tâches et le non-remplacement de certaines personnes qui partent en retraite. Sachant que cette optimisation ne pourra fournir ses effets bénéfiques que sur un horizon de moyen terme, un gain de productivité d'environ **25%** d'ici à 2030 a été choisi pour les besoins de l'analyse. Cette situation optimisée permettrait de stabiliser le nombre de salariés du secteur public à environ **100.000 personnes** à horizon 2030 (contre **130.000 personnes** à politique inchangée). L'impact sur la masse salariale est ensuite immédiat : les gains cumulés résultant de cette optimisation atteindraient **11 milliards d'euros** en 2030.

Le potentiel d'optimisation du **secteur privé** n'est pas à ignorer puisque s'il réussit à appliquer la totalité de celui-ci d'ici à 2030, qui est de **44%** selon la même enquête que celle utilisée pour l'analyse du secteur public, il épargnerait plus de **14 milliards d'euros** de masse salariale en 2030, soit des économies cumulées de **48 milliards d'euros** jusqu'à cette date. En émettant l'hypothèse que **10%** du potentiel d'optimisation du secteur privé découlera de la digitalisation accrue du secteur public, c'est environ **5 milliards d'euros** d'économies du secteur privé qui peuvent lui être attribués.

Par le simple fait d'une digitalisation accrue des services publics, ce n'est donc pas moins de **16 milliards d'euros** (**11 milliards d'euros** pour le secteur public et **5 milliards d'euros** pour le secteur privé) qui pourraient être épargnés en 2030. CQFD.

1. Introduction

Alors que l'actuel programme gouvernemental a confirmé comme priorité majeure la digitalisation du pays, la création d'un Ministère afférent, ayant pour vocation de coordonner les différentes initiatives en la matière et d'assurer leur juste implémentation, fut une étape importante dans la mise en œuvre au Luxembourg d'une réelle stratégie commune de transformation digitale du pays.

Or, l'analyse de la Chambre de Commerce dans son avis budgétaire d'octobre 2021¹ montre que l'État ne dépense que très peu de moyens à la digitalisation de ses propres services. Les crédits budgétaires du Ministère de la Digitalisation et du CTIE apparaissent très faibles, concentrés et ne progressent que très modestement en dépit de la montée en puissance du numérique alors que de l'aveu même des auteurs du projet de budget, «*[l]'*économie du pays et sa compétitivité dépendent aussi de notre capacité à saisir les opportunités liées à un meilleur usage du numérique». En outre, il est particulièrement difficile de faire émerger le budget total dédié à la digitalisation, sachant que chaque Ministère, chaque administration, chaque Service de l'État à gestion séparée porte des projets en silo dans ce domaine. Cette réconciliation ardue dans les faits rend difficile, voire impossible, de chiffrer de façon précise l'action globale en matière de transformation digitale, sachant que ce manque de lisibilité pourrait nuire à l'atteinte des ambitions du Luxembourg.

Sachant que la transition digitale est par excellence une stratégie transversale, il s'agit également pour les entreprises d'un défi de taille, et deux écueils sont plus particulièrement cités par les ressortissants de la Chambre de Commerce.

D'une part, la non-digitalisation des procédures administratives est évoquée de façon récurrente comme alimentant le «fardeau administratif». Les procédures demeurent souvent très chronophages et nécessitent de nombreuses étapes et allers-retours entre les administrations et les entreprises.

D'autre part, la digitalisation va également révolutionner le monde du travail: selon certaines études, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore. Le Luxembourg doit se préparer à une telle (r)évolution, avec à la clef un considérable effort de «requalification». Or le secteur privé est déjà confronté à de graves difficultés de recrutement de personnes qualifiées et ce dernier se voit notamment confronté à un véritable drainage des jeunes diplômés vers la fonction publique, dont les besoins en personnel ne cessent d'augmenter.

Un des seuls mérites de la crise liée au contexte sanitaire a peut-être été de mettre en lumière certaines de ces lacunes et de donner une impulsion à l'intégration de la digitalisation comme priorité majeure. Selon le rapport annuel 2020-2021 du Conseil national de la Productivité (CNP)², «*[l]es changements induits sont susceptibles de relancer la productivité à moyen terme*», sachant que la stagnation de la productivité de l'économie luxembourgeoise persiste depuis 10 ans. L'impact positif de la digitalisation est donc susceptible d'aller bien au-delà de ce qui est d'habitude imaginé.

Pour l'ensemble de ces éléments, l'analyse qui suit tente, sur la base d'hypothèses, d'identifier les bénéfices économiques que pourrait induire une digitalisation accrue du secteur public luxembourgeois, et donc de fait le coût actuel de cette non-digitalisation.

1 Avis budgétaire de la Chambre de Commerce, «Budget 2022 : en quête de stabilité dans un environnement tourmenté» https://www.cc.lu/toute-linformation/actualites/chambre-de-commerce/detail/budget-2022-en-quete-de-stabilite-dans-un-environnement-tourmente?tx_ccnews_news%5Bpage%5D=1&cHash=913f6a1af089d009c610787907376354

2 Conseil national de la productivité, Rapport annuel 2020-2021, «Pandémie et productivité» <https://odc.gouvernement.lu/dam-assets/domaines/cnp/CNP-rapport-2020-2021.pdf>

DÉFINITIONS

Dans les lignes qui suivent, il faut entendre par :

