

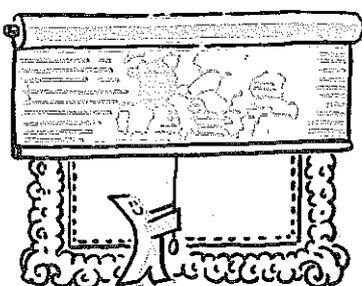
CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

Projet de

Service

Public

Septembre 1991



Le contexte a changé

La statistique publique existe en France de façon organisée depuis près de deux siècles. L'Insee a été créé il y a 45 ans. Aujourd'hui, nous éprouvons le besoin d'affirmer le projet de notre institut : comment fournir à la collectivité le service public dont elle nous a chargés. Pourquoi ce besoin ?

La mission de service public de l'Insee s'exerce maintenant dans des conditions bien différentes de celles de l'immédiat après-guerre : la demande a changé (elle se réfère beaucoup plus au local et à l'international), la concurrence existe désormais dans beaucoup de nos domaines, l'évolution des procédés techniques bouleverse la production, l'analyse et la diffusion de l'information.

En outre, la fonction publique française est engagée dans une vaste entreprise de modernisation et, au sein du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, l'Insee aspire à être à l'avant-garde de ce mouvement.

L'appui de tous

Dans ce nouvel environnement, l'institut n'a qu'une richesse, mais elle est de taille : son personnel. Le savoir-faire de ce personnel doit être utilisé, valorisé et développé le mieux possible : la qualité de nos prestations et l'aspiration légitime de chacun à s'accomplir dans son travail le commandent.

Ce projet est le résultat de deux ans de réflexion, de discussions, d'expériences menées collectivement dans l'Insee.

Il rappelle d'abord nos missions et la façon dont nous entendons les remplir. Il rassemble ensuite, autour de quelques grandes options, les principes d'action qui vont éclairer les choix d'activités de l'Insee pour les dix ans qui viennent.

Il montre enfin comment traduire ces options dans notre façon de travailler. Des actions ont été proposées, certaines sont déjà en cours. Un premier bilan est présenté, selon cinq axes de progrès. Il est illustré, de façon encore plus concrète, par des "fiches-actions" jointes à ce document ; elles expliquent, pour chaque axe de progrès, ce qui a déjà été fait, les réflexions en cours et les projets à moyen terme.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

Une précision indispensable : ce projet est celui de l'Insee, et non de tout le système statistique public. Bien sûr, il parle des services statistiques des autres Ministères, que l'Insee a la mission de coordonner. Dès maintenant, il doit être clair qu'une réflexion sur l'avenir sera organisée avec l'ensemble de nos partenaires du système statistique public. Des contacts seront pris, avant la fin de 1991, pour élaborer en commun un schéma d'orientation de la statistique publique française.



CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

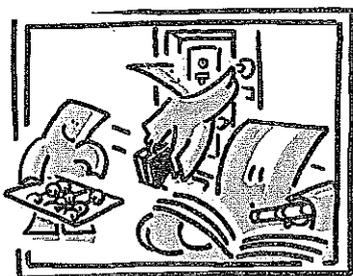
SOMMAIRE

	<i>pages</i>
1. L'IDENTITE DE L'INSEE	4
A. Notre place dans le service public : une vaste gamme de missions	4
B. Soyons une référence dans notre domaine	5
C. Nos valeurs professionnelles	6
2. LES GRANDES OPTIONS POUR L'AVENIR	7
A. Savoir évoluer et choisir	7
B. Définir clairement nos produits	9
C. Faciliter le développement de l'Insee par une augmentation de ses recettes propres	9
D. Mettre l'international, et notamment l'Europe, au centre de la mission de l'Insee	10
E. Utiliser pleinement les possibilités du réseau d'établissements régionaux de l'Insee	11
F. Valoriser l'association entre la statistique et les études	12
G. Consolider la décentralisation du système statistique public	13
3. CINQ AXES DE PROGRES	14
A. Communiquer avec l'extérieur	14
B. Travailler autrement	15
C. Moderniser les techniques	16
D. Favoriser le développement professionnel	17
E. Vivifier la communication interne	18
4. ET ENSUITE ?	19

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

1. L'IDENTITE DE L'INSEE

A - Notre place dans le service public : une vaste gamme de missions



**Des chiffres bruts
aux analyses**

Plus que jamais, notre mission de service public a de l'importance : faire en sorte que nos contemporains et les générations futures disposent et se servent d'une information économique et sociale de qualité. Cette information est l'un des éléments nécessaires au débat sur l'efficacité économique et sur l'équité sociale : nous contribuons ainsi au fonctionnement de la démocratie.

L'information économique et sociale comprend à la fois des données, des commentaires, des analyses. L'Insee est présent sur toute cette gamme de produits, qui va des bases de données statistiques aux études les plus approfondies.

En pratique, l'ensemble des domaines qui s'ouvrent à nous est vaste et nous devons être ambitieux en définissant nos missions.

L'information économique et sociale que nous diffusons a les caractéristiques d'un service public : elle doit être accessible à tous ; son prix de revient exclut de la vendre à prix coûtant ; elle est enfin, pour partie, une infrastructure sur laquelle les acteurs économiques et sociaux construisent leur propre information.

Par exemple : les recensements, l'indice des prix à la consommation, les grandes enquêtes, les comptes de la Nation. Et aussi les nomenclatures, les concepts, les répertoires, les bases documentaires.

