

HORIZON 2025

UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE POUR L'INSEE



ORIENTATIONS,
OBJECTIFS ET ACTIONS
2016-2025



Sommaire

ÉDITORIAL 2

INTRODUCTION 4

- ▶ Trois défis pour la statistique publique 4
- ▶ L'Insee, une histoire particulière 5

CONTEXTE 6

- ▶ Une identité forte pour aller de l'avant 6
- ▶ La statistique publique
à l'écoute des utilisateurs 10

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 12

- ▶ Orientation A
Faire parler les chiffres et aller
au-devant de tous les publics 14
- ▶ Orientation B
Innover et être en première ligne
sur les sources de données 16
- ▶ Orientation C
Contribuer activement avec l'ensemble
de la statistique publique
à la statistique européenne 18
- ▶ Orientation D
Faire preuve d'agilité et de sobriété 21

CONCLUSION 24

- ▶ L'engagement dans l'action :
72 actions pour une nouvelle décennie 24

ANNEXES 26

- ▶ Les groupes de travail Insee 2025 26
- ▶ Les rencontres et ateliers 27

Éditorial

L'Insee a pris l'habitude il y a longtemps de présenter ses ambitions dans un document stratégique. Insee Horizon 2025 s'inscrit donc dans une tradition bien établie.



Jean-Luc Tavernier

Directeur général
de l'Insee

L'exercice de réflexion stratégique n'est pourtant pas aussi naturel qu'il y paraît. En effet, qu'il s'agisse de la production statistique, des études, de la gestion de registres régaliens, les missions de l'Insee sont bien définies ; sa réputation et son positionnement sont peu contestés ; sa gouvernance est claire ; son engagement, avec l'ensemble des instituts statistiques européens, sur des valeurs communes concourt à son indépendance professionnelle. En outre, les marges de manœuvre budgétaires et réglementaires sont réduites : la baisse des effectifs est continue depuis près de quinze ans ; les règlements internationaux – européens pour l'essentiel – sont prégnants sur la production statistique ; des décisions de l'État s'appliquent à l'institut, dans le respect de ses valeurs et de son intégrité. Ainsi, qui aurait pu prévoir il y a quelques années que les derniers mois verraient la fusion de certaines régions administratives, la gratuité de l'accès au répertoire d'entreprises Sirene, ou encore la décision de constituer un fichier électoral national qui s'impose aux communes ?

“ NOUS AVONS LA CONVICTON QU'UN MOMENT PÉRIODIQUE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE EST INDISPENSABLE. ”

Même si un exercice de ce type ne peut donc avoir pour ambition de décrire précisément l'avenir, même si l'Insee est une institution solide et reconnue, nous avons la conviction qu'un moment périodique de réflexion stratégique est indispensable. Les attentes de nos utilisateurs évoluent et s'accroissent ; les technologies changent et offrent des opportunités nouvelles ; l'accès facilité à la donnée représente à la fois une opportunité et une menace ; les femmes et les hommes aussi changent, puisque près de la moitié des agents seront partis à la retraite en l'espace de dix ans.

La grande mobilisation des agents autour d'Insee 2025 montre aussi l'utilité de redonner périodiquement du sens à nos missions, de réaffirmer nos valeurs, de manifester nos ambitions. Au terme de cette réflexion collective, quatre orientations stratégiques se sont dégagées ; elles sont déclinées en seize objectifs et des dizaines d'actions, qui couvrent tout le champ de l'institut et intéressent parfois nos partenaires de la statistique publique.

La première de ces orientations **Faire parler les chiffres et aller au-devant de tous les publics** renvoie à la particularité de l'Insee dans le concert des instituts statistiques. L'Insee ne publie jamais ses statistiques sans les commenter, grâce à l'expertise économique et sociale de ses statisticiens-économistes, qui garantit à la fois la qualité des statistiques produites et celle des études réalisées. Il s'agit aussi de faciliter l'accès à l'information, non seulement pour nos utilisateurs naturels, ceux qui maîtrisent les arcanes du site Internet, mais aussi pour tous les citoyens, notamment les plus jeunes, qu'il faut éclairer par des registres de langage et des produits adaptés.

La statistique n'aime pas la volatilité ; la recherche de cohérence temporelle des statistiques conduit naturellement à une certaine stabilité des méthodes. Pourtant, la statistique publique est un domaine d'innovation permanente, pour réduire la charge de réponse sur les personnes et entreprises enquêtées, exploiter les données administratives et demain des données d'origine privée, tirer parti des progrès technologiques. **Innover et être en première ligne sur les sources de données** se fait l'écho de cette préoccupation : l'Insee ne sera pas à la traîne du big data et exploitera toutes les sources d'information utiles sans rien renier de ses exigences de qualité. Il s'agit aussi de sécuriser les sources d'information actuelles, en

expliquant sans relâche que l'information demandée l'est pour de bonnes raisons, et d'offrir une évaluation objective de la qualité de nos productions.

De plus en plus, des données purement nationales ne suffisent pas. Dans un environnement où la mobilité des moyens financiers et des hommes s'est considérablement accrue, où la performance des politiques publiques se juge à l'aune des résultats comparés avec les pays voisins, l'Insee doit veiller à inscrire ses analyses dans le contexte international et à s'assurer, avec ses partenaires, de la comparabilité des données d'un pays à l'autre. **Contribuer activement avec l'ensemble de la statistique publique à la statistique européenne**, c'est aussi partager les bonnes pratiques et mutualiser certains investissements, en faisant valoir nos domaines d'excellence auprès de nos partenaires et en tirant leçon de leurs propres expériences.

L'Insee a su, tout au long de son histoire, déployer des outils complexes et une organisation éprouvée. Exprimer la quatrième orientation : **Faire preuve d'agilité collective et de sobriété**, c'est reconnaître que des marges de progrès existent, notamment pour concevoir des outils simples, conviviaux et adaptés aux besoins des utilisateurs comme à ceux des agents, pour développer la capacité des cadres à valoriser les compétences et accompagner le changement. C'est d'autant plus nécessaire que la forte proportion de départs à la retraite oblige l'institut à une vigilance particulière pour préserver son savoir-faire dans les multiples domaines où il exerce ses missions.

“ **L'AMBITION DE L'INSEE, C'EST DE CONTINUER À ÉCLAIRER LE DÉBAT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL COMME IL LE FAIT DEPUIS 70 ANS.** ”

L'ambition de l'Insee, cette ambition qui réunit et motive tous ses agents, c'est de continuer à éclairer le débat économique et social comme il le fait depuis 70 ans. Beaucoup de progrès ont été accomplis : la diversité des situations est beaucoup mieux décrite, la désagrégation géographique par territoire est opérationnelle pour beaucoup de statistiques, particulièrement dans

les DOM, les délais de publication ont été considérablement réduits, les outils de diffusion se sont diversifiés. Certains sujets pourraient néanmoins être mieux couverts par la statistique publique.

L'égalité des chances et les discriminations, la mobilité intergénérationnelle et géographique, notamment l'émigration temporaire ou permanente, les freins à l'embauche, la localisation et la démographie des établissements en sont quelques exemples. Du point de vue de la collecte, les expérimentations d'enquête auprès des ménages par Internet doivent se poursuivre, les sources administratives doivent être pleinement exploitées et la loi pour la République numérique donnera à l'institut la capacité de tirer parti de bases de données privées lorsque cela se justifie. L'Insee, avec ses multiples compétences, peut aussi avoir pour vocation de contribuer davantage à l'évaluation des politiques publiques.