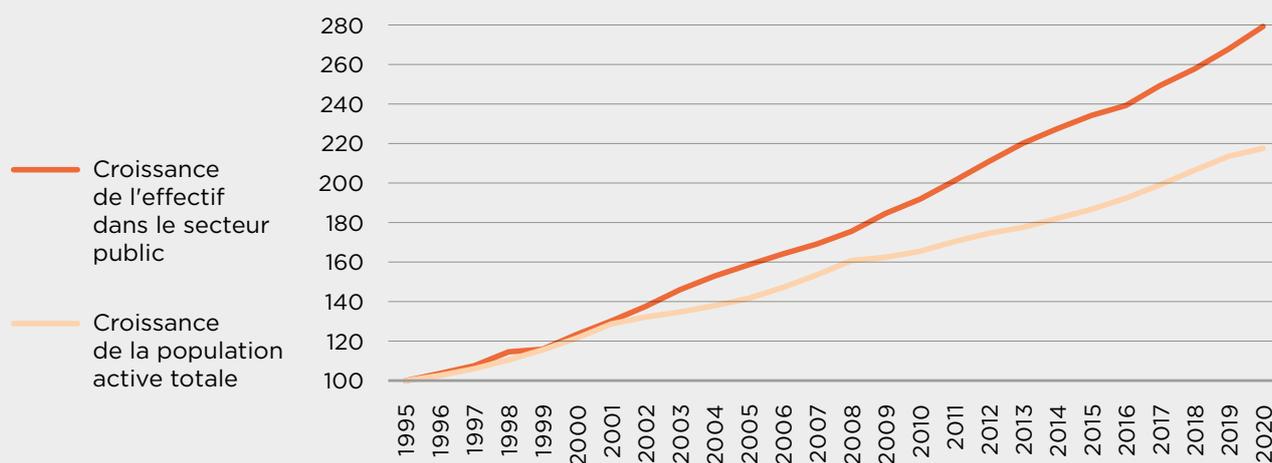
- **Secteur public luxembourgeois** : les secteurs NACE O (Administration publique), P (Enseignement) et Q (Santé humaine et action sociale). Ce terme sera utilisé afin de simplifier l'analyse, même si l'ensemble des acteurs compris dans ces codes NACE ne sont pas des acteurs publics. Ce secteur pourrait également être appelé **secteur non-marchand**.
- **Secteur privé** : l'ensemble des codes NACE, hormis les codes O (Administration publique), P (Enseignement) et Q (Santé humaine et action sociale).
- **Salarié du secteur public** : toute personne travaillant dans le secteur public, peu importe son statut de fonctionnaire ou d'employé.

2. Une digitalisation faible, une demande de main-d'œuvre élevée

A ce jour, le secteur public luxembourgeois³ a accumulé un retard significatif dans son processus de transformation digitale. Selon différentes études internationales⁴, si les points forts du Luxembourg sont notamment sa bonne connectivité (haut débit, couverture 4G et 5G) ainsi que les compétences du capital humain (compétences numériques de base, spécialistes en informatique), l'intégration de la technologie numérique et les services publics numériques restent pour leur part des points faibles.

Sachant que l'automatisation et la numérisation permettent un traitement plus rapide et efficace des dossiers, augmentant de fait l'efficacité et la productivité des services publics de manière générale, cela permet de libérer des ressources pouvant être allouées à d'autres fins. Sans leurs mises en œuvre, le personnel nécessaire à l'exécution des tâches ne cesse de croître, amenant à une croissance extensive des ressources humaines dans le secteur public comme il en ressort du graphique ci-après. La croissance de l'effectif dans le secteur public surpassant celle de la population active totale, un véritable « effet ciseau » s'installe.

Évolution de l'effectif dans le secteur public et de la population active totale (indice 100 en 1995)



³ C'est-à-dire les secteurs NACE :

O - Administration publique

P - Enseignement

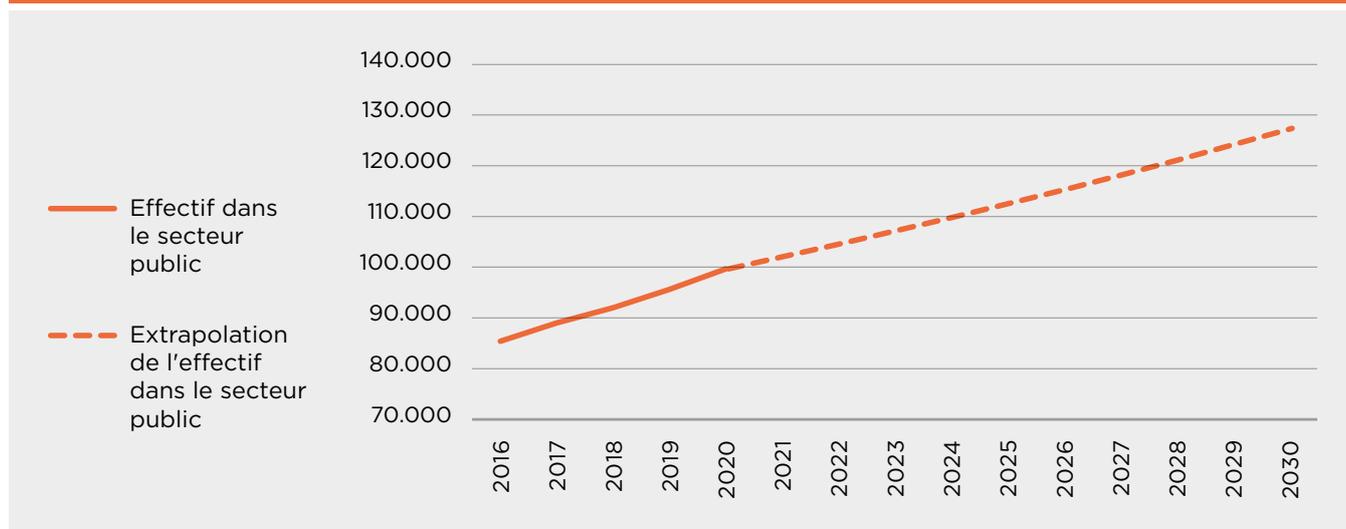
Q - Santé humaine et action sociale

⁴ Notamment l'étude *Digital Economy and Society Index (DESI)* de la Commission européenne.

Si en 1995, l'effectif dans le secteur public représentait 16,5% de la population active au Luxembourg, en 2020, ce taux atteint 21,1%, le secteur public comptabilisant 99.700 salariés.

Cette tendance risque de se poursuivre sans changement de paradigme, les récentes projections macroéconomiques à moyen terme du STATEC⁵ indiquant que «*[l']emploi public est en accélération depuis 2016 [...], mais le STATEC estime que le haut de la vague a été atteint l'année dernière et suppose que la croissance va s'orienter lentement en dessous de la moyenne de long terme (qui est de 3%). Cette décélération n'est pas irréconciliable avec des embauches «massives» [...]*». Sachant que les projections du STATEC ne couvrent pas l'horizon 2030, nos extrapolations (voir annexe 1) estiment que le secteur public totaliserait presque 130.000 salariés en 2030.