N'y a-t-il que cela ? Certainement pas. L'Insee diffuse aussi une information économique et sociale plus "ciblée". Elle répond alors aux besoins d'une catégorie donnée d'utilisateurs : collectivités locales, entreprises, syndicats de salariés, associations ou autres composantes de la "société civile".

La présence de l'Insee sur une vaste gamme d'activités doit beaucoup à deux missions particulières : l'enseignement et la recherche. Concrètement, c'est l'existence dans l'Insee d'une grande école scientifique, l'ENSAE, et de plusieurs équipes de recherche contribuant au progrès de la connaissance et au développement méthodologique.

Dans tous ces domaines, nous ne sommes pas seuls : il y a déjà de multiples organismes voués à l'observation et à l'étude ; il en naîtra de plus en plus, avec la multiplication des besoins en information économique et sociale.

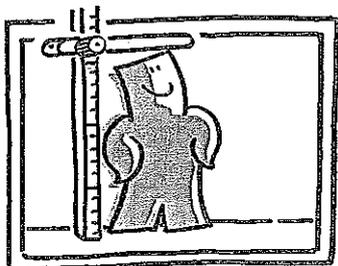
CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

Faciliter le fonctionnement des organismes d'observation et d'études

Nous devons faciliter le fonctionnement de ces organismes. Soit directement (pédagogie des méthodes statistiques, ingénierie statistique, partenariat dans certains cas), soit indirectement, par la conception de systèmes d'informations "ouverts", c'est-à-dire permettant de multiples utilisations.

La mission de service public n'exclut pas la référence au marché

Ainsi agissons-nous dans une logique de service public dont une partie de l'activité se trouve en situation de concurrence. Parmi d'autres critères, nous devons aussi nous appuyer sur des critères marchands pour la définition de nos produits : c'est une forme de réponse à la diversification de la demande, une façon d'évaluer la pertinence de nos prestations, un des moyens d'accroître nos ressources et de développer ainsi nos possibilités d'action.



Etre une référence

B - Soyons une référence dans notre domaine

Par sa démarche scientifique et son indépendance, l'Insee est reconnu comme une référence dans le domaine de la statistique et des études économiques et sociales. Il doit l'être encore plus dans les années qui viennent, en développant son professionnalisme et en s'adaptant mieux à la demande.

Développer le professionnalisme : une condition de survie

Nous accentuerons notre professionnalisme, notamment scientifique et technique. C'est la première condition pour augmenter la qualité de nos travaux. C'est aussi une condition impérative de survie, dans un monde où techniques et méthodes évoluent de plus en plus vite. D'où un effort important en matière de formation, de recherche, de méthodologie statistique.

Il faudra pour cela mieux définir, tant pour l'encadrement que pour les autres agents, des types d'emploi et des filières distincts, dans lesquels chacun pourra davantage se perfectionner, en veillant à ne pas diminuer notre capacité de réaction et d'adaptation.

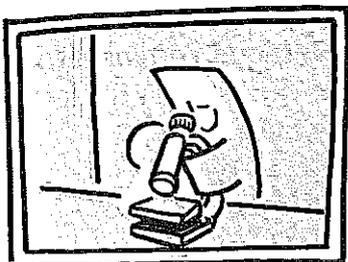
Mieux répondre aux questions, et plus vite

La seconde condition pour être une référence est que notre réponse soit pertinente, c'est-à-dire à la fois adaptée aux besoins et donnée dans les délais les plus brefs possible.

Certes nos investissements sont souvent lourds, coûteux, lents à mettre en place. Certes, notre mission est, pour une part, d'élaborer un système stable, durable et charpenté. Mais, globalement, notre objectif doit être de mieux répondre aux questions que se posent nos contemporains. En particulier, il faudra parfois préférer une réponse rapide, et encore imparfaite, à une réponse très précise, très détaillée mais trop tardive.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

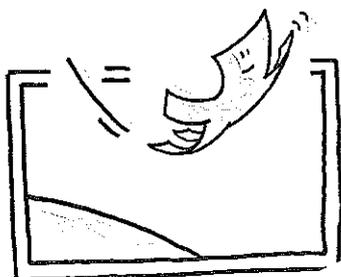
C - Nos valeurs professionnelles



Rigueur scientifique

Dans sa mission de service public, l'Insee s'appuie sur un ensemble de valeurs : **rigueur scientifique, indépendance, ouverture, efficacité.**

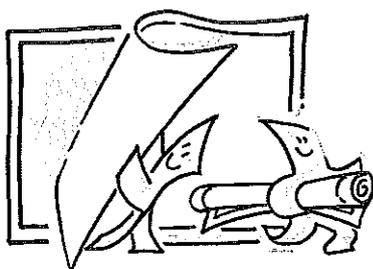
La rigueur scientifique impose la transparence de nos hypothèses, de nos méthodes de collecte et de calcul. Dans notre domaine, elle consiste aussi en la recherche permanente d'un équilibre entre la précision technique des données et la rapidité de leur diffusion.



Indépendance

L'indépendance de l'Insee est nécessaire à l'objectivité, à l'impartialité, donc à la crédibilité de nos mesures et de nos analyses. Elle s'exerce à l'égard de toutes les formes de pouvoir. Elle est garantie par les instances politiques et, le cas échéant, défendue par le Directeur général et l'ensemble du personnel de l'Insee ; l'opinion publique peut aussi constituer un point d'appui utile.