L'Insee présente dans ce document ses ambitions pour l'avenir. La réalisation de ces ambitions dépendra des ressources qui pourront leur être consacrées. Bien sûr, l'institut continuera de réaliser des gains de productivité en innovant dans la conduite des processus statistiques et en cultivant l'agilité pour redéployer des ressources internes. Ce document montre en quoi ces gains peuvent être utilement mobilisés pour améliorer et mieux faire connaître les productions de la statistique publique ; il permettra d'éclairer les choix budgétaires des années à venir concernant l'Insee.



Introduction

Trois défis pour la statistique publique

Quel rôle l'Insee doit-il jouer dans les 10 années à venir ?
Telle est la question à laquelle ce rapport stratégique a l'ambition de répondre.

Depuis sa création au lendemain de la deuxième Guerre Mondiale, l'Insee a su accompagner la grande période de reconstruction et de modernisation du pays. La mise en place d'un système d'informations fiable et rigoureux a permis de mieux comprendre les évolutions sociales et d'éclairer les politiques publiques.

Des années 1970 aux années 1990, l'Insee a contribué à la construction de la statistique publique européenne tout en affirmant ses valeurs professionnelles. Au début des années 2000, l'émergence de nouveaux outils de traitement de l'information a renforcé la capacité de production et de diffusion de la statistique publique.

Aujourd'hui, si ses qualités techniques, son indépendance et son excellence professionnelle sont reconnues aux échelles nationale et mondiale, l'Insee a un rôle clé à jouer pour aider les citoyens, dans leur diversité, à comprendre les mutations de notre environnement.

Dans les années qui viennent, trois grands défis seront à relever.

► Les mutations et les incertitudes

Les interrogations autour de la mondialisation, le déploiement des nouveaux outils de communication, la diversification des modes de vie, l'hétérogénéité des types de ménages ou encore la pluralité des contrats de travail suscitent des attentes nouvelles. Les utilisateurs attendent que l'Insee soit capable de mesurer et de comprendre ces mutations, en identifiant par exemple les risques de fractures sociales et territoriales qu'elles suscitent.

► L'inflation numérique

Les évolutions technologiques bouleversent la façon dont l'information est produite et diffusée. Avec l'avènement du big data, les activités de chacun peuvent être enregistrées en temps réel et leurs traces conservées. Dans le même temps, l'open data incite les administrations publiques à ouvrir l'accès aux données dont elles disposent.

L'INSEE, une histoire particulière

EN BREF AMBITIONS DE L'INSEE

1 - S'ADRESSER À TOUS

2 - UTILISER LES MOYENS MODERNES DE TRAITEMENT ET DE DIFFUSION DE L'INFORMATION

3 - ÊTRE OUVERT SUR LA SOCIÉTÉ ET LE MONDE

Si de telles données sont utiles pour la connaissance et l'action (par exemple dans le domaine de la santé), leur diffusion impose des obligations très strictes en matière de protection et de confidentialité. Ces changements induisent des responsabilités nouvelles pour les statisticiens publics dans un monde où les données semblent faciles à collecter et se valoir du fait de leur grande accessibilité.

► La reconfiguration des institutions

La maîtrise des dépenses publiques est désormais devenue une nécessité et les politiques publiques, souvent de plus en plus ciblées, sont soumises à un impératif d'efficacité. La reconfiguration des institutions publiques a renforcé l'importance des échelons européen et régional. Ces acteurs attendent de la statistique publique des mesures et des analyses éclairant les effets des politiques sur les populations visées, afin d'en améliorer la cohérence et l'efficacité.

L'Insee se distingue des autres instituts de statistique par une spécificité qui s'est affinée entre les années 1950 et 1970 : l'alliance entre production statistique et études économiques. « Vers 1960, avec la planification, les statistiques se mettent au service du Plan et des politiques économiques », indique l'institut sur son [site](#). Le travail des comptables nationaux et des économistes a répondu à « l'ardente obligation » planificatrice de cette période d'après-guerre, exerçant un effet d'entraînement important sur les enquêtes et les sources statistiques.

Dans les décennies qui ont suivi, l'Insee a joué le rôle de vaisseau amiral du système statistique public et des services statistiques ministériels, produisant et diffusant des données dans leurs domaines de compétence. Œuvrant au développement planifié de ce système, les agents de l'Insee ont par ailleurs accompagné le mouvement de décentralisation des années 1980 par le développement d'études régionales, en concertation avec les nouveaux acteurs publics.

Si ces évolutions ont généré quelques tensions entre les différents métiers de la statistique publique (statisticiens, informaticiens, comptables, économistes), elles ont conjointement permis d'affirmer un socle de valeurs communes au sein de l'Insee et de la statistique publique, tout en montrant la complémentarité de ces métiers. Pour maîtriser parfaitement le processus statistique, les statisticiens mobilisent la coopération pleine et entière de l'ensemble de ces métiers cousins.

RAPPEL : LE RÔLE DU STATISTICIEN

Outre la mesure des chiffres, le statisticien intervient sur des missions complémentaires :

- En amont, il définit les entités à observer (entreprises, ménages), selon des nomenclatures précises (catégories socio-professionnelles, branches et secteurs d'activité)
- En aval, il contribue aux méthodes de description et d'analyse pour dégager les grandes tendances des phénomènes mesurés et en révéler les dimensions particulières.

Contexte

Une identité forte pour aller de l'avant

Pour se donner les moyens de son ambition, l'Insee s'appuie sur une identité et des valeurs fortes partagées par l'ensemble de celles et ceux qui contribuent à la statistique publique.

► Une forte notoriété

Si l'Insee et la statistique publique bénéficient d'une forte notoriété et d'un capital confiance important, un entretien durable et soigneux de cette crédibilité est nécessaire. Forte sur les grands domaines couverts par la statistique publique, elle est encore à conforter dans des domaines en lien avec les préoccupations actuelles de la société.

CONNAISSEZ-VOUS L'INSEE ?



90 %

le connaissent



80 %

pensent que c'est
un organisme utile



71 %

en ont une bonne opinion



74 %

lui font confiance

CRÉDIBILITÉ DES INDICATEURS



77 %

pensent que le taux de natalité
reflète bien la réalité



45 %

pensent que l'indice des prix
reflète bien la réalité



37 %

pensent que le taux de chômage
reflète bien la réalité

Source : enquête auprès des Français, mai 2015



► Des missions claires

L'objectif principal de l'Insee se résume dans sa signature « Mesurer pour comprendre ». Pour éclairer le débat économique et social, l'Insee mène de front six missions ambitieuses qui continueront à se renforcer dans les années à venir :

- Collecter et produire les données
- Analyser les chiffres
- Diffuser les statistiques et les études
- Coordonner le système statistique public
- Enseigner et développer la recherche
- Contribuer à l'édification d'un espace statistique international

L'espace statistique, notamment européen, se développe avec l'activité des institutions internationales ainsi qu'avec l'explosion de la production et de la diffusion des données transnationales. Désormais garanti par un règlement européen, le rôle de coordinateur de la statistique publique française que joue l'Insee s'exercera dans ce contexte de transformations technologiques.

A cet égard, sa capacité historique à analyser et à diffuser les chiffres produits est un atout qui garantit la pertinence, la qualité et l'intelligibilité de ces derniers.

“ L'INSEE S'ÉRIGE EN MARQUE DE RÉFÉRENCE POUR LES SOCIÉTÉS QUI RÉALISENT DES ÉTUDES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES. ”

UN RESPONSABLE D'INSTITUT DE SONDAGE

Pour remplir au mieux ses missions, l'Insee doit cultiver l'ouverture, aussi bien en direction des utilisateurs que de la communauté universitaire et scientifique. Dans ses orientations stratégiques à horizon 2025, l'institut veillera également à renforcer sa contribution dans l'enseignement et la recherche en matière de production et d'analyse statistiques.

