

Cap sur 2035 : Projet stratégique de la statistique publique

Note de cadrage

1. Nature du projet

L'élaboration d'un projet stratégique est un exercice fédérateur et structurant. Il permet de redonner du sens à nos missions, réfléchir à notre positionnement dans un monde en forte mutation, préciser nos ambitions. Le projet stratégique *Cap sur 2035* s'inscrit dans une longue lignée de documents stratégiques pour l'Insee (Projet de service public 1989, Insee 2004, Ambition 2015, Horizon 2025...). Au-delà de l'intérêt de renouveler périodiquement l'exercice pour se projeter vers l'avenir en tenant compte des évolutions de l'environnement, la réflexion qui se lance est inédite dans son périmètre. En associant explicitement les services statistiques ministériels (SSM) au projet, elle vise non seulement à définir les ambitions que se donne l'Insee pour les dix années à venir, mais aussi à renforcer la cohésion du service statistique public, en construisant le cadre commun au sein duquel les SSM et l'Insee pourront affermir leurs missions et inscrire leurs actions.

Le projet repartira des acquis d'Horizon 2025 mais en réinterrogera les orientations, tant au regard des transformations de l'environnement intervenues depuis son lancement que de l'ouverture aux SSM du périmètre de l'exercice.

Depuis l'exercice précédent, le contexte dans lequel évolue la statistique publique a connu des évolutions importantes. Le débat public est plus encore qu'auparavant marqué par une circulation massive d'informations, dont certaines sont inexactes ou délibérément manipulées. La défiance à l'égard des institutions et des savoirs établis s'est accrue, rendant plus exigeante encore la mission d'éclairage et d'explication de la statistique publique. À ces évolutions s'ajoutent des turbulences géopolitiques majeures, des crises successives et des recompositions économiques et sociales qui renforcent les besoins d'information fiable et de repères partagés.

Parallèlement, des transformations technologiques d'ampleur modifient les conditions mêmes de production, d'exploitation et de diffusion des données. L'essor de nouvelles sources administratives et privées, les progrès considérables de l'intelligence artificielle et son utilisation désormais facilitée, le développement des méthodes de *data science* et des technologies *cloud* ouvrent de nouveaux champs pour la statistique publique et redessinent les compétences nécessaires. Ces évolutions constituent à la fois des opportunités d'innovation et des défis en matière de ressources humaines, de modes de production, de maîtrise scientifique, d'éthique et de qualité, auxquels s'ajoutent des enjeux environnementaux invitant à la parcimonie et la sobriété.

L'élargissement du périmètre du projet stratégique à l'ensemble de la statistique publique appelle par ailleurs une réflexion approfondie sur la coordination, la complémentarité des productions, le partage d'expertise et la cohérence stratégique entre l'Insee et les services statistiques ministériels. Cela conduira nécessairement à ajuster et enrichir certains axes structurants, afin de renforcer la lisibilité et l'unité d'action de la statistique publique.

Enfin, en interne, l'Insee et les SSM ont eux-mêmes fortement évolué depuis dix ans. Le développement du télétravail a transformé les modes de collaboration, d'animation et de management. La nouvelle organisation des directions régionales issue de la réforme territoriale a modifié les équilibres, les circuits de décision et les modalités de coordination. Ces adaptations ont permis de maintenir la continuité et la qualité de la production statistique, mais elles invitent aujourd'hui à interroger la cohérence d'ensemble, la circulation de l'information et les conditions d'une action collective renforcée.

Dans ce contexte, le projet poursuit plusieurs finalités complémentaires, externes comme internes :

- **Renforcer le positionnement et la visibilité de la statistique publique** en réaffirmant son rôle de repère fiable dans un environnement instable et le service rendu à la société et aux décideurs publics.
- **Assurer la cohérence stratégique entre l'Insee et les SSM**, en garantissant que les priorités sont partagées et qu'elles s'inscrivent dans une dynamique commune.
- **Mobiliser et fédérer les agents** autour des missions de l'institut et des services statistiques ministériels, en valorisant leur contribution et en les associant à la construction de la trajectoire future.