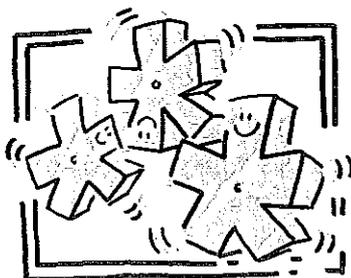
L'ouverture est un état d'esprit : être attentif aux changements du monde, percevoir à temps ce que nos contemporains nous demandent ou vont nous demander pour préparer l'avenir, ne rien cacher de notre organisation et de nos méthodes, jouer un rôle actif dans l'élaboration des outils permettant de s'adapter aux changements.



Ouverture

L'exigence de nos concitoyens à notre égard porte aussi sur notre efficacité. Le service public n'est pas la production d'information économique et sociale à n'importe quel coût.

Avec des moyens qui nous sont comptés, nous ne pourrions faire face à une demande plus variée et plus exigeante qu'en étant plus efficaces. Dans un monde où est apparue avec plus de force qu'auparavant cette valeur, nous ne pouvons ni l'ignorer, ni la mépriser. Montrons au contraire que nous savons être efficaces et, pourquoi pas, plus efficaces que nos concurrents dans certains domaines.



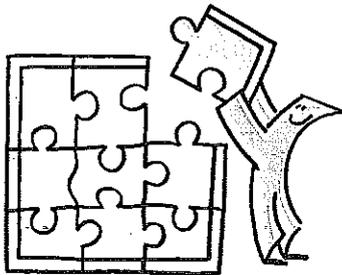
Efficacité

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

2. LES GRANDES OPTIONS POUR L'AVENIR

Définir le projet de service public de l'Insee, c'est faire des choix, retenir dès maintenant quelques grandes options, pour mieux éclairer le chemin que nous voulons suivre d'ici la fin de cette décennie.

A - Savoir évoluer et choisir



**Adapter les produits
aux besoins**

En construisant les infrastructures nécessaires à l'information économique et sociale (nomenclatures, codes, concepts, répertoires), l'Insee assure un service public dont il a le monopole. Au coeur du même service public se trouvent également les grandes opérations de référence : recensements, indices des prix, enquêtes nationales lourdes, comptes de la Nation.

Mais le service public de l'Insee s'étend à une gamme plus large de produits et de prestations. Pour les rendre plus adaptables aux besoins, il est nécessaire de mener une démarche prospective, associant l'ensemble du système statistique public.

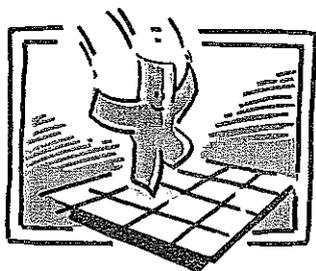
Citons quelques domaines, à titre indicatif :

- l'information économique et sociale devra être plus locale et plus internationale ;
- la recherche et l'innovation, le capital humain, la capacité commerciale jouent un rôle accru dans la croissance économique et la compétitivité des entreprises ; ils seront des thèmes majeurs d'observation statistique et d'analyse économique ;
- les préoccupations les plus cruciales en matière économique et sociale, comme en ce moment les inégalités, l'emploi, les migrations, devront recevoir des réponses par des statistiques rapides et légères ;
- les nomenclatures sociales, utilisées pour comprendre l'évolution des conditions de vie et des comportements, devront sans doute être revues plus souvent ;
- l'environnement est d'ores et déjà une préoccupation majeure et croissante ;
- l'évaluation des politiques publiques, qui se développe, mobilisera de nouveaux types d'information.

L'important, pour bien choisir, est de répondre en même temps à deux questions :

- Dans quels domaines répondre à la demande, et jusqu'où ?
- Nos moyens étant comptés, ne devons-nous pas alléger certaines actions, pour mieux investir dans d'autres ?

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000



Miser sur l'innovation

**Intérêt collectif :
l'Insee répond
"présent"**

**Demandes particulières :
l'Insee peut déléguer**

La réponse à ces deux questions s'appuiera sur les critères suivants :

- privilégier l'investissement en travaux innovants, correspondant à l'évolution prévisible du débat social et des domaines d'action des politiques publiques ;
- séparer ce qui correspond à une demande de biens collectifs d'intérêt national, exprimée notamment par les pouvoirs publics centraux ou les représentants nationaux des partenaires sociaux, de ce qui correspond à des ensembles plus restreints :
 - pour répondre à la demande de biens collectifs d'intérêt national, assurer pleinement les prestations de base (normes statistiques et comptables, fichiers, recensement et enquêtes lourdes, comptes de la Nation) ; en matière d'études, se concentrer sur les domaines où l'Insee dispose d'atouts spécifiques face aux autres organismes d'étude économique et sociale.
 - pour répondre à la demande exprimée par des ensembles plus restreints d'utilisateurs (organisations professionnelles ou syndicales, collectivités locales, clients professionnels publics ou privés), examiner d'abord si l'Insee peut fournir une réponse en puisant dans ses données ou dans son savoir-faire spécifique ; ou bien choisir, si c'est plus efficace, de laisser le soin d'assurer ces prestations au secteur concurrentiel des bureaux d'études spécialisés. L'intervention de l'institut est justifiée chaque fois que des besoins risquent de rester insatisfaits par absence d'offre sur le marché face à une demande sociale forte.

De tels choix ne s'effectueront dans de bonnes conditions que s'il existe, chaque fois que c'est possible, une large décentralisation de nos décisions.

Il n'est pas possible de prévoir à dix ans la demande d'information économique et sociale, domaine par domaine. Il faudra donc organiser le réexamen périodique des choix initiaux en suivant les mêmes règles.

B - Définir clairement nos produits

Savoir choisir les domaines où nous allons produire ne suffit pas. Il nous faudra aussi définir clairement nos produits. Le marketing est compatible avec le service public.