COORDINATION STATISTIQUE NATIONALE : UNE RESPONSABILITÉ CONSACRÉE PAR LES RÈGLES EUROPÉENNES

En 2009, les institutions communautaires ont adopté le règlement n°223 relatif aux statistiques européennes et l'ont révisé en 2015. Ce règlement énonce un ensemble de principes portant sur les finalités et la gouvernance des activités de développement, de production et de diffusion des statistiques européennes. Voilà ce que dit l'article 5 : « La responsabilité des instituts nationaux de statistique (INS) en matière de coordination s'applique à toutes les autres autorités nationales responsables du développement, de la production et de la diffusion de statistiques européennes, lesquelles sont régies par le programme statistique européen. En particulier,

les INS sont chargés de coordonner, au niveau national, la programmation et la déclaration statistiques, la surveillance de la qualité, la méthodologie, la transmission de données et la communication d'informations relatives aux mesures statistiques du système statistique européen. »

Pour assurer cette responsabilité, le règlement 223 confie, dans son article 5 bis, une compétence exclusive aux INS et, donc, à l'Insee, « pour décider des processus, des méthodes, des normes et des procédures statistiques ». Ce sont là des garanties pour que les statisticiens publics travaillent en toute indépendance professionnelle.



► Des réponses à apporter

Comment, dans cet environnement mouvant, affirmer la place de la statistique publique, ses valeurs, son utilité et sa pertinence ? En consultant les utilisateurs, notamment les avis exprimés par les internautes sur son site, l'Insee a identifié 4 réponses à apporter à leurs interrogations :

Rendre accessible une matière complexe par nature via des publications simples et attractives

« Le jargon économique n'est pas à la portée de tout le monde et complique parfois le déchiffrement d'une courbe ou d'un tableau. »

Un internaute

Mieux éclairer, pour le grand public, la capacité des indicateurs à rendre compte de la réalité

« L'indice des prix n'est pas représentatif de ce qui est consommé au quotidien. »

Un internaute

Répondre aux interrogations sur l'indépendance de l'institut vis-à-vis du monde politique

« Parce que les chiffres sont souvent contradictoires et évoluent au fil des mois, je soupçonne des aménagements. »

Un internaute

Faire face à l'expansion des données statistiques

« Demain nous irons vers plus d'infobésité. La mauvaise donnée chasse la bonne. »

Un chef d'entreprise



► Des valeurs partagées

La statistique publique s'appuie sur un ensemble de valeurs clés partagées par celles et ceux qui y contribuent : fiabilité, qualité, indépendance, intérêt général, service public, utilité, respect de l'enquêté. L'effort de mobilisation qui a nourri la démarche stratégique engagée par l'Insee a confirmé l'adhésion massive des agents de la statistique publique à ces valeurs.

Ces valeurs sont aussi celles qui président à la statistique européenne. L'ensemble des instituts statistiques européens se sont dotés d'un « [code de bonnes pratiques](#) »¹⁰, qui énonce des engagements communs, sous la forme de quinze principes. C'est en respectant ces valeurs fondamentales et en étant à l'écoute de ses utilisateurs que la statistique publique jouera pleinement son rôle.

EN BREF

LES ENGAGEMENTS DES STATISTICIENS EUROPÉENS

- Indépendance professionnelle des statisticiens publics
- Impartialité et objectivité des statistiques
- Solidité et qualité des procédures statistiques
- Confidentialité des informations fournies par les personnes et les entreprises
- Fiabilité, pertinence et cohérence des chiffres produits et diffusés
- Accessibilité et clarté des données mises à disposition du public
- Maîtrise des coûts et de la charge impliquée par la collecte et la production de données

UNE COHÉSION FORTE

Au lancement de la démarche de réflexion stratégique, une [consultation par intranet](#)¹¹ a été menée auprès des agents de l'Insee, en toute confidentialité. Elle avait pour but de les interroger sur les valeurs que doivent porter l'Insee et la statistique publique ainsi que leur rôle dans l'espace public.

VALEURS

A plus de 85 %, fiabilité et indépendance ont été plébiscitées. En plus de ces deux valeurs sont largement cités le sens du service public et de l'intérêt général, l'utilité et le respect de l'enquêté.

RÔLE

Pour près de 70 % des agents, le rôle de l'Insee est autant d'éclairer le débat public par la diffusion d'information statistique que d'être à la pointe des techniques statistiques et de fournir une information de qualité aux chercheurs.

Ces résultats témoignent de la cohésion d'ensemble qui règne au sein de l'Insee et qui constitue une force sur laquelle s'appuyer.



La statistique publique à l'écoute des utilisateurs

À l'origine, la statistique publique avait pour mission de répondre à la demande d'informations des États-Nations modernes. Depuis, cette demande s'est diversifiée, émanant de toutes parts : politiques, décideurs publics, chercheurs, décideurs privés, journalistes, citoyens. Pour fournir une offre adaptée aux besoins de ses utilisateurs, la statistique publique a mis en place un dispositif d'écoute permanent avec le Cnis (Conseil National de l'Information Statistique) ¹. L'élaboration de la stratégie Insee 2025 a permis de dégager quelques grandes tendances.

► Un environnement changeant

Plusieurs facteurs bouleversent l'environnement dans lequel évolue la statistique publique : big data, open data, recours intensifié aux sources administratives... Face à la quantité et à la variété de données librement accessibles, l'utilisation des chiffres dans le débat social est exponentielle. La fluidité des échanges de données facilite l'expression de la demande et l'accès aux sources administratives. Mais celles-ci ont leur propre calendrier et les statisticiens publics doivent concilier leur exploitation avec le souhait de fraîcheur de l'information exprimé par les utilisateurs

► Un accompagnement nécessaire

L'abondance des données expose les utilisateurs à un usage parsemé de chausse-trappes. Conscients de ces risques, ils sont les premiers à vouloir être accompagnés. Dans ce contexte, la statistique publique doit déployer un effort de pédagogie en direction de tous les publics : outils et formations en ligne, conférences, commentaires et analyses. Cet accompagnement passe par la mise en valeur des exigences de qualité auxquelles obéit depuis toujours la statistique publique. Permettre aux utilisateurs de se repérer dans le halo des statistiques pour choisir les « bons chiffres » est ainsi un objectif majeur pour la statistique publique.

► Vers plus d'interactivité

L'utilisation de nouveaux outils de diffusion et de communication modifie la relation entre les statisticiens publics et les utilisateurs. Désormais, nombreux sont ceux qui souhaitent un accès large aux données produites par les administrations pour exercer un regard critique sur les analyses réalisées par l'Insee et la statistique publique. Ce mouvement nourrit la coopération cruciale entre le monde des statisticiens et celui de la recherche.

D'une relation où l'utilisateur est dans une position passive, se profile une relation dynamique fondée sur l'interactivité et l'autonomie. L'association des différents publics aux analyses et la mise à disposition d'outils (tableaux, graphiques) permettant à chacun de construire ses propres indicateurs vont accroître la culture statistique et, par là-même, l'influence de la statistique publique.