Évolution de l'effectif dans le secteur public d'ici à 2030



De plus, vu la pyramide des âges de l'effectif actuel du secteur public, il ne s'agira pas seulement d'attirer de nouveaux travailleurs, mais également de remplacer les nombreux départs en retraite (voir annexe 2), le STATEC⁶ précisant ainsi que «*[l]e secteur public devra ainsi recruter massivement sur les prochaines années, pour combler des départs à la retraite, comme la plupart des autres secteurs d'ailleurs*».

Ainsi, les recrutements annuels atteignent environ 4.500 personnes en 2021, ce qui représente plus de 80% des ressources d'une classe d'âge au Luxembourg⁷. Cette évolution ne ferait qu'exacerber les problématiques de «brain drain» du privé vers le public déjà présentes au Luxembourg ainsi que les difficultés pour les entreprises de recruter des salariés à l'intérieur des frontières luxembourgeoises. Ces dernières doivent déjà avoir massivement recours au recrutement de travailleurs frontaliers, voir au-delà, engendrant une forte pression sur les infrastructures de mobilité luxembourgeoises ou encore sur les prix du logement.

⁵ STATEC, «Projections macroéconomiques à moyen terme 2022-2026», Analyses 1/2022.

⁶ STATEC, «Projections macroéconomiques à moyen terme 2022-2026» Analyses 1/2022.

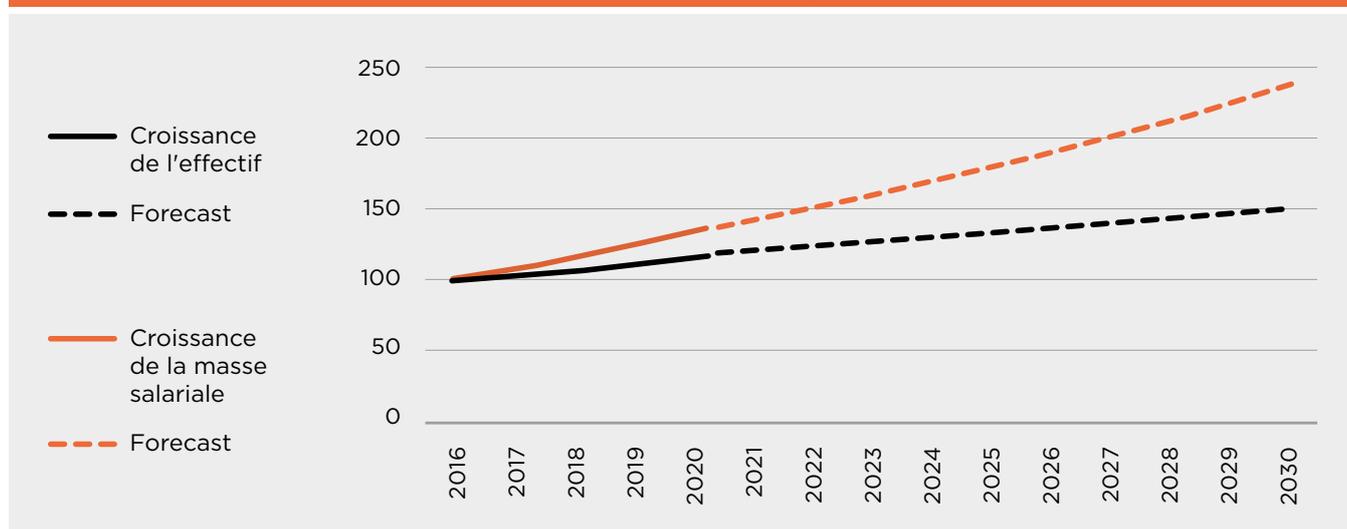
⁷ 5.471 naissances en moyenne par année entre 1997 et 2003, selon les statistiques du STATEC.

Embauches nécessaires pour compenser les départs en retraite et l'évolution de la population en 2021

	Compensation des départs en retraite	Compensation de l'évolution de la population	TOTAL
O - Administration publique	583	393	976
P - Enseignement	451	466	918
Q - Santé humaine et action sociale	1.020	1.586	2.606
TOTAL	2.054	2.446	4.500

Conséquence directe, la masse salariale du secteur public s'envolera pour atteindre 14,2 milliards d'euros en 2030 (voir annexe 3), avec un décalage entre sa croissance et celle des effectifs, en raison de l'indexation des salaires, mais également de la dérive salariale, basée sur le vieillissement des salariés, la hausse de compétences, etc.