L'Insee se considère essentiellement, aujourd'hui, comme producteur de normes statistiques et comptables, de chiffres et d'études. Trop souvent, cette conception aboutit à organiser d'abord la production, puis à se poser la question de savoir comment la diffuser (publications, accès à des bases de données, etc.).

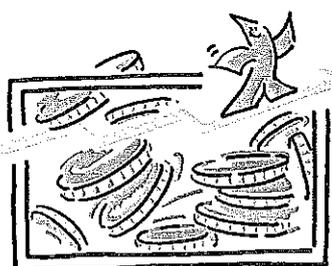
**Les utilisateurs
déterminent
la gamme
de nos produits**

L'option proposée ici est d'élargir le point de vue. Les demandes à satisfaire, les publics auxquels on s'adresse déterminent la décision de produire et la forme du produit. Il nous faut donc être systématiquement à l'écoute de la demande,

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

afin que le demandeur institutionnel ou le client de telle ou telle prestation soit beaucoup plus nettement pris en considération dès la conception du produit.

Mais, pour offrir un service adapté aux besoins et aux niveaux de connaissance des usagers, l'Insee devra proposer aussi des prestations d'accompagnement de ses produits. Selon les cas, et selon la nature des éventuels partenaires (évoqués dans l'option précédente), il s'agira de conseil en information, d'une mise en commun de savoir-faire et d'outils, voire d'ingénierie statistique ou de prêts d'experts. Associer produits et services est une nécessité.



Augmenter les recettes

C - Faciliter le développement de l'Insee par une augmentation de ses recettes propres

Parallèlement à l'extension de sa gamme de produits, l'Insee clarifiera sa politique de commercialisation et de tarification. L'objectif : une augmentation sensible des recettes non budgétaires.

Une partie, encore faible, des produits et des services de l'Insee fait l'objet d'une demande massive, soit du grand public, soit des professionnels. Une politique de tarification simple et claire, selon les types de services rendus et de produits mis sur le marché, sera généralisée.

Mieux commercialiser les produits de grande diffusion

Les actions déjà engagées pour commercialiser certains produits de grande diffusion seront développées. Deux buts : privilégier la souplesse et la rapidité de réaction face à la demande, maîtriser les coûts économiques de ces prestations par rapport aux recettes nouvelles constatées.

Cette orientation sera compatible avec le développement des infrastructures statistiques de base et des prestations en matière d'études économiques, démographiques et sociales. Elle contribuera à améliorer la qualité, les délais et la pertinence des produits et des services de l'Insee.



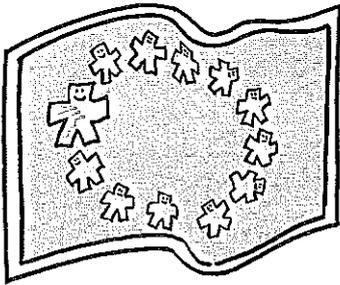
Relever le défi de l'international

D - Mettre l'international, et notamment l'Europe, au centre de la mission de l'Insee

L'évolution internationale est l'un des grands défis que l'Insee devra relever dans la décennie et sans doute au-delà. L'accélération de l'édification européenne, l'ouverture à l'Est sont des événements majeurs.

L'Insee développera son action internationale selon trois directions géographiques : l'Europe occidentale, l'Europe orientale, les pays du Sud.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000



Pour faire l'Europe : jouer la carte de la complémentarité

En Europe occidentale, l'avenir sera marqué par l'intégration communautaire. Chaque unité de l'Insee sera de plus en plus directement concernée par cette évolution. L'harmonisation des méthodes, la mise au point de très nombreux programmes communs, ont déjà tissé des liens étroits entre les douze pays de la Communauté. Réfléchissons dès maintenant aux relations futures entre service public national et service public européen.

A coup sûr, les réseaux de collecte et de traitement d'enquêtes resteront de la seule responsabilité des services nationaux. En revanche, un nouveau partage des tâches sera à construire dans plusieurs domaines : méthodes, concepts, formation, études. Pour cela, l'Insee jouera la carte de la complémentarité, avec les services publics des autres pays comme avec les instances communautaires.

Le défi communautaire sera amplifié par un phénomène déjà perceptible. Au-delà des frontières politiques de la Communauté, l'utilisation du "langage statistique communautaire" s'étendra très vite au reste de l'Europe, sans compter les souhaits d'harmonisation avec l'Amérique du Nord.

Ouverture à l'Est

Depuis 1990, nos relations avec les pays d'Europe centrale et orientale ont pris une ampleur imprévue et passionnante. Les accords de coopération se multiplient déjà. Ils s'affermiront et se développeront. L'Europe de l'Est compte sur notre aide pendant sa transition vers l'économie de marché. Le développement de l'infrastructure statistique y est considéré comme un enjeu vital.

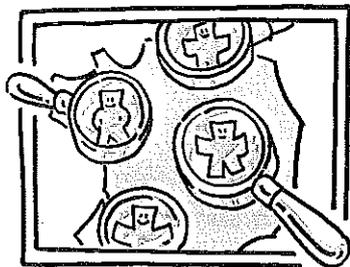
Nous ne serons pas absents de cette période historique. Les unités de l'Insee, et de tout le système public d'information économique et sociale, devront prendre en compte l'impact de ce phénomène sur leur programme d'activité.

Solidarité avec le Sud

Vers le Sud, nous coopérons depuis longtemps avec l'Afrique et avec l'Amérique latine. Plus récemment, des relations se sont renouées avec l'Asie du sud-est. Les actions continueront sous des formes différentes mais elles ne fléchiront pas. Nous n'abandonnerons pas le Sud pour l'Est ou l'Ouest. Le Sud reste notre espace de solidarité.