► Des utilisateurs plus exigeants

Les utilisateurs reconnaissent les efforts déployés ces dernières années par la statistique publique pour approfondir des champs d'investigation plus vastes et plus innovants :

- Développement de données localisées pour accompagner la réforme territoriale
- Production de statistiques dans le domaine du développement durable
- Avancées sur les statistiques de sécurité
- Progrès pour mieux décrire le fonctionnement des entreprises dans le cadre de la mondialisation

Mais il faut aller plus loin. L'Insee doit être en mesure de répondre à la nécessité d'analyser la société dans toute sa diversité, de ses évolutions socio-économiques aux enjeux internationaux. A l'avenir, la statistique publique investira encore davantage sur des thématiques sensibles, comme la dynamique des inégalités et de la mobilité sociale, les mouvements migratoires ou encore l'évolution des modes de financement de l'économie.

Dans un contexte où la demande sociale s'accroît, la production de statistiques fiables et robustes ne pourra toutefois pas se faire sans une prise de conscience collective de l'effort que cette mission représente.

Dans un environnement où la diffusion des données s'est banalisée et où les dépenses publiques sont moindres, entreprises, ménages et décideurs devront faire preuve d'une implication volontaire : répondre aux questionnaires (papier ou web) est un acte citoyen nécessaire au bon fonctionnement de la statistique publique. Et de la société française, en général. L'Insee continuera à protéger rigoureusement la confidentialité des données individuelles.

COMMENT CONCILIER DÉVELOPPEMENT, QUALITÉ ET SOBRIÉTÉ ?

► Des engagements forts envers les utilisateurs

Si ce défi ne date pas d'hier, il prend une nouvelle dimension. Pour le relever, la statistique publique s'engagera à plusieurs niveaux :

- Modernisation de son mode de fonctionnement et de ses outils de collecte
- Utilisation de données produites en dehors de la sphère publique en partenariat avec les producteurs privés, sur une base clarifiée par la loi
- Développement d'opérations de mutualisation et d'échanges avec ses partenaires français et européens
- Actions de renforcement de la confiance des citoyens et des entreprises envers la statistique publique
- Coopération accrue avec le monde universitaire et la recherche pour développer les innovations
- Mise en place de démarches qualité clairement identifiées
- Équilibre entre le dynamisme de la jeune génération et le savoir-faire des plus anciens au sein de l'Insee et de la statistique publique

En vue de répondre concrètement à ces engagements, la concertation organisée au sein de l'Insee et du système statistique public a identifié quatre orientations stratégiques et, en leur sein, seize objectifs bien précis.

Orientations Stratégiques

ORIENTATION A

► Faire parler les chiffres et aller au-devant de tous les publics

La statistique publique se fixe pour ambition de diffuser des chiffres accessibles à tous, grâce à des outils à la pointe de la technologie et au travers de produits adaptés. Dans un effort de travail collectif, l'Insee soumet ces chiffres à l'épreuve de la réalité et de la comparaison internationale pour en améliorer la pertinence, la qualité et la cohérence. L'institut s'assure de leur utilité pour éclairer les décisions locales et nationales, tout en veillant à couvrir, sans redondance, un champ d'investigation varié et cohérent.

ORIENTATION B

► Innover et être en première ligne sur les sources de données

Pour offrir une statistique publique d'intérêt général, l'Insee consolide la relation de confiance qui le lie à ses enquêtés en travaillant et en communiquant sur trois axes majeurs :

- Le respect de la confidentialité, compte tenu de l'élargissement des sources auxquelles l'institut peut accéder.
- La rigueur méthodologique, grâce à l'optimisation de ses instruments de collecte, de mesure et d'analyse.
- L'indépendance professionnelle, de pair avec le développement de partenariats liés aux mondes de l'enseignement et de la recherche.



ORIENTATION C

► Contribuer activement avec l'ensemble de la statistique publique à la statistique européenne

Outre qu'il coordonne la statistique publique française, l'Insee l'inscrit dans le cadre exigeant de la statistique européenne pour renforcer ses fondamentaux (valeurs et indépendance, coordination, technique) et bénéficier des bonnes pratiques extérieures. Ce faisant, l'institut apporte à ses partenaires européens ce qui constitue sa singularité : ses capacités de collecte, de traitement et d'analyse des statistiques, dans chacun de ses établissements. Au niveau international, l'Insee se positionne activement sur les grandes questions statistiques qui y sont traitées.

ORIENTATION D

► Faire preuve d'agilité collective et de sobriété

Alors même que l'Insee va connaître un fort renouvellement de sa pyramide des âges, il s'appuie sur les compétences individuelles et collectives de ses agents pour réaliser des produits innovants et concevoir des outils internes participatifs. Transversalité, interaction entre les différentes générations, reconnaissance et ouverture sont au cœur de la conduite du changement que l'Insee mène pour dynamiser son mode de fonctionnement.



ORIENTATION A : Faire parler les chiffres et aller au devant de tous les publics

La statistique publique a pour mission d'analyser la réalité de la société française sous les angles démographique, économique, social, dans un langage accessible. Grâce à un effort de travail collectif, l'Insee et la statistique publique mettent en perspective les chiffres produits au regard de la comparaison internationale pour en améliorer la pertinence, la qualité et la cohérence.

Les statisticiens s'efforcent d'expliquer le sens et l'utilité des chiffres produits en mettant à disposition les méthodes qui garantissent la lisibilité de ces chiffres et en faisant un retour sur les conditions de production des données lorsque leurs propres analyses et le débat public soulignent les limites de ces chiffres.

► Objectif 1

Donner du sens aux chiffres pour améliorer leur pertinence, leur qualité et leur cohérence

Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Pour remplir sa mission d'information d'intérêt général en matière économique et sociale, l'Insee produit des chiffres interprétables, qui sont mis à l'épreuve de la réalité. Cette façon de procéder s'applique au message porté par une donnée particulière, mais elle passe aussi par la mise en cohérence des différents messages portés par l'ensemble de la statistique publique.

LES ACTIONS CLÉS

- Pour décrire l'organisation de la production et ses évolutions, les statisticiens prennent en compte désormais la notion d'entreprise, non plus par rapport aux unités légales qui la constituent, mais comme une unité économique effective. De pair avec un meilleur suivi de la démographie des entreprises, cette orientation contribuera à mieux analyser les restructurations.
- La connaissance des inégalités de niveaux de vie et leur sensibilité aux décisions sociales et fiscales feront l'objet de nouveaux investissements, afin de les mesurer mieux et plus vite. Cet effort bénéficiera de la construction d'une comptabilité démographique par types de ménages et de familles ainsi que de la mise en cohérence des statistiques sur les revenus.
- La technologie des géo-données sera mise à profit pour affiner la dimension territoriale (nouvelles régions, métropoles, territoires de proximité) des outils statistiques (répertoires, enquêtes, fichiers administratifs) et des études qui les mobilisent.

► Objectif 2

Accompagner et éclairer le débat public, y compris sur des thèmes sensibles

Accompagner et éclairer le débat public suppose d'identifier en amont les besoins des utilisateurs et de valoriser en aval les données par des analyses et des modes de diffusion adaptés. L'Insee veille à ce que la statistique publique couvre un champ large et émette des messages cohérents sur les réalités décrites, y compris sur les thèmes les plus sensibles.

LES ACTIONS CLÉS

- Un système d'observation localisée de l'emploi et de la dépense publics sera pérennisé afin de construire un discours global et cohérent sur l'économie régionale et de contribuer à l'évaluation de l'impact des prises de décision locales.
- Des comparaisons seront menées entre grandes métropoles européennes en collaboration avec des partenaires de l'Union Européenne pour mieux comprendre la réalité plurielle des dynamiques métropolitaines.