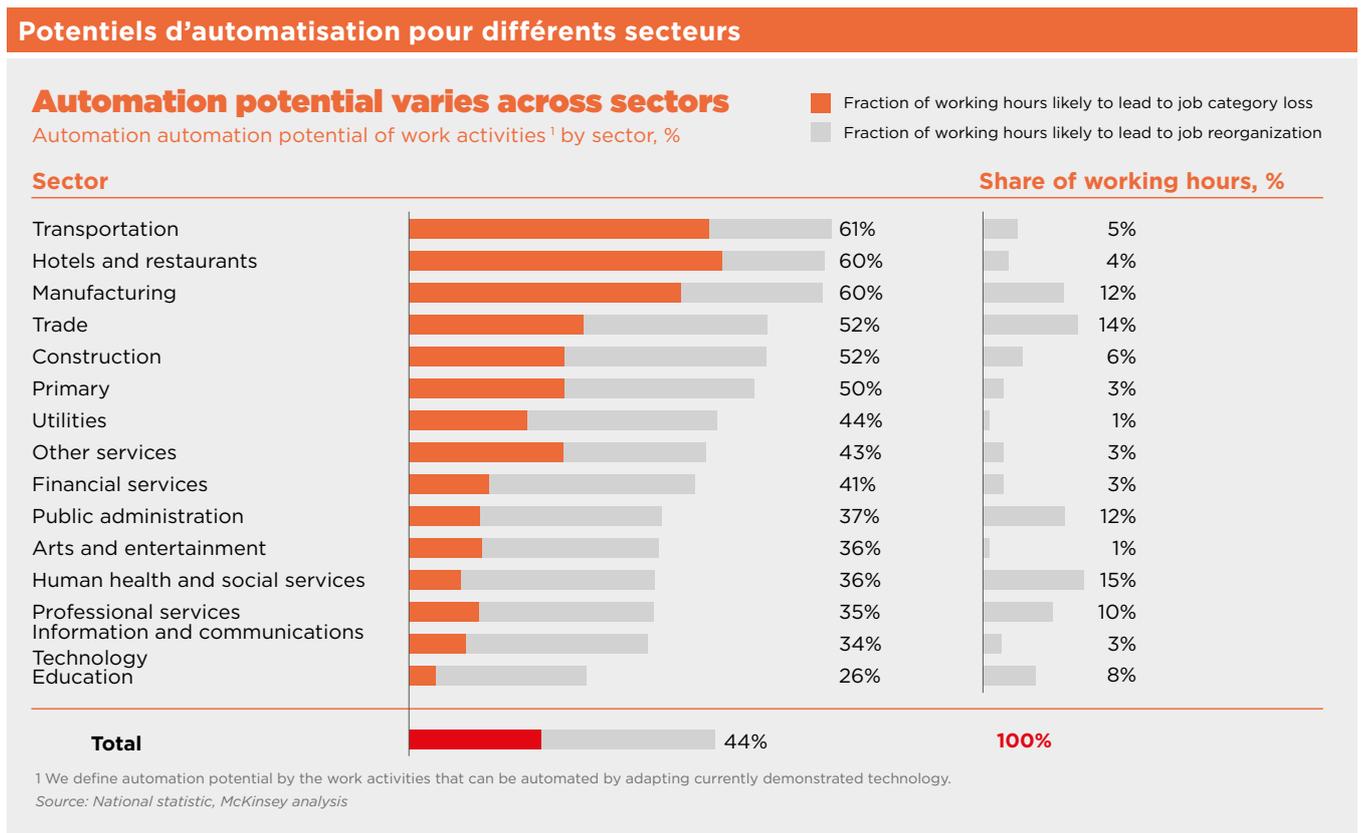
Évolution de l'effectif et de la masse salariale du secteur public d'ici à 2030 (indice 100 en 2016)



3. Digitaliser le secteur public pour optimiser ...

3.1 ... les ressources humaines

Au vu de ce qui précède, digitaliser pour optimiser la productivité dans le secteur public, et donc les ressources humaines nécessaires, apparaît comme une urgence, et doit permettre de décorrélérer la croissance de l'effectif de la croissance de la population. Sachant qu'il est impossible de connaître précisément l'état actuel de la digitalisation du secteur public en raison du manque d'informations publiques, et de l'absence d'un plan de mise en œuvre à moyen terme, l'analyse qui suit se base par défaut sur une étude de McKinsey⁸ qui montre le potentiel de digitalisation significatif du secteur non-marchand par la mise en œuvre progressive de solutions techniques actuellement existantes, matures et prouvées.



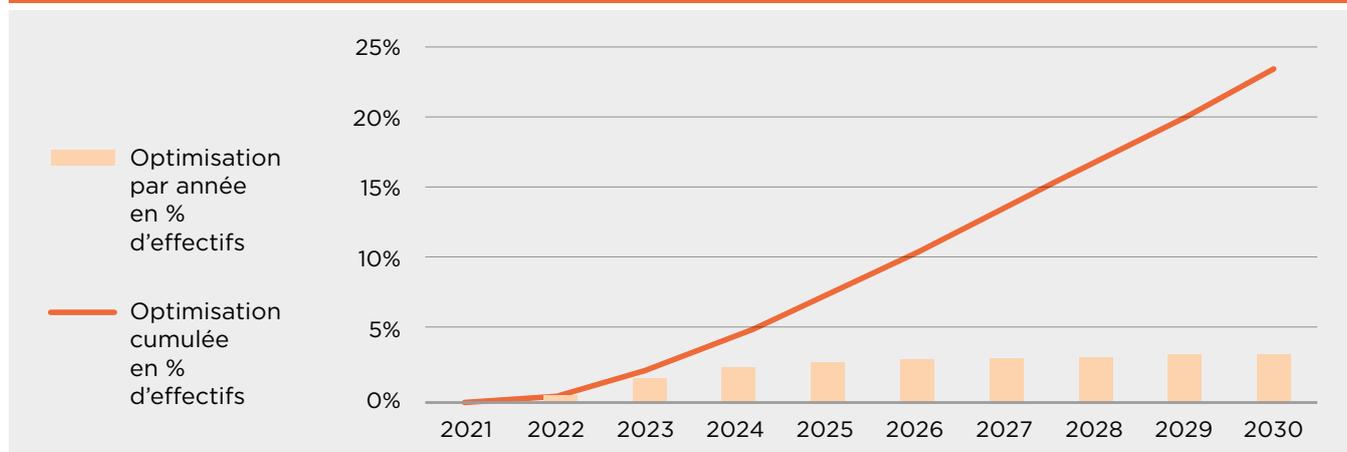
Source: McKinsey & Company, "Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners", octobre 2017.

Selon ce rapport, le potentiel d'automatisation des activités des administrations publiques est de 37%, celui de l'éducation de 26% et celui du domaine social et de la santé de 36%. Ce potentiel peut être atteint en réorganisant des tâches et en ne remplaçant pas toutes les personnes qui partent en retraite, raison pour laquelle le potentiel complet ne peut pas être atteint à très court terme.

⁸ McKinsey & Company, "Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners", octobre 2017.