L'Insee continuera notamment à assurer une part importante de la formation des statisticiens, formation de base et formation permanente. En revanche, la coopération "de substitution", avec ses experts permanents assurant directement les tâches, disparaîtra progressivement. A la place, des missions plus brèves permettront le transfert du savoir-faire dans les meilleures conditions. En Afrique francophone, les relations bilatérales s'inséreront encore davantage dans la politique de coopération de la Communauté Européenne.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000



Des besoins croissants d'information régionale

E - Utiliser pleinement les possibilités du réseau d'établissements régionaux de l'Insee

Les choix d'implantation des activités économiques, notamment au sein d'un grand ensemble européen, ont des enjeux de plus en plus importants et la décentralisation fait émerger une forte demande d'information régionale et locale.

Dans ce contexte, l'Insee compte beaucoup sur son réseau d'établissements régionaux. Ces établissements n'ont pas seulement pour mission de réaliser, dans leur région, les enquêtes nationales et les recensements. Proches de nombreux utilisateurs de l'information économique et sociale, ils développent aussi des statistiques et des études aptes à les satisfaire.

En suivant les options retenues pour l'avenir de l'Insee, les établissements régionaux adapteront davantage les prestations (instruction de la demande, fourniture de l'information, ingénierie statistique, conseil d'utilisation) aux besoins.

Ces établissements sont en même temps bien placés pour percevoir les nouvelles demandes, pour expérimenter de nouveaux outils, et pour assurer dans les statistiques permanentes la qualité qu'exigent leurs diverses utilisations.

Le réseau régional : novateur et coordonné

Les impulsions données aux établissements régionaux favoriseront le travail en commun des services de production, d'études et de diffusion. La complémentarité entre les métiers améliorera la qualité de toutes les productions de ces établissements.

Les établissements régionaux, centres d'action locale de l'Insee, feront partie d'un réseau coordonné. Ce réseau garantira, bien entendu, la réalisation des statistiques nationales ; il sera aussi conçu pour mettre en commun les expériences, favoriser l'innovation, rendre possible le développement de pôles de compétence nationale.

Dans la ligne de cette option, une plus grande autonomie de gestion des établissements régionaux favorisera leur efficacité et c'est l'ensemble de l'Insee qui en bénéficiera.

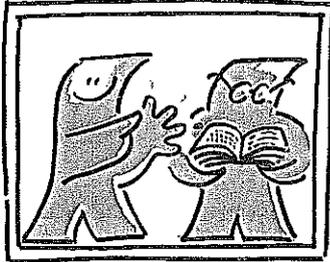
CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

F - Valoriser l'association entre la statistique et les études

La statistique et les études font l'identité de l'Insee, comme on l'a affirmé dès le début de ce texte. C'est aussi une originalité, dans la Communauté européenne comme dans le reste du monde. Valoriser cette association est une option fondamentale pour l'institut.

Une conception large des études

Que signifie "faire une étude" à l'Insee ? Pour le dire en une phrase, c'est fournir une réponse claire et solide à une question pertinente.



Mieux articuler statistique et études

C'est une définition large. A une extrémité, se trouve la participation à quelques-uns des grands débats internationaux sur l'analyse économique. A l'autre bout, ce sont les réponses à des questions précises, posées par des acteurs de la vie économique et sociale qui ont à prendre une décision.

Mieux articuler - sans les confondre - la statistique et les divers types d'études signifie que l'Insee choisit de valoriser autant l'une que les autres.

Il y a des interactions entre les infrastructures de l'information économique et sociale, les données collectées, traitées et mises en forme, et les analyses fondées sur des cadres conceptuels plus ou moins sophistiqués. Dans tous les cas, la culture dans le domaine des sciences économiques et sociales permet d'identifier plus clairement les questions intéressantes auxquelles il faudra répondre : elle aide à définir l'objet de l'investigation statistique.

Etudes : vive la concurrence

Dans le domaine des études, la concurrence existe. Cette concurrence est souhaitable, pour améliorer la qualité de l'information et pour garantir la pluralité des points de vue. L'Insee s'interdit de l'entraver. Notamment, il ne se reconnaît aucun droit de rétention des données qu'il produit.

G - Consolider la décentralisation du système statistique public



Ministères : fonder nos relations sur le partenariat

La décentralisation est à la base de la constitution et du développement du système statistique public français. Sur certains domaines la décentralisation a été décisive : jamais, par exemple, les statistiques agricoles ou celles de la santé n'auraient connu un tel développement, ni atteint une telle qualité, si elles avaient été élaborées en-dehors des ministères intéressés.

Les relations entre les services statistiques des ministères et l'Insee sont fondées sur le partenariat. L'Insee a la mission de coordonner l'ensemble.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

L'efficacité et la souplesse du système seront renforcées, notamment en matière de gestion et de formation des personnes, de programme de travail, de normes et de méthodes.

Si les moyens de production statistique diminuent dans certains ministères, l'Insee pourra être amené à augmenter son soutien direct. Il développera les travaux qu'il réalise pour leur compte, seul ou en association avec eux, pour des opérations considérées comme de grande importance.

Enfin, comme annoncé dans l'introduction de ce texte, l'Insee proposera aux services statistiques des ministères d'élaborer en commun un schéma d'orientation de la statistique publique française.



CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

3. CINQ AXES DE PROGRES

Avec les grandes options pour l'avenir, le projet de service public de l'Insee propose les choix fondamentaux des dix ans qui viennent, esquisse les grandes évolutions structurelles de l'institut. Concrètement, comment cela se fera-t-il, quelles seront les conséquences pour le travail de chacun ?