LES ACTIONS CLÉS

- Un dispositif de communication autour des apports de la statistique publique et des outils performants pour diffuser en ligne des produits adaptés aux besoins des utilisateurs seront mis en place.
- Un prototype de publication collaborative sera expérimenté pour sensibiliser les utilisateurs aux multiples facettes des phénomènes mesurés par les grandeurs statistiques.
- Une offre pédagogique sera élaborée en direction des jeunes générations pour leur permettre d'accéder plus facilement aux données de base en matière économique, sociale et démographique.

► Objectif 3

Développer la culture statistique de tous les publics

La statistique publique veille à rendre ses analyses accessibles à l'ensemble des citoyens. Pour cela, elle utilise les outils les plus récents de communication pour s'adapter aux attentes de chaque public : collégiens et étudiants, décideurs privés et publics, experts et chercheurs... Elle expérimente notamment des outils de diffusion interactifs qui sollicitent les compétences propres des utilisateurs. Cet effort pédagogique concerne aussi bien les organismes enquêtés (individus, ménages, entreprises) que les parties prenantes du processus de collecte (mairies, associations) et les publics utilisateurs ou susceptibles de l'être.

► Objectif 4

Augmenter la notoriété de la statistique publique

L'Insee œuvre à renforcer ses partenariats (médias, communauté scientifique et universitaire, corps intermédiaires, tissu associatif, éducation nationale) afin de consolider la notoriété de la statistique publique et contribuer à un usage averti des statistiques publiques. Tous les agents de l'institut sont mobilisés pour témoigner de la rigueur déontologique et de l'excellence professionnelle que la statistique publique s'efforce d'incarner.

LES ACTIONS CLÉS

- La communication sera organisée autour des pratiques et des innovations de la statistique publique pour mieux faire connaître les apports conjoints de l'Insee et des services statistiques ministériels.
- L'action de l'Insee en région bénéficiera de la coordination territoriale renforcée de la statistique publique et de la concertation avec les acteurs locaux pour donner une pleine visibilité aux nouvelles régions issues de la réforme territoriale.



ORIENTATION B : Innover et être en première ligne sur les sources de données

La statistique évolue au regard des mutations du monde contemporain. Avec la numérisation de l'activité humaine, la production des chiffres est associée aux activités retracées ou enregistrées. Cette abondance spontanée d'informations nécessite l'intervention de statisticiens capables d'ordonner, de traiter et de documenter avec rigueur ces données afin de les rendre utiles pour la connaissance et l'action.

Garantie par le droit national et européen, l'indépendance professionnelle de l'Insee confère à la statistique publique un but d'intérêt général, en plus de préserver un lien de confiance avec les personnes et les organisations enquêtées. L'Insee voit la révolution numérique comme une opportunité unique pour stimuler sa capacité d'innovation ainsi que celle du système statistique public (SSP), composé des divers services statistiques ministériels.

► Objectif 1

**Garantir la capacité d'innovation de l'Insee
et du SSP en développant une culture
Recherche & Développement ouverte sur l'extérieur**

Pour développer des produits adaptés aux nouveaux besoins des utilisateurs et consolider leur capacité à traiter des sources multiples, l'Insee et les organes du SSP nouent des partenariats entre eux ainsi qu'avec les administrations, les instituts statistiques étrangers, les universités et des partenaires privés. Ils mènent des expérimentations méthodologiques, évaluées avec le concours d'experts et d'utilisateurs extérieurs. Pour atteindre l'excellence, ils favorisent des parcours professionnels enrichissants, internes et externes, et l'accueil de cadres extérieurs.

LES ACTIONS CLÉS

- Un SSP-lab va être créé pour développer la R&D en production statistique. Les données et les méthodes statistiques développées par la statistique publique pourront être mises à disposition des communautés extérieures au SSP.
- Une méthodologie d'enquête légère et rapide en un an, sur un thème nouveau ou pour une nouvelle région, sera testée de façon à répondre plus aisément aux sollicitations « express » s'adressant à l'Insee et aux services statistiques ministériels.

► Objectif 2

Renforcer et faire connaître la démarche qualité pour maîtriser les risques et tirer le meilleur profit des innovations

L'exploitation de nouvelles sources de données doit permettre d'améliorer la diversité, la pertinence et la robustesse des travaux statistiques et d'en raccourcir les délais de mise à disposition. L'Insee sélectionne et traite ces nouvelles sources selon des critères de qualité explicites et opposables qui définissent les contrôles à systématiser, de la collecte à la diffusion des données. Assurée par des cadres maîtrisant le respect des normes internationales, cette volonté de qualité a pour ambition de mieux contrôler les risques et de tirer profit des innovations. La marque « Statistique publique » se fera le relais de cette démarche auprès des utilisateurs ou partenaires pour les former à l'identification de chiffres fiables (définis, documentés, traçables, robustes).

LES ACTIONS CLÉS

- La démarche qualité sera davantage outillée au sein de l'Insee et du système statistique public : cartographie des risques affectant les processus statistiques ; implantation de cadres d'assurance-qualité sobres et conformes aux meilleures normes internationales ; expérimentation de la certification par des normes de type ISO.
- La poursuite de la génération automatique de questionnaires d'enquêtes permettra d'adapter la réalisation des enquêtes à la diversité des supports envisageables (comme les smartphones).
- L'harmonisation continue des méthodes et des productions statistiques des DOM avec la métropole permettra de disposer, autant que possible, de statistiques nationales homogènes.

LES ACTIONS CLÉS

- Les nouvelles sources statistiques et les appariements entre elles feront l'objet d'investissements afin d'élargir l'offre proposée aux utilisateurs, notamment au sein de domaines prioritaires. Par exemple, pour observer les prix, la mobilisation des données de caisse sera un modèle d'utilisation des données privées, construit en partenariat avec les entreprises de la grande distribution.
- La réduction des délais de production et de diffusion des statistiques sera une priorité pour satisfaire les besoins de rapidité des utilisateurs
- Le SSP s'engage à programmer les thèmes principaux sur lesquels il publiera dans les cinq ans.

► Objectif 3

Investir des sujets émergents avec les services statistiques ministériels et les autres instituts statistiques

Les nouvelles sources de données permettent à la statistique publique d'exercer une veille active sur des thématiques désormais centrales dans le débat public (environnement, santé, bien-être). Leur exploitation incite la statistique publique à nouer des partenariats, au sein de la sphère administrative et au-delà. L'Insee a vocation à investir ces sujets avec les services statistiques ministériels et les instituts statistiques étrangers pour être encore mieux en mesure de répondre aux demandes des utilisateurs.