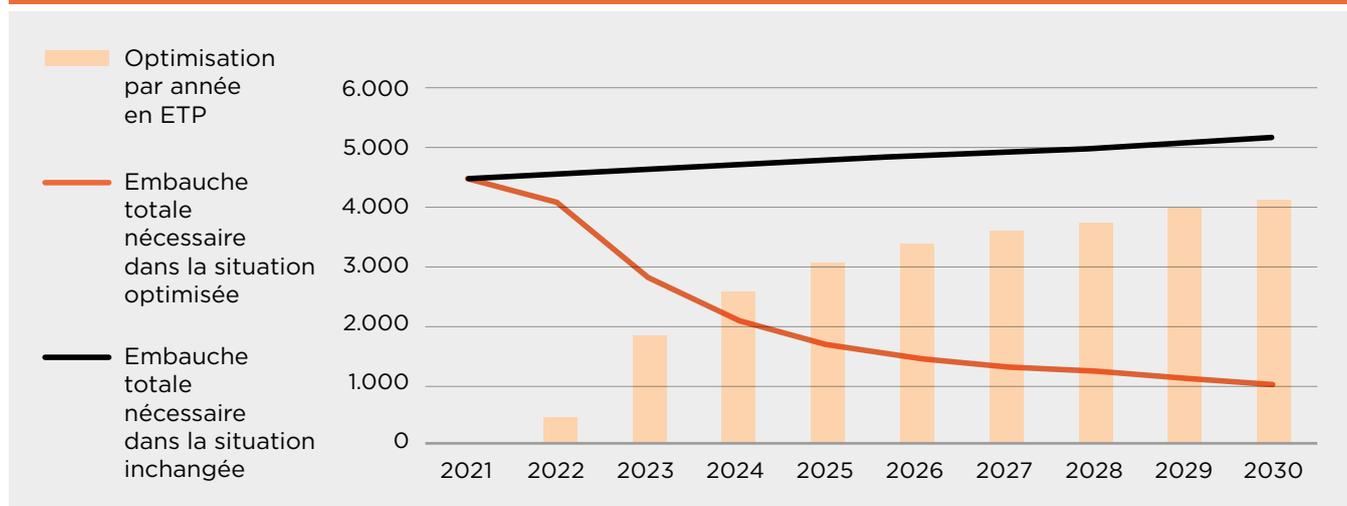
Un objectif d'optimisation pour le Luxembourg pourrait être un gain de productivité de près de 25%⁹ d'ici à 2030; objectif certes ambitieux mais réaliste au vu du potentiel indiqué ci-avant.

Gains de productivité nécessaires pour une situation optimisée



La mise en œuvre de cette optimisation au Luxembourg impliquera une baisse des ressources nécessaires et donc des embauches, réduisant la pression sur le marché du travail et induisant une hausse de la productivité de l'économie dans son ensemble.

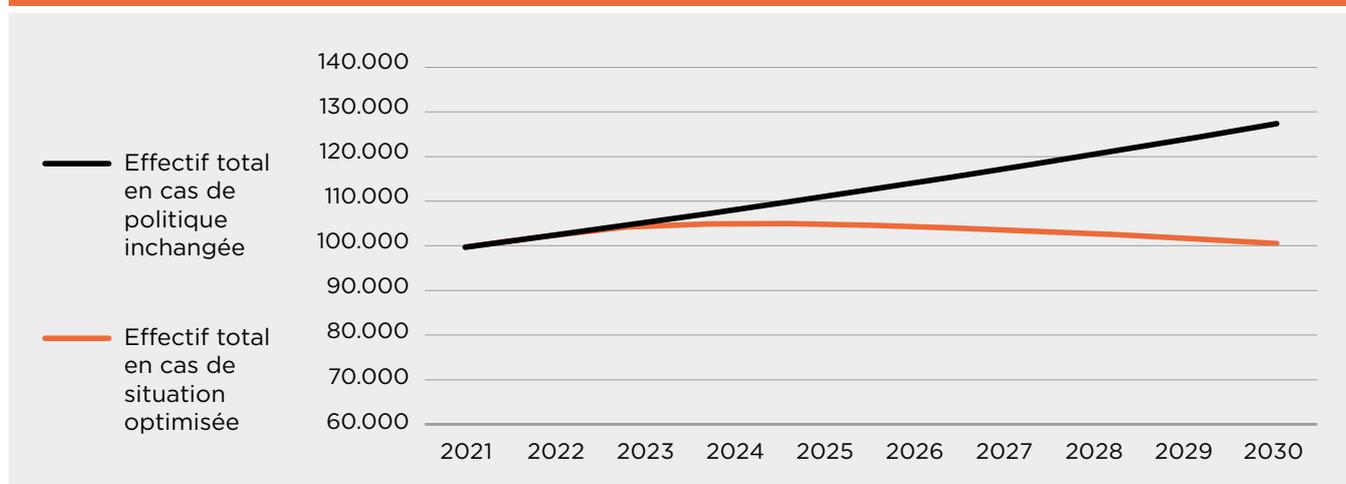
Comparaison des embauches nécessaires entre la situation à politique inchangée et la situation optimisée



⁹ 23,4% exactement.

Ainsi, cette situation optimisée pourrait permettre de stabiliser le nombre de salariés du secteur public à environ 100.000 personnes à horizon 2030 (contre 130.000 personnes à politique inchangée).

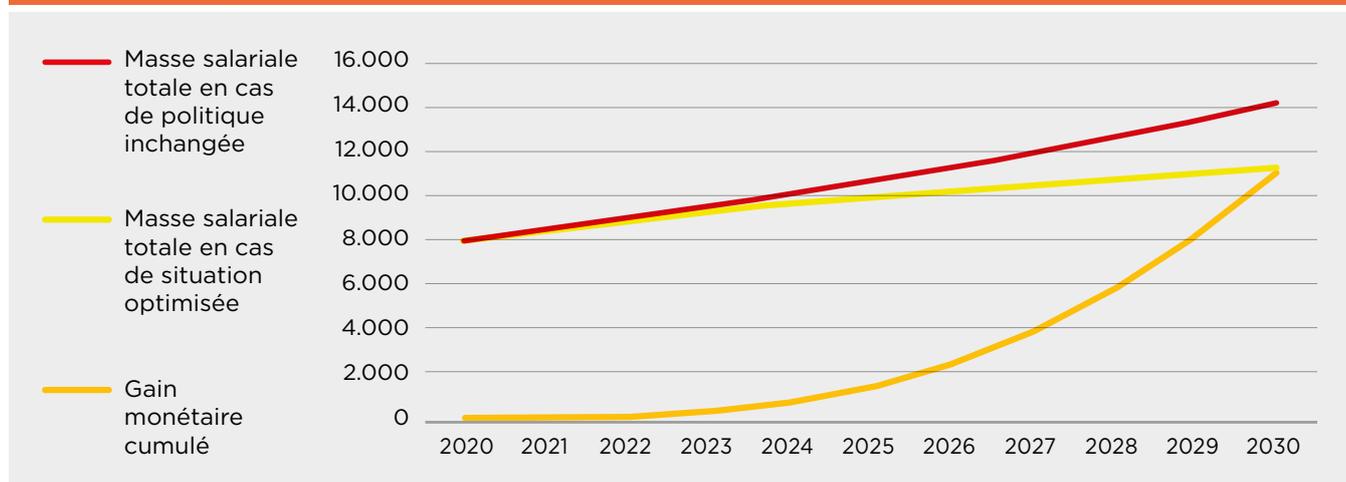
Comparaison de l'évolution de l'effectif du secteur public entre la situation à politique inchangée et la situation optimisée