C'est l'objet de cette troisième partie. Elle est partagée en cinq "axes de progrès". Chacun correspond à l'un des thèmes sur lesquels les unités de l'Insee ont travaillé depuis le début de 1990, pour concrétiser les orientations du projet de service public.

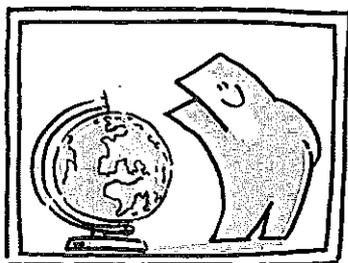
Pour chaque axe de progrès, des actions à entreprendre ont été définies. Elles sont décrites dans des fiches séparées, appelées "fiches-action" et jointes à ce document. Suivant l'état d'avancement des travaux, les fiches décrivent des réalisations à partir de décisions déjà prises, ou la poursuite des réflexions engagées, ou encore l'exploration de pistes nouvelles.

Dans la suite, la description des axes de progrès fait référence aux fiches-action, pour illustrer la mise en place des thèmes de développement du projet.

A - Communiquer avec l'extérieur

L'Insee doit toujours mieux communiquer avec son environnement. L'ouverture est l'une de ses valeurs fondamentales : la politique de communication externe est donc l'un des axes essentiels du développement de l'Insee. Elle a plusieurs aspects :

- l'écoute,
- la communication vers le grand public, destinée à former, à faire référence, à alimenter le débat social,
- la communication "ciblée" (sur les produits et services destinés aux différentes catégories de clients),
- la communication institutionnelle (messages sur la personnalité et les missions de l'Insee).



**Mieux écouter
les besoins**

A l'écoute des besoins d'information, l'Insee dispose déjà de moyens appréciables. Il peut les améliorer. Dans ce but, le fonctionnement du Conseil National de l'Information Statistique sera rendu plus souple, plus ouvert à l'expression des besoins et à l'appréciation des réponses apportées par l'institution statistique. (Voir *Fiche-action A 1, "L'écoute de la société"*)

Au niveau régional, l'existence de Comités régionaux pour l'information économique et sociale (CRIES) favorise les relations stables avec les utilisateurs. Il en

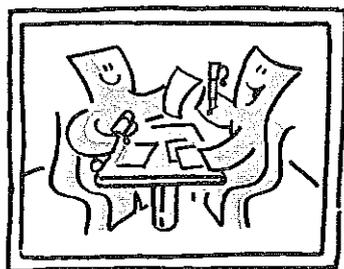
CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

existe aujourd'hui dans quatre régions. Leur extension à d'autres régions est envisageable mais difficile. En leur absence, l'Insee développera une concertation régulière avec les autres administrations et assemblées de la région. (Voir Fiche-action A 1)

Améliorer la diffusion "grand public" et la communication institutionnelle

Les actions de communication vers le grand public passent aussi par des lieux de diffusion bien adaptés. Plusieurs projets se développent, ainsi, pour améliorer les conditions d'accueil dans les Observatoires Economiques Régionaux. (Voir Fiche-action A 2 "La communication externe"). Dans le domaine de la communication institutionnelle, enfin, des efforts seront engagés pour développer l'information sur l'Insee et son rôle. (Voir Fiche-action A 2)

B - Travailler autrement



Des relations plus contractuelles

D'ici l'an 2000, notre implantation territoriale ne sera pas sensiblement modifiée. En revanche, les relations entre unités, notamment entre établissements régionaux et entre ceux-ci et la Direction générale, devront avoir changé.

Ces relations seront, plus qu'aujourd'hui, régies par des dispositions de nature contractuelle. Certes, tout ne peut pas être contractualisé, notamment en matière de production statistique. Mais là où c'est possible, de telles dispositions permettent de développer plus facilement l'autonomie et la responsabilité des équipes et des unités. Mieux utiliser des compétences et, par une spécialisation plus marquée, accroître notre professionnalisme : deux conditions pour être plus efficace.

Des pôles de compétence en région

C'est dans ce but que des pôles de compétence nationale seront implantés dans des Directions régionales. (Voir Fiche-action B 1 "Des transferts de compétence entre régions")

Partenariat interne

Le développement du partenariat entre les unités de la Direction générale et les établissements régionaux est une des façons de "travailler autrement". C'est également à l'intérieur des unités qu'il faut faire bouger la façon de travailler. Là aussi, des associations entre équipes, construites en vue d'un progrès commun, vont se développer. (Voir Fiche-action B 2 "Des partenariats et réseaux internes")

Animation d'équipes

Au sein des équipes ou des services, l'enrichissement du travail, la mobilisation, la performance collective se développeront si une meilleure animation est recherchée. Ceci veut dire une formation des responsables à l'animation d'équipe, une gestion des parcours professionnels plus personnalisée, un management plus contractuel.

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

Partenariat externe Vis-à-vis de l'extérieur, l'Insee va développer le travail en partenariat, sous des formes variées telles que la convention explicite, les clubs d'utilisateurs, les groupements d'intérêt divers. De nombreuses opérations en partenariat ont déjà été menées, en Direction régionale et aussi à la Direction générale. (Voir Fiche-action B 3 "Le partenariat avec l'extérieur")

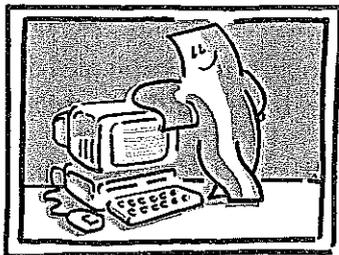
C - Moderniser les techniques

L'Insee, ouvert aux attentes de la société, doit être efficace dans la réponse à ces attentes. Ceci passe par la modernisation des techniques, des méthodes et des produits.