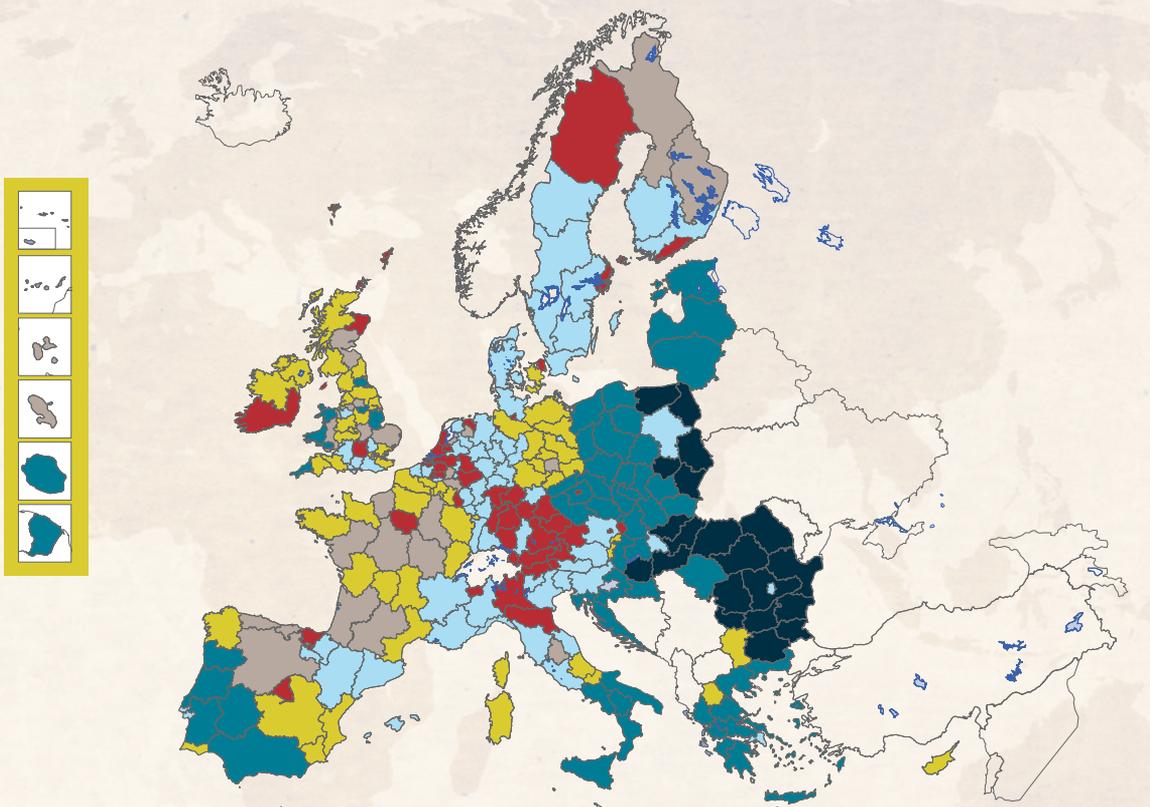
► Objectif 4

Renforcer la capacité et la légitimité du SSP à collecter des données

Pour élargir l'accès aux sources statistiques publiques (enquêtes, sources administratives) et, à l'avenir, privées, l'Insee et le SSP informent les citoyens et les entreprises sur le cadre juridique et les garanties déontologiques (protection, utilisation, confidentialité des données) propres à gagner leur confiance.

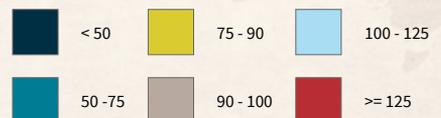
LES ACTIONS CLÉS

- Le SSP expérimentera la certification des données sur un domaine identifié pour favoriser une meilleure prise de conscience de l'apport et des limites des chiffres publiés par différents organismes auprès des citoyens.
- Les agents de l'Insee, en particulier ses enquêteurs, seront mobilisés pour porter les messages clés de l'institut auprès des enquêtés et du grand public et renforcer ainsi leur visibilité et leur crédibilité.
- Les analyses à partir des registres et des fichiers de gestion administratifs seront systématisées en vue de valoriser l'information qu'ils recèlent. C'est une voie d'évolution du recensement de la population et d'optimisation de ses coûts, explorée de concert avec les partenaires européens.



ORIENTATION C: Contribuer activement avec l'ensemble de la statistique publique à la statistique européenne

PIB par habitant 2011



Si l'Europe statistique existe, sa maturation résulte d'un processus long. L'Insee coordonne l'inscription de la statistique publique française dans le cadre exigeant du système statistique européen. En apportant à ses partenaires ce qui constitue sa singularité (capacités d'analyse des statistiques, de traitement de l'information et de réalisation d'études), l'institut joue un rôle actif dans la construction de la statistique européenne et dans la réflexion sur les enjeux statistiques en débat au sein des instances internationales. Ce positionnement lui permet de profiter des bonnes pratiques extérieures, en plus de contribuer au renforcement de ses valeurs fondamentales : indépendance professionnelle, maîtrise technique, coordination nationale des activités statistiques.

► Objectif 1

Prendre toute notre place dans la construction statistique européenne et internationale

Pour tirer profit de son intégration dans le réseau mondial de la statistique publique, l'Insee et le SSP favorisent les relations directes de leurs cadres et experts avec les collègues étrangers ; ils échangent et mutualisent les bonnes pratiques avec les autres instituts nationaux ; ils traitent Eurostat, l'OCDE, les autres organisations concernées, comme des partenaires, en particulier pour développer des investissements innovants ; ils mobilisent les instances nationales tournées vers l'Europe ou l'international. Dans l'optique de donner vie à cette stratégie européenne, le SSP vise à améliorer l'efficacité de sa concertation interne et la cohérence de ses arbitrages sur les enjeux internationaux.

LES ACTIONS CLÉS

- L'Insee contribuera activement aux projets collectifs proposés par la Vision 2020 d'Eurostat en affirmant son expertise sur trois domaines clés des comparaisons internationales : système d'information, production statistique, méthodologie d'enquête. Le label de la statistique publique européenne - témoin des engagements communs de ses agents - sera mis en avant.
- Pour mieux objectiver le positionnement de la France par rapport aux autres pays de l'UE, l'intégration de comparaisons européennes aux analyses de l'Insee sera systématisée. Cette action induira notamment la poursuite de l'harmonisation des indicateurs conjoncturels de production entre pays européens et l'élaboration de nouveaux indicateurs.
- La refonte des découpages statistiques du territoire français (unités urbaines, aires urbaines, zones d'emploi, bassins de vie) sera articulée avec les définitions européennes et internationales, auxquelles contribuent les statisticiens français. Le développement de données et d'études transfrontalières fera l'objet d'un investissement nouveau à l'échelle des régions et territoires directement concernés.

LES ACTIONS CLÉS

- L'ensemble du SSP français fera un effort pour davantage assumer ses engagements européens. Les directions métiers de l'Insee se montreront force de proposition au sein du système statistique européen animé par Eurostat, pour se positionner comme leader ou co-leader de projets européens. Ces engagements aideront les statisticiens français à mieux connaître les systèmes statistiques des pays partenaires et à affiner leur compréhension de la comparabilité des données.
- En avance dans la conception et la mise en œuvre des méthodes relatives au profilage des entreprises, l'Insee doit jouer un rôle pour faire bénéficier les autres instituts de son expérience et promouvoir la cohérence européenne des pratiques d'identification des entreprises en vue de mieux appréhender la mondialisation des économies européennes. Ces travaux seront nécessaires pour construire une statistique européenne de qualité mais aussi pour améliorer la comparabilité des statistiques structurelles d'entreprises nationales.

► Objectif 2

Investir dans l'expertise sur les comparaisons internationales grâce à la mutualisation des bonnes pratiques et à leur utilisation adaptée dans les statistiques et les études

Pour mieux éclairer le fonctionnement de l'économie et de la société françaises, l'Insee et le SSP développent des comparaisons méthodologiques avec les bonnes pratiques étrangères, portant sur les processus statistiques, organisationnels et managériaux. L'expertise de ces processus permettra d'identifier les ajustements nécessaires à la satisfaction des attentes d'utilisateurs soucieux d'une bonne comparabilité des données et des études entre États-membres de l'Union Européenne.