3.2 ... les ressources budgétaires

La situation optimisée en termes de ressources humaines permettrait de dégager un gain monétaire substantiel, qui irait en augmentant proportionnellement à la digitalisation croissante des services publics, qui ainsi s'auto-financerait. En 2030, les gains cumulés résultant de cette optimisation pourraient atteindre 11 milliards d'euros.

Comparaison de la masse salariale du secteur public entre la situation à politique inchangée et la situation optimisée (en millions d'euros)



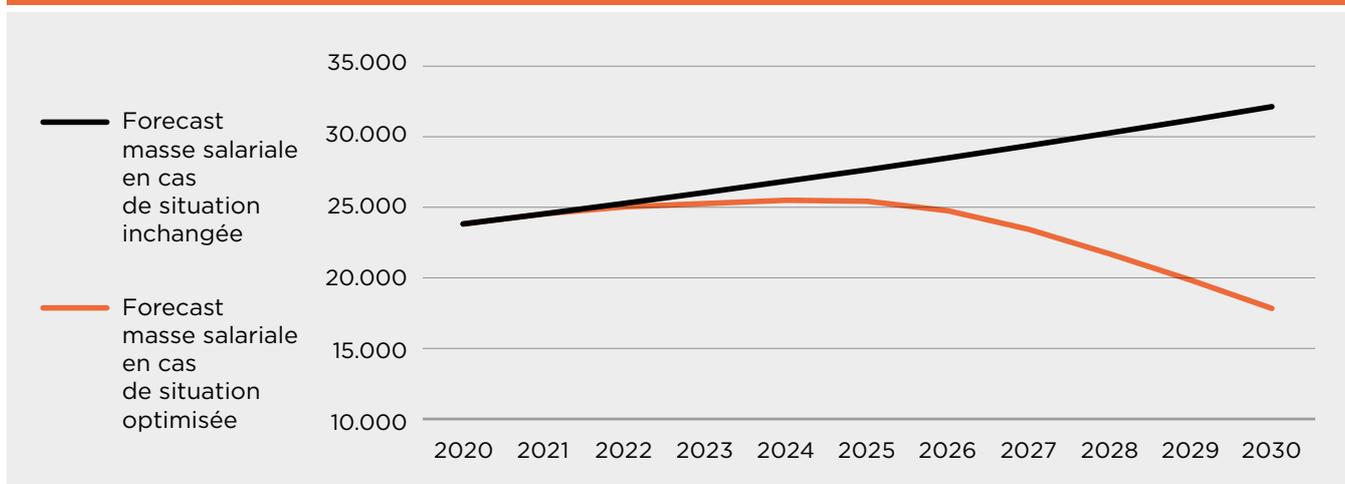
Sachant que ces anticipations de la masse salariale ont été réalisées sur la base de l'inflation moyenne entre 2016 et 2020, c'est-à-dire 1,43%, dans le cas d'une situation économique où l'inflation atteindrait 2% (ce qui est encore moindre que ce qui est prévu notamment par le STATEC), le gain monétaire cumulé serait encore plus important et s'établirait à presque 12 milliards d'euros en 2030.

4. Un secteur privé qui jouirait de retombées importantes

Du côté du secteur privé, le potentiel d'optimisation est également important, grâce notamment à des investissements massifs, supportés par des ressources humaines suffisantes et des services publics efficaces et digitaux (interactions agiles avec les autorités publiques, accélération des procédures d'autorisation, amélioration des flux d'informations entre le secteur privé et le secteur public, etc.).

S'il réussit à appliquer la totalité de son potentiel d'optimisation d'ici à 2030 (et ce de manière progressive), 44% selon l'étude de McKinsey & Company citée ci-avant, le secteur privé pourrait ainsi épargner plus de 14 milliards d'euros de masse salariale en 2030, cette dernière passant de plus de 32 milliards d'euros en cas de situation inchangée à 18 milliards d'euros en cas de situation optimisée. Entre 2022 et 2030, des économies cumulées de 48 milliards d'euros pourraient être atteintes.

Comparaison de la masse salariale du secteur privé entre la situation à politique inchangée et la situation optimisée (en millions d'euros)



En émettant l'hypothèse que 10% du potentiel d'optimisation du secteur privé de 48 milliards d'euros est acquis grâce à l'optimisation du secteur public, c'est environ 5 milliards d'euros d'économies du secteur privé qui peuvent être attribués à la digitalisation du secteur public.

5. Conclusion

En ajoutant les 5 milliards d'euros d'économies du secteur privé aux 11 milliards d'économies dans le secteur public, ce n'est pas moins de 16 milliards d'euros qui pourraient être épargnés en 2030, soit 2,5% du PIB luxembourgeois¹⁰. Mais loin d'être une fin en elle, les avantages de la digitalisation ne peuvent pas être résumés dans les seuls termes économiques.

La digitalisation du secteur public luxembourgeois doit permettre *in fine* une amélioration du service rendu aux citoyens et aux entreprises: en rendant les documents administratifs plus intuitifs et simples à remplir, en limitant la demande récurrente des mêmes pièces justificatives à chaque nouvelle demande, en réduisant le nombre de documents à fournir par le demandeur, en évitant les erreurs de remplissage, en permettant une transparence accrue sur les dossiers, etc.