Connaître et diffuser les techniques statistiques de pointe

Les techniques statistiques que nous mettons en oeuvre doivent être à la pointe de l'art. D'où la double exigence, plus pressante qu'autrefois : être au fait de la recherche en ce domaine, et pour ce faire y participer ; vulgariser dans l'institut les techniques les plus utiles et les plus éprouvées, après en avoir facilité et normalisé l'usage.

Diffuser l'information ainsi récoltée, dans l'ensemble des unités concernées de la Direction générale et des directions régionales, peut se faire notamment en s'appuyant sur des pôles de compétence spécialisés dans chaque domaine. Certains existent (sur les techniques de sondage, par exemple) ; d'autres pourraient être créés. (Voir Fiche-action C 1 "La méthodologie et la recherche")



Moderniser les méthodes de travail

Quant à nos méthodes de travail, leur modernisation répond à notre souci d'efficacité. La réflexion est déjà lancée et des résultats commencent à prendre corps. Par exemple, les nouvelles méthodes de programmation, de gestion et de conduite des projets se mettent en place. (voir Fiche-action C 2 "Les méthodes de gestion")

L'outil informatique doit évidemment jouer un rôle important dans cette modernisation des méthodes de travail. L'Insee doit continuer à s'adapter aux progrès considérables faits dans ce domaine, en les utilisant et en les acclimatant aux types de travaux qu'il mène. (Voir Fiche-action C 3 "L'informatique de l'avenir")

Améliorer les conditions de travail

La transformation des techniques et des méthodes de travail sera accompagnée de la mise en place des infrastructures immobilières et matérielles nécessaires à leur développement. Au-delà des seuls besoins fonctionnels, ces évolutions viseront à améliorer le confort et la sécurité pour l'ergonomie de chaque poste de travail. (Voir Fiche-action C 4 "Des conditions de travail améliorées")

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

D - Favoriser le développement professionnel

Accroître autonomie et responsabilité

Le projet de service public de l'Insee repose d'abord sur l'ensemble du personnel. Il est indispensable que tous apportent, à l'exercice de leur métier comme à la bonne marche du service, toutes leurs capacités et leur dynamisme. C'est pourquoi le développement professionnel constitue un axe de progrès qui conditionne tous les autres.

Des agents plus qualifiés, aux compétences plus reconnues

Il faut que chaque agent, chaque équipe, participe à la définition de son travail, dispose d'une certaine autonomie dans la conduite de celui-ci et en soit, à un degré élevé, responsable. L'ensemble des agents devraient ainsi être mieux armés pour représenter l'Insee à l'extérieur.

Cet effort collectif doit trouver sa contrepartie. Les mesures du protocole de la Fonction Publique et du plan social ministériel vont dans ce sens. Même si, chacun le sait, la revalorisation des carrières et des rémunérations est soumise à des contraintes d'ensemble, la Direction de l'Insee a formulé des propositions complémentaires : accès plus précoce au grade de contrôleur grâce à un aménagement statutaire, recherche d'élargissement de la promotion d'attachés dans le corps des administrateurs, ou demande d'instauration d'une prime de technicité statistique.

A plus long terme, une transformation de la structure des emplois tenus par les agents de l'Insee est à prévoir. Le progrès technique a et aura comme effet d'élever progressivement la qualification des postes au sein de l'Insee, et ceci à tous les niveaux. Cet accroissement, sensible pour tous, des niveaux d'expertise et de responsabilité devrait permettre d'investir dans des domaines nouveaux, notamment par une meilleure utilisation du savoir-faire des cadres. Cette évolution sera soutenue par une politique active de promotion interne, et un recrutement de personnes de plus en plus qualifiées.



Une formation professionnelle ambitieuse

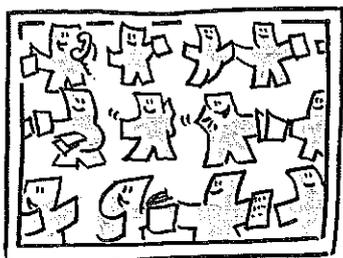
La formation est au coeur de la mise en valeur des ressources humaines. Chacun, chaque cadre en particulier, doit se sentir responsable de la formation de ses collaborateurs. Un schéma directeur de formation a été mis au point en 1990. Il concerne toutes les catégories de personnel. (Voir Fiche-action D 1 "La formation continue")

Un développement professionnel harmonieux des personnes suppose que soient conciliés, au niveau individuel, le professionnalisme que nous recherchons et la nécessité de la mobilité. La structuration des postes de travail autour de la notion d'emploi-type permettra de concevoir des plans de formation élargis qui accompagneront les parcours professionnels. (Voir Fiche-action D 2 "Des postes de travail plus qualifiés")

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

De ce point de vue aussi, l'Insee doit être une organisation ouverte, capable de favoriser les échanges : accueil et recrutement de personnes extérieures, essai-mage de ses agents.