LES ACTIONS CLÉS

- La culture européenne et internationale sera accrue dans l'ensemble du SSP grâce à des actions dédiées : socle commun de documentation via l'intranet, communication régulière sur les sujets internationaux et modules de formation adaptés notamment pour renforcer le niveau d'anglais des agents de l'Insee.
- L'accès des cadres et des experts à des postes de dimension internationale sera encouragé par un suivi de carrière individualisé et par une reconnaissance de l'expérience ainsi acquise. Les pratiques d'immersion de cadres dans les institutions de la statistique européenne et d'échange de cadres avec des instituts étrangers seront encouragées.

► Objectif 3

Promouvoir une culture de l'international au sein du SSP

Pour inciter les agents à jouer un rôle moteur dans la construction statistique européenne et mondiale, l'Insee et le SSP lancent des actions de communication interne sur le fonctionnement des institutions nationales et des instances supranationales et sur leur positionnement au regard des enjeux internationaux. Cette culture de l'ouverture est valorisée dans les parcours professionnels grâce à la mise en place de programmes et d'incitations autour de la mobilité, de la formation et de la reconnaissance des compétences.





ORIENTATION D : Faire preuve d'agilité collective et de sobriété

Pour remplir ses missions dans un contexte de ressources contraintes, l'Insee simplifie son fonctionnement et s'engage à opérer des choix conséquents. Il mobilise à cet effet les compétences individuelles et collectives de l'ensemble de ses agents, en favorisant la transversalité de leurs apports ; il fait un effort pour concevoir et implanter des outils internes conviviaux et interactifs ; il développe sa capacité à valoriser les compétences de chacun et à conduire les changements nécessaires. La bonne tenue des répertoires, la fourniture de statistiques répondant aux demandes des utilisateurs et la réalisation de produits robustes livrés à temps consolideront la description d'un monde de plus en plus complexe.

► Objectif 1

Développer un management qui favorise le partage des objectifs et des connaissances

Pour favoriser le partage des connaissances, les managers sont formés aux pratiques d'un management participatif. En tant qu'acteurs de la conduite du changement, ils veillent à donner du sens aux objectifs de leurs équipes et à favoriser leur appropriation par les agents ; ils aident chacun d'entre eux à accroître ses compétences et s'assurent de la transmission des bonnes pratiques ; ils incitent au décloisonnement des unités pour une meilleure circulation de l'information au sein des réseaux, internes comme externes.

LES ACTIONS CLÉS

- L'accès aux produits proposés par l'Insee sur un mode pédagogique sera modernisé via l'inauguration du site Web4G à l'automne 2016 : ce sera un lieu d'accueil des internautes et un outil de culture partagée au sein de l'Insee.
- L'expérimentation et l'animation de communautés de métiers et de projets, recourant à des outils collaboratifs appropriés, seront encouragées au sein de l'Insee et pourront s'ouvrir à l'extérieur.
- Un programme spécifique de formation sera proposé à l'ensemble des cadres avec des modules axés sur la pratique d'un management collaboratif. Des initiatives nouvelles seront lancées pour assurer la transmission des savoir-faire face à l'intensification des départs en retraite dans les années à venir.

► Objectif 2

Développer les compétences de demain dans les parcours professionnels pour un service de qualité

Afin de garantir un service de qualité à ses utilisateurs, l'Insee met au cœur de ses objectifs le développement des compétences de ses agents. Il les accompagne et les conseille tout au long de leur parcours professionnel pour construire des carrières épanouissantes.

LES ACTIONS CLÉS

- L'Insee s'efforcera d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences requise par ses activités et par les techniques mobilisées dans la décennie à venir. Il en tirera les implications nécessaires pour adapter sa politique de recrutement et de formation.
- L'offre de parcours professionnels sera mieux adaptée aux compétences et aux évolutions de chacun. Les parcours des experts qui assurent la solidité scientifique de l'Insee seront valorisés en leur permettant de capitaliser leur expertise et en diversifiant les postes qui leur sont proposés.

LES ACTIONS CLÉS

- Les campagnes de mobilité des cadres pourront être aménagées pour fluidifier les parcours professionnels et mobiliser au mieux les compétences.
- Les ressources adéquates à un nouveau projet, de nature informatique, statistique, organisationnelle ou méthodologique, seront rapidement mobilisées pour pouvoir investir un thème clé dans les meilleurs délais et dans le respect des exigences de qualité

► Objectif 3

Gagner en souplesse dans l'allocation des ressources

Pour assurer la disponibilité des ressources requises par la réalisation de projets prioritaires en temps voulu, l'Insee doit gagner en souplesse. Qu'il s'agisse de la répartition des moyens budgétaires, des règles de mobilité, du recours ponctuel à des recrutements externes ou de l'externalisation de certaines prestations, l'institut se montre ouvert aux solutions qui autorisent cette souplesse.

► Objectif 4

Améliorer la conduite des opérations en cultivant la sobriété et la souplesse

L'institut doit être en mesure de procéder à des aménagements flexibles de ses opérations pour améliorer les services existants et en proposer de nouveaux aux utilisateurs, internes et externes. Il tirera pleinement les enseignements des opérations existantes et des projets menés et il affectera les ressources sur un mode souple et réactif pour anticiper les imprévus.

LES ACTIONS CLÉS

- L'urbanisation et la modularisation du système d'information de l'Insee seront poursuivies afin d'en optimiser conjointement les services rendus et les coûts. La conduite modulaire des projets sera développée via un équilibre entre la mise en place d'équipes internes dotées de compétences génériques et le recours à des solutions externes performantes.
- La mutualisation et les échanges de services entre unités seront encouragés pour répartir les charges. L'effort de mutualisation portera aussi sur le montage et le suivi des opérations de formation entre directions régionales.

LES ACTIONS CLÉS

- La mesure du coût des opérations et des investissements de l'Insee sera systématisée, ce qui permettra notamment de délivrer des réponses coordonnées aux multiples sollicitations institutionnelles concernant l'estimation du coût de ses travaux.
- L'Insee gagnera en efficacité dans ses pratiques quotidiennes : une tenue mieux maîtrisée des réunions, grâce à un guide de référence pour leur préparation, leur conduite et leur suivi ; une clarification des procédures, dont les résultats seront explicités auprès des agents impliqués ; une meilleure communication interne grâce au développement d'outils collaboratifs aisément maniables et à l'utilisation modérée de la messagerie.

► Objectif 5

Dégager les moyens de nos ambitions en faisant des économies

La simplification du fonctionnement interne de l'Insee permettra de mieux dégager les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux ambitions affichées. Les méthodes de travail, au sein des unités et entre unités, s'affranchiront du superflu ; le pilotage et les procédures des maîtrises d'ouvrage gagneront en sobriété ; les circuits d'information et de décision seront raccourcis afin de garantir souplesse et réactivité.



Conclusion

L'engagement dans l'action : 72 actions pour une nouvelle décennie

Incarnée par **4 orientations** stratégiques et **16 objectifs**, la démarche stratégique de l'Insee énonce des ambitions qui prendront vie, à horizon 2025, à travers **72 actions** impliquant l'ensemble des collaborateurs et des établissements de l'Insee ainsi que les services statistiques ministériels.

Élaboré en 2015 et 2016, ce plan d'action résulte d'un travail de sélection et de synthèse à partir des propositions formulées par les agents de l'Insee et de la statistique publique pendant les rencontres Insee 2025 qui ont rassemblé un millier d'agents. Il a été complété par les réflexions issues des 8 groupes de travail thématiques, des directions régionales et des départements de la direction générale. Ces échanges ont permis de dégager 72 actions instruites par des équipes mobilisant les compétences adéquates. Ce rapport ne peut être exhaustif, mais les actions présentées dans les pages précédentes illustrent bien le contenu des orientations stratégiques et en expliquent le sens.