Cette trajectoire devra fixer un cap partagé décliné en un nombre limité de priorités. Les SSM trouveront toute leur place dans ce cadre commun, en déclinant des actions spécifiques adaptées à leurs enjeux propres. Le cadre structurant ainsi défini devra éclairer la prise de décision, faciliter la communication et être largement approprié par l'ensemble des agents du service statistique public.

2. Gouvernance du projet

Le Directeur général de l'Insee est le garant de la cohérence stratégique du projet. Il arbitre les choix stratégiques, valide les étapes structurantes, suit l'avancement des travaux et s'assure de l'adhésion des différentes parties prenantes.

Il est assisté d'une **équipe de pilotage** chargée d'élaborer le projet stratégique et d'en assurer la mise en œuvre opérationnelle et d'un **comité d'orientation stratégique** rassemblant les 3 parties prenantes au projet (DG, DR, SSM) pour discuter des orientations et sécuriser les arbitrages.

2.1. Équipe de pilotage

- L'équipe de pilotage est composée de six membres, représentant un peu moins de trois ETP au total.
- **Composition** : Béatrice Sédillot (100 %) et Alain Bayet (50 %), tous deux copilotes, Stéphane Gregoir (25 %), Sophie Ozil (20 %), Philippe Scherrer (70 %) et Miléna Suarez Castillo (25 %).
- **Rôle** : L'équipe de pilotage est en charge du déploiement de la démarche. Elle organise la concertation, séquence et conduit les différents travaux, prépare les arbitrages, propose les orientations stratégiques, rédige les différents supports (notes, diaporamas, compte-rendus, document final) et gère la communication interne du projet.

Elle bénéficiera de l'appui d'un **groupe de consultation**, constitué d'une dizaine d'agents volontaires de profils divers à la DG, en SSM et dans les DR, qu'elle pourra consulter pour tester et améliorer les livrables du projet, ou solliciter pour un appui ponctuel et ciblé dans l'organisation d'événements liés au projet (ateliers thématiques, séminaires de restitution...).

2.2. Comité d'orientation stratégique

- **Composition** : directeur général, directeurs membres du comité de direction, trois chefs de SSM, deux directeurs régionaux, copilotes du projet.
- **Rôle** : Le comité d'orientation est un lieu de concertation sur les orientations et de sécurisation des arbitrages avec les différentes parties prenantes (DG, DR et SSM). Il examine les grandes options structurantes, évalue leur cohérence avec les priorités institutionnelles, identifie les risques, points de tension et angles morts éventuels, et apprécie la soutenabilité des orientations proposées. Il est consulté en amont des arbitrages du directeur général sur les orientations stratégiques.

3. Principes directeurs

Plusieurs principes guident l'élaboration de ce projet stratégique :

- **Pilotage resserré et efficace** : l'équipe de pilotage est la structure décisionnelle opérationnelle, en lien étroit avec le directeur général qui intervient régulièrement pour valider les choix stratégiques.
- **Concertation** : la participation de tous les agents de l'Insee et des SSM est sollicitée, sous différents formats, afin de croiser les points de vue, recueillir les attentes et favoriser l'adhésion.
- **Communication régulière** : des points d'information réguliers sont effectués par différents canaux.
- **Priorisation assumée** : le projet se centre sur un nombre limité d'orientations structurantes et d'objectifs et actions associés.
- **Lisibilité et clarté** : chaque orientation doit être compréhensible, appropriable par les agents et montrer clairement sa contribution à l'ambition globale du projet.
- **Soutenabilité et gestion des risques** : les choix stratégiques doivent intégrer les contraintes de ressources, prévenir les risques de dispersion et expliciter les hypothèses qui les sous-tendent.