En outre, l'attractivité du Luxembourg ne pourra être consolidée que s'il est à la pointe des technologies existantes, et la digitalisation en est un élément incontournable. Un gouvernement et une administration digitaux et flexibles sont autant de signaux de l'agilité et du rôle précurseur du pays, envers de potentiels investisseurs ou talents. Mais également envers l'ensemble des salariés du secteur public afin de les encourager à offrir le meilleur service possible à l'ensemble de la population.

¹⁰ PIB de 2020..

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES

ANNEXE 1:

Extrapolation de l'évolution de l'effectif dans le secteur public d'ici à 2030

Sachant qu'il n'existe pas de prévisions officielles, cette note se base sur une extrapolation de l'effectif dans le secteur public en 2030 en lien avec l'évolution de la population.

Selon le STATEC¹¹, la population luxembourgeoise pourrait atteindre environ 759.000 personnes en 2030, avec une évolution par tranche d'âge hétérogène:

- Jeunes (moins de 15 ans): 28,3% de croissance
- Population en âge de travailler (15-64 ans): 22,3% de croissance
- Personnes âgées (65 ans et plus): 60,0% de croissance

	Population au 1 ^{er} janvier 2017	Croissance attendue	Total extrapolé pour 2030	Total extrapolé arrondi pour 2030
Jeunes	95.923	28,3%	123.069	123.000
Population en âge de travailler	410.613	22,3%	502.180	502.000
Personnes âgées	84.131	60,0%	134.610	134.000
Population totale	590.667		759.859	759.000

En partant de la composition de la population au 1^{er} janvier 2017, la population en 2030 pourrait dès lors se composer comme suit:

- Jeunes (moins de 15 ans): 123.000 personnes
- Population en âge de travailler (15-64 ans): 502.000 personnes
- Personnes âgées (65 ans et plus): 134.000 personnes

Par rapport à la population totale de janvier 2021 qui s'élevait à 634.730 personnes, une population de 759.000 correspond à une croissance totale de 19,6%, et une croissance par tranche d'âge comme suit:

- Jeunes (moins de 15 ans): 21,3% de croissance
- Population en âge de travailler (15-64 ans): 13,9% de croissance
- Personnes âgées (65 ans et plus): 44,5% de croissance

	Population au 1 ^{er} janvier 2021	Total extrapolé arrondi pour 2030	Croissance entre 2021 et 2030
Jeunes	101.395	123.000	21,3%
Population en âge de travailler	440.598	502.000	13,9%
Personnes âgées	92.737	134.000	44,5%
TOTAL	634.730	759.000	19,6%

Partant de l'hypothèse que l'effectif dans le secteur de l'Administration publique (code NACE O) est plus ou moins proportionnel à la population active, c'est une croissance d'environ 14% de sa main-d'œuvre (en nombre ou en efficacité) qui sera nécessaire jusqu'en 2030 pour compenser l'évolution de la population active.

Partant de l'hypothèse que l'effectif dans l'enseignement (code NACE P) est plus ou moins proportionnel au nombre de jeunes, c'est une croissance de 21% de sa main-d'œuvre (en nombre ou en efficacité) qui sera nécessaire pour compenser l'évolution de la population.

¹¹ STATEC, Bulletin n°3: Projections macroéconomiques et démographiques de long terme : 2017-2060, scénario «50% de frontaliers».

L'effectif dans la santé humaine et l'action sociale (code NACE Q) n'est pas directement proportionnel à la population totale parce qu'en moyenne, les personnes âgées ont besoin de plus de soins. Selon des statistiques françaises, plus de 50% des dépenses peuvent être attribuées aux personnes de plus de 60 ans¹². La croissance de l'effectif public (en nombre ou en efficacité) nécessaire pour compenser l'évolution de la population peut donc approximativement être estimée à 32,1%, c'est-à-dire la moyenne entre la croissance de la population totale de 19,6% et la croissance de la population âgée de plus de 65 ans de 44,5%.

	Effectif en 2020	Croissance moyenne par année sur 10 ans entre 2020 et 2030	Embauches 1 ^{er} année en 2021
O - Administration publique	28.300	1,39%	393
P - Enseignement	21.900	2,13%	466
Q - Santé humaine et action sociale	49.500	3,21%	1.586
TOTAL	99.700	2,46%	2.446

ANNEXE 2:

Extrapolation des départs en retraite dans le secteur public d'ici à 2030

Selon l'OCDE, l'âge moyen de départ en retraite pour les hommes est de 60,55 ans et pour les femmes de 61,23 ans. Parmi les agents de la fonction publique, qui représentent environ un tiers des salariés des trois secteurs analysés, 20,6% ont plus de 50 ans. En effectuant l'hypothèse que le secteur public dans son entièreté présente une pyramide des âges similaire, 1/5^{ème} de l'effectif atteindra l'âge de la retraite au cours des 10 prochaines années, soit un peu plus de 20.000 personnes sur un effectif total de 99.700 salariés en 2020.

	Effectif en 2020	Départs en retraite d'ici à 2030	Départ en retraite par année d'ici à 2030
O - Administration publique	28.300	5.830	583
P - Enseignement	21.900	4.511	451
Q - Santé humaine et action sociale	49.500	10.197	1.020
TOTAL	99.700	20.538	2.054

¹² Ministère de l'emploi et de la solidarité français, *Études et résultats - Numéro 1025, 2017* (<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/er1025.pdf>)

ANNEXE 3:

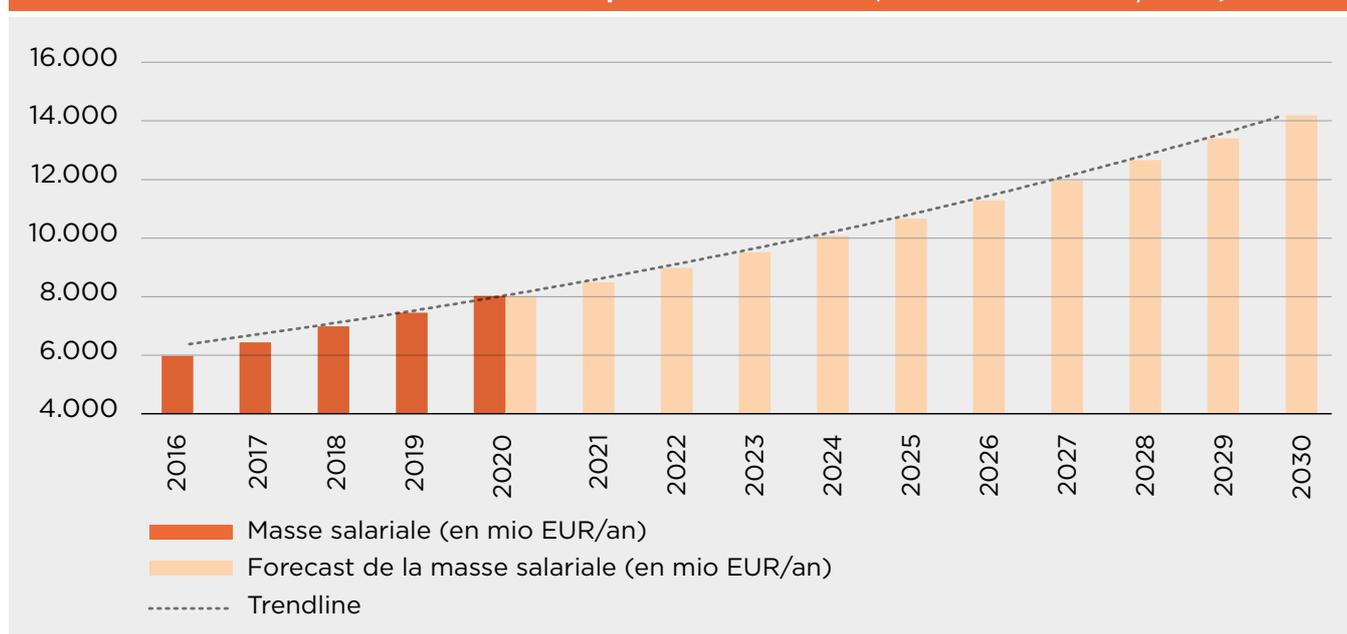
Extrapolation de l'évolution de la masse salariale du secteur public d'ici à 2030

L'évolution de la rémunération totale dans le secteur public d'ici à 2030 est anticipée sur la base d'une extrapolation de la rémunération moyenne par salarié. Cette dernière est calculée à partir de la rémunération au sein des 3 secteurs O, P, Q et de la croissance moyenne des rémunérations au cours des 4 dernières années.

Ce salaire moyen anticipé est alors multiplié à l'effectif anticipé (calculé sur la base de l'évolution de la population, comme décrit dans l'annexe 1).

Par simplification, la pyramide des âges n'est pas prise en compte. Alors que les personnes qui partent en retraite sont souvent remplacées par des personnes plus jeunes au salaire moindre, ce qui pourrait réduire le salaire moyen, cet effet est compensé par le vieillissement général des effectifs, ce qui a tendance à augmenter le salaire moyen.

Évolution de la masse salariale du secteur public d'ici à 2030 (en millions d'euros par an)



ANNEXE 4:

Extrapolation du potentiel d'optimisation au Luxembourg

Afin de déterminer le potentiel d'optimisation dans le secteur public luxembourgeois en lien avec la digitalisation, les hypothèses suivantes sont considérées :

1. Selon le rapport de McKinsey & Company, le potentiel d'automatisation des administrations publiques est de 37%, celui de l'éducation de 26% et celui du domaine social et de la santé de 36%.
2. Ce potentiel se compose d'une partie d'emplois réorganisés et d'une partie d'emplois supprimés. Les calculs se basent sur les deux parties, mais n'appliquent le potentiel qu'à long terme, pour prendre en compte le fait que pour certaines réorganisations des départs en retraite sont nécessaires. Il n'y aura pas de suppression de postes, mais des départs en retraite non remplacés.
3. Sur les premières années de la projection, les départs en retraite sont principalement, mais pas totalement, compensés par des embauches. Le ratio entre embauches et tâches réduites par optimisation est progressivement réduit. Le même principe s'applique au besoin croissant dû à l'évolution de la population.
4. La projection se base sur une situation où, d'ici 2030, environ 70% du potentiel d'automatisation est atteint, pour tenir compte du fait que des réorganisations et remplacements de tâches, parfois par des profils complètement différents, ne pourront pas être réalisés à court terme et devront parfois attendre des départs en retraite. Jusqu'en 2030, 12.046 embauches de nouveaux profils et plus de 9.325 embauches pour remplacer des départs en retraite sont prévus dans la projection. Un scénario plus agressif serait théoriquement possible, mais une approche un peu plus prudente a été choisie.

SOURCES

STATEC, *Population par âge et sexe au 1^{er} janvier 2001-2021*

STATEC, *Emploi total (ETO) par branche (NaceR2) (en 1.000 personnes) 1995-2020*

STATEC, *Rémunération des salariés (D1) par branche (NaceR2) (en millions EUR) 1995-2020*

STATEC, *Taux d'inflation annuels (en %) 1922-2021*

STATEC, *Bulletin n° 3/2017 Projections macroéconomiques et démographiques de long terme: 2017-2060*
<https://statistiques.public.lu/fr/publications/series/bulletin-statec/2017/bulletin-03-17.html>

OCDE, *Ageing and Employment Policies - Statistics on average effective age of retirement*
<https://www.oecd.org/employment/emp/average-effective-age-of-retirement.htm>

Ministère de la Fonction publique, « *Chiffres clés de l'emploi dans la Fonction publique de l'État* », avril 2021
<https://fonction-publique.public.lu/fr/plus/actualites/articles-actualites/2021/chiffresclesemploifonctionpubliqueÉtat2020.html>

McKinsey & Company, *Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners*, octobre 2017
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/shaping-the-future-of-work-in-europes-nine-digital-front-runner-countries>

Direction de la recherche, des études, de l'évaluations et des statistiques, *Série « Études et résultats » n°1025*, septembre 2017
<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/er1025.pdf>

Auteurs

Nicolas Liebgott

Affaires Economiques
Nicolas.liebgott@cc.lu

Christel Chatelain

Affaires Economiques
Christel.chatelain@cc.lu