Avec ce projet collectif qui mise sur des méthodes de gestion dynamiques et innovantes, l'Insee explore des nouveaux terrains de développement, tout en poursuivant ses missions clés.

UN PLAN D'ACTION TRIPARTITE

• ACTIONS STRUCTURANTES

Poursuite d'opérations au long cours, destinées à améliorer durablement le fonctionnement de travail de l'Insee et du SSP, et à renforcer son cœur de métier.

• ACTIONS INNOVANTES

Engagement dans des projets innovants qui explorent des domaines nouveaux et qui sont voués à optimiser la qualité, la pertinence et la cohérence des chiffres produits.

• ACTIONS EXPÉRIMENTALES

Expérimentation de produits et de processus inédits pour évaluer leur utilité avant poursuite ou généralisation.



Ce plan d'action met en exergue des initiatives dotées d'une forte capacité d'entraînement sur la dynamique collective de l'Insee et du SSP. Il se traduira dans des programmes de travail qui prendront en compte les circonstances déterminant les ressources nécessaires au développement des activités de production et d'études de l'Insee. La mise en œuvre sera évaluée et révisée au fil du temps, afin de rester en cohérence avec les contraintes économiques et budgétaires. Agilité et sobriété seront mobilisées pour réaliser les objectifs affichés.

Le plan de l'Insee regroupe des actions susceptibles de créer des synergies à plusieurs niveaux :

- Être en prise sur les évolutions du système productif et sur les nouvelles dynamiques territoriales.
- Mieux repérer, prévenir et traiter les risques intrinsèques à la production statistique pour garantir la qualité des chiffres diffusés.
- Être à l'avant-garde sur les nouveaux modes d'enquête associés aux technologies de l'information et de la communication.
- Promouvoir une communication interactive et pédagogique.

À l'occasion de ses 70 ans, l'Insee s'est doté d'une stratégie ambitieuse et d'un plan d'action opérationnel en vue de répondre encore mieux aux attentes des publics qui recourent à ses chiffres et à ses études. Il contribuera à la qualité du débat public dans une période où les mutations de tout ordre génèrent une volonté collective de mieux comprendre le monde contemporain.

AU CŒUR DU SYSTÈME STATISTIQUE PUBLIC, L'INSEE ABORDE AVEC CONFIANCE ET ÉNERGIE UNE NOUVELLE DÉCENNIE.



Annexes

Les groupes de travail Insee 2025

À l'automne 2014, 8 groupes de travail ont été créés, réunissant des personnes motivées et compétentes de diverses unités de l'Insee. Les pilotes de chacun d'entre eux jouaient le rôle de référents du comité de pilotage de l'opération Insee 2025. L'objectif de ce projet était de répondre à des questions thématiques en vue de nourrir l'élaboration des orientations stratégiques futures de l'Insee.

LES 8 QUESTIONS THÉMATIQUES

Nouvelles sources statistiques

Quel doit être le positionnement de l'Insee face au foisonnement de nouveaux gisements de données qui créent des opportunités d'utilisation et d'efficacité de la statistique publique, mais aussi des risques concurrentiels et une interrogation sur le statut de cette statistique publique ?

Europe

Quelle stratégie d'influence bâtir vis à vis de l'Europe, pour quelles conséquences ?

Usages des statistiques

Comment assurer une veille qui permette de répondre de façon adéquate aux futures demandes adressées à la statistique publique ?

Production maîtrisée et qualité intégrée

Comment satisfaire les utilisateurs en maîtrisant les processus de production statistique et d'études, ainsi qu'en assurant aux gestionnaires un cadre de travail satisfaisant ?

Comment atteindre cet objectif dans un contexte de ressources réduites ?

Excellence métier

Dans quels domaines l'institut devra-t-il détenir une excellence professionnelle, source de sa légitimité et de sa réputation ? Quelle organisation du travail permettra d'atteindre ce but ?

Travail en réseau

Quel travail en réseau pour l'Insee à l'horizon 2025 ?

Quelle trajectoire depuis le mode de fonctionnement actuel ?

Transmission des savoirs

Dans un contexte de fort renouvellement des effectifs, comment assurer la transmission du savoir à ceux qui vont arriver à l'Insee lors d'un recrutement comme à l'occasion d'une mobilité ?

Parc applicatif

Comment disposer d'un parc applicatif de l'Insee en phase avec les technologies d'aujourd'hui et adapté aux besoins des utilisateurs, tout en visant la stabilité, la sobriété et la sécurité ?

Les rencontres et ateliers

Les agents de l'Insee ont été sollicités pour enrichir la réflexion collective nécessaire à la conduite de l'opération Insee 2025. Cet échange s'est traduit par cinq grandes rencontres au printemps 2015 à Caen, Lyon, Paris, Nancy et Bordeaux. Ces rendez-vous ont réuni des agents du site d'accueil mais aussi des agents d'autres directions régionales, d'établissements nationaux (Metz, Libourne) et de services statistiques ministériels. Au total près d'un millier d'agents de différents services, y compris des enquêteurs, ont participé aux rencontres.

L'objectif de ces échanges était de recueillir l'expression des agents sur leur perception actuelle de l'Insee, leurs attentes et leur vision pour l'avenir de l'institut, ainsi que leurs propositions. Pour préparer ces rencontres, un film a été réalisé auprès de plus de 140 agents de l'Insee, interviewés par petits groupes. Les 25 heures d'échanges recueillis ont donné naissance à un moyen métrage présenté à chaque rencontre pour initier le dialogue entre les agents et la direction générale.

3 QUESTIONS CLÉS

- **Quel service public de la statistique demain ?**
- **Quelle photo de quelle France ?**
- **Vivre et travailler ensemble à l'Insee.**

LES GRANDS THÈMES DE CES ATELIERS

- ▶ La mise en avant de la marque Statistique Publique, témoignant de la cohérence d'un système statistique public s'imposant comme référent obligé, grâce à la qualité de ses coopérations internes.
- ▶ Le développement de prestations de statistiques territorialisées à un plus grand niveau de détail, voire de statistiques de proximité, permettant de nourrir le dialogue avec les acteurs régionaux et locaux, dans une perspective d'évaluation des politiques publiques.
- ▶ Le travail en réseau des directions régionales réorganisées selon le nouveau découpage régional et la prise en compte de ce dernier dans les comparaisons internationales.
- ▶ Une communication plus pédagogique et interactive, adaptée à la diversité des profils des utilisateurs.
- ▶ L'adaptation des méthodologies d'enquête et le devenir des enquêtes traditionnelles dans un contexte de bouleversement des modes de collecte des données.
- ▶ L'attention à la gestion personnalisée des parcours professionnels et à la reconnaissance des compétences individuelles, en vue d'une mobilité respectueuse du timing des projets et ouverte aux cadres B.
- ▶ Le besoin d'un management intermédiaire et de proximité dynamisant les équipes, dans un esprit incluant les différentes catégories de personnel.



Directeur de la publication : Jean-Luc Tavernier

Rédaction : Pierre Audibert, Jacky Fayolle, Cécile Strouk

Conception, réalisation et impression : GraphiProd - France

Crédits photos :

© Secrétariat général des ministères financiers,
Service de l'environnement professionnel

© 123RF Banque d'images

© Getty Images - © Thinkstock - © Fotolia

Éditeur : ©insee

18, boulevard Adolphe Pinard - 75675 Paris Cedex 14

Dépôt légal : juillet 2016

ISBN 987-2-11-151302-0





Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



www.insee.fr