4. Calendrier

Le calendrier **indicatif** du projet est le suivant :

PHASE 1 – Recueil des attentes et diagnostic (mars – mai 2026)

Objectifs : recueillir les attentes sur l'exercice, et identifier les priorités et thèmes à approfondir.

Travaux principaux :

- **Entretiens** avec l'encadrement stratégique de l'Insee et des SSM
- **Entretiens** avec les représentants du personnel
- **Questionnaire auprès des agents du SSP** : recueil de la perception sur les missions de la statistique publique, les facteurs de changement et les axes de développement pour l'avenir, sollicitation sur les sujets à traiter dans les ateliers de la phase 2.
- **Premières consultations externes** (Cnis, ASP, Cadres Insee hors SSP...)
- **Premiers ateliers et/ou webinaires** pour illustrer plus concrètement les attentes et servir de test pour la suite.
- Rédaction d'un **document de diagnostic** issu de ces consultations.

- Détermination d'une liste de sujets pour les ateliers de la phase 2 et validation de ces thèmes auprès des différentes parties prenantes (DG, DR, SSM).

PHASE 2 – « Brainstorming collectif » (mai – juillet 2026)

Objectifs : travailler collectivement les principaux objectifs à atteindre et les questions prioritaires à traiter.

Travaux principaux :

- Sollicitation de tous les agents pour leur proposer de se positionner sur un atelier et, si oui, de lister par priorités ceux auxquels ils aimeraient participer.
- Au vu des réponses, constitution de groupes de petite taille (5 à 8 personnes) appelés à travailler au sein d'un même atelier (*si un thème intéresse particulièrement, plusieurs ateliers peuvent être lancés en parallèle sur le même thème*).
- Cadrage des ateliers : explicitation des règles d'organisation et de la structure du livrable.
- Déroulement **des ateliers thématiques Insee/SSM**, avec rendu attendu pour début juillet.
- En parallèle du travail des ateliers, première ébauche de document avec **messages clés**.
- Présentation et échanges formalisés avec les **instances représentatives du personnel**.

PHASE 3 – Synthèse des contributions et démarrage du travail rédactionnel (juillet - septembre 2026)

Objectifs : affiner le sens et le récit institutionnel.

Travaux principaux :

- Exploitation et **synthèse des contributions** issues des ateliers.
- Travail sur le **récit institutionnel** : positionnement de la statistique publique comme repère fiable, contribution au débat public, cohérence de l'organisation Insee/SSM...
- Relecture de toutes les parties prenantes (DG, DR, SSM)

PHASE 4 – Concertation structurée et appropriation (septembre – novembre 2026)

Objectifs : renforcer l'adhésion des agents et la légitimité des orientations.

Travaux principaux :

- **temps d'échange et d'appropriation autour des contributions issues des ateliers** : mise en ligne des rendus d'atelier et de la synthèse ; webinaires et ateliers dédiés ; possibilité de réagir et de proposer des compléments.
- **Séminaire des encadrants stratégiques** (le 30 septembre).
- **Entretiens avec des partenaires externes** pour recueillir leurs réactions face au narratif.
- Rédaction du **document de référence**, décliné en orientations, objectifs et actions clés.

PHASE 5 – Finalisation du document de référence (novembre – décembre 2026)

Objectifs : Produire un document mobilisateur et clair.

Travaux principaux :

- **Réécriture finale** intégrant les derniers arbitrages.
- **Mise en forme éditoriale.**
- Validation des parties prenantes
- Préparation du **plan de communication** et d'appropriation.

À partir de janvier 2027 – Communication et appropriation

Objectifs : diffuser et mobiliser.

Actions principales :

- **Présentations en interne** et séminaires de direction.
- Présentations et échanges formalisés avec les **instances représentatives du personnel.**
- **Présentations déclinées par publics** (agents, SSM, partenaires..).
- **Intégration dans les feuilles de route** à un horizon de cinq à dix ans, assurant la continuité stratégique et l'adhésion durable des équipes.