De façon générale, les relations entre niveaux hiérarchiques, entre équipes, entre personnes seront, plus qu'actuellement, régies par des rapports de nature contractuelle. Une gestion des carrières plus dynamique et plus personnalisée en résultera. Les perspectives seront fonction autant des compétences techniques que des capacités de travail avec d'autres. (Voir Fiches-action D 3 "Une gestion du personnel plus contractuelle", D 4 "La mobilité professionnelle", et D 5 "Carrières et rémunérations")



E - Vivifier la communication interne

Le développement de la communication avec l'extérieur, cité en tête de nos axes de progrès, ne se conçoit pas sans une bonne communication interne. De même, dans son effort pour travailler autrement, pour moderniser ses techniques et ses produits, pour assurer le développement professionnel de chacun, l'Insee doit développer sa communication interne.

**Ecouter, informer,
échanger, former**

Dans les discussions sur notre projet de service public, ce thème est sans doute celui qui a suscité le plus de demande dans toutes les unités. La communication interne est d'abord une affaire de management. Ses composantes tiennent en quatre mots : écouter, informer, échanger, former.

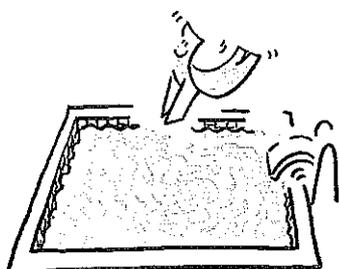
**Se donner les outils
pour faire circuler
une information
claire et riche**

Il faut que chacun soit entendu. Il faut aussi que chacun soit mieux à même de connaître la place de l'Insee et le rôle de ses travaux dans notre société, de comprendre le sens de son activité quotidienne, et de se situer entre ses clients et ses fournisseurs. Il faut enfin que, par ces moyens, la collectivité de l'Insee s'adapte mieux aux aléas et puisse réagir devant les choix instantanés liés à l'actualité. (Voir Fiche-action E "La communication interne")



CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

4 - ET ENSUITE ?



Passer à l'acte

Des fiches-action pour des thèmes-clés

Le travail accompli pendant plus de deux ans a permis de préciser des orientations essentielles pour l'évolution dynamique de notre institut. Certaines peuvent être rapidement suivies d'actions, d'autres sont encore ouvertes : nous aurons à les préciser au cours des prochaines années.

Concrètement, comment cela va-t-il se passer ? Le travail s'appuiera sur les thèmes développés dans les "fiches-action", sur les projets de développement propres aux unités, et sur l'approfondissement des options retenues pour l'avenir de l'Insee. Périodiquement, le point sera fait sur les progrès réalisés.

Les fiches-action décrivent les travaux qui, pour quelques thèmes-clés, donneront de la consistance aux axes de progrès du projet de service public. Elles ont été signalées au fur et à mesure dans la description des cinq "axes de progrès" (partie 3 ci-dessus) :

Communiquer avec l'extérieur

- L'écoute de la société
- La communication externe

Travailler autrement

- Des transferts de compétence en région
- Des partenariats et réseaux internes
- Le partenariat avec l'extérieur

Moderniser les techniques

- La méthodologie et la recherche
- Les méthodes de gestion
- L'informatique de l'avenir
- Des conditions de travail améliorées

Favoriser le développement professionnel

- La formation continue
- Des postes de travail plus qualifiés
- Une gestion du personnel plus contractuelle
- La mobilité professionnelle
- Carrières et rémunérations

Vivifier la communication interne

- La communication interne

CONSTRUIRE L'INSEE DE L'AN 2000

La prise en charge des fiches-action sera assurée par les unités les plus directement concernées. Le Comité de Direction fera le point sur l'avancement des travaux plusieurs fois par an.

La mise en oeuvre s'appuie sur les unités

Les départements de la Direction générale et les établissements régionaux dont le projet de développement est en cours d'élaboration poursuivront ce travail. Il est souhaitable que d'autres les rejoignent dans cet effort. La mise en oeuvre des orientations générales du projet est à ce prix.

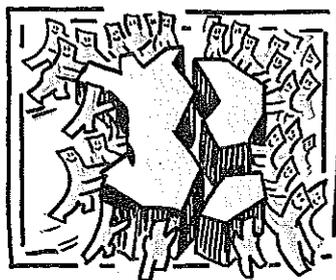
Suivre et valider les projets de développement des départements de la Direction générale relèvent du Secrétaire général et des Directeurs. Pour les établissements régionaux, ces tâches relèvent du Chef du Service de l'Inspection générale. L'unité "Mise en valeur des ressources humaines" assurera les fonctions de conseil et d'appui technique.

Concrétiser les options

Quant aux options pour l'avenir de l'Insee, présentées dans la partie 2 de ce texte, une ou deux seront approfondies plus particulièrement chaque année, sous la responsabilité directe du Comité de Direction. Le Directeur général chargera un ou plusieurs Directeurs de préparer les dossiers correspondants. Les travaux du Comité de Direction sur les options seront annoncés, et leurs résultats diffusés dans l'ensemble de l'institut.

Une évaluation régulière

Fiches-action, projets de développement, options d'avenir : le point sur tous ces travaux sera fait chaque année, à l'occasion du rapport d'activité, et tous les trois ans au sein du Comité Technique Paritaire de l'Insee. Tous les trois ans également, le Service de l'Inspection générale fera un rapport d'évaluation de l'avancement du projet de service public.



La réussite du projet dépend de nous tous

Tout cela aidera à suivre les progrès accomplis, certes, mais la réussite du projet dépend d'abord de la capacité collective de tous les membres de l'Insee, de nous tous. Il s'agit de surmonter les problèmes quotidiens, de rechercher l'épanouissement personnel et l'efficacité, d'être ouvert à notre environnement pour assurer notre mission de service public. Chacun peut et doit, à son niveau, apporter critiques, propositions, réalisations concrètes.

Et c'est ainsi que pourra vivre notre projet de service public.