

Ce n'est pas dans leur fiche de poste. Pas encore.

Reconnaître celles et ceux qui font vivre la donnée sans que ce soit leur métier

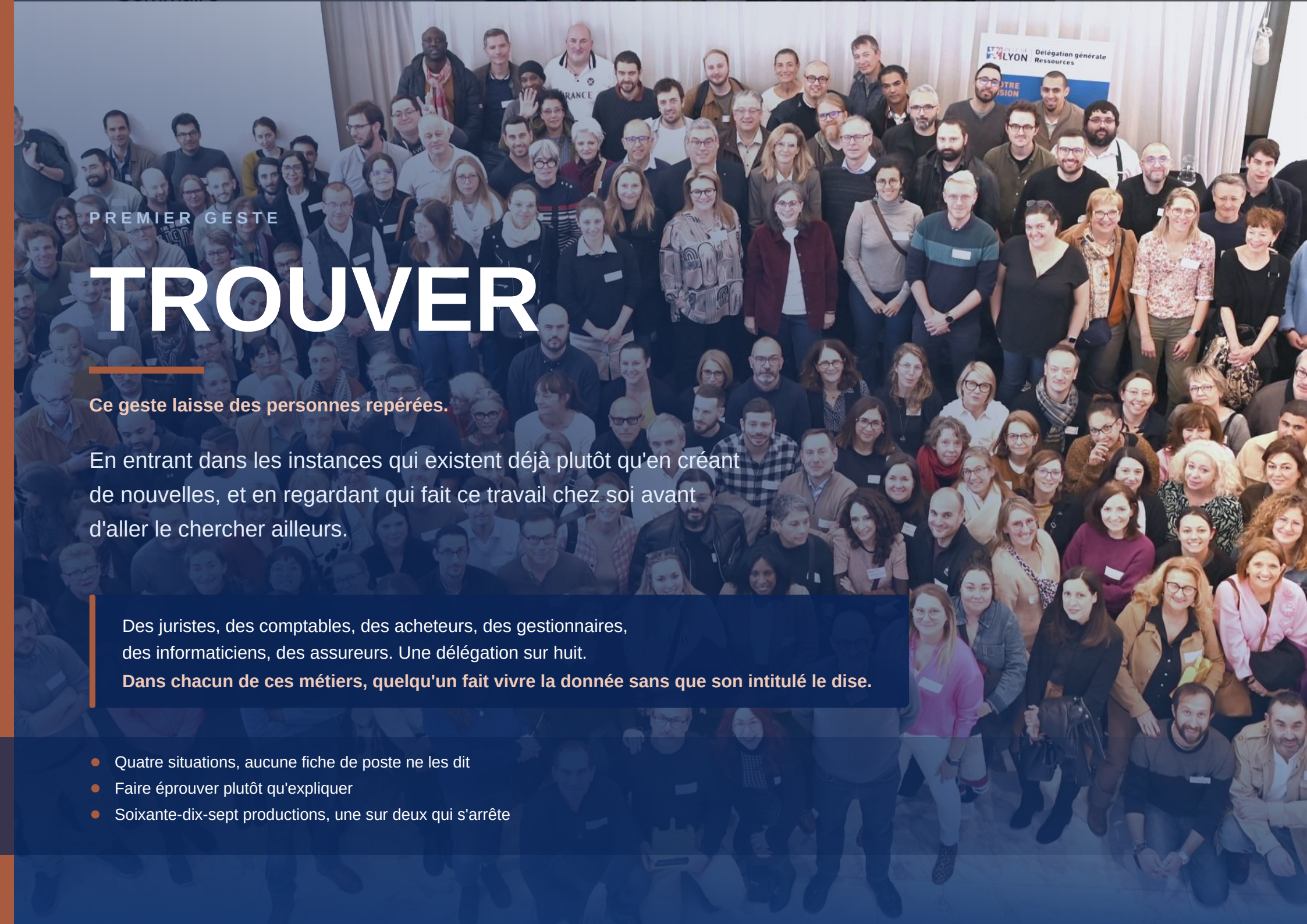
**Dans une ville de dix mille agents, la donnée est partout,
mais pas encore ensemble.**

Le même chiffre, deux fois, deux résultats

Un indicateur de politique publique présenté en comité de suivi, avec deux valeurs



L'écart ne vient pas d'une erreur de calcul, il vient d'une définition que personne n'a écrite. Situation relevée lors de la collecte menée dans dix-huit directions, avril-juin 2026.



PREMIER GESTE

TROUVER

Ce geste laisse des personnes repérées.

En entrant dans les instances qui existent déjà plutôt qu'en créant de nouvelles, et en regardant qui fait ce travail chez soi avant d'aller le chercher ailleurs.

Des juristes, des comptables, des acheteurs, des gestionnaires, des informaticiens, des assureurs. Une délégation sur huit.

Dans chacun de ces métiers, quelqu'un fait vivre la donnée sans que son intitulé le dise.

- Quatre situations, aucune fiche de poste ne les dit
- Faire éprouver plutôt qu'expliquer
- Soixante-dix-sept productions, une sur deux qui s'arrête

Quatre situations, aucune fiche de poste ne les dit

TROUVER

À gauche l'intitulé officiel du poste, à droite ce que la personne tient réellement

CE QUE DIT LA FICHE DE POSTE

CE QU'ELLE OU IL TIENT EN RÉALITÉ

Chargé de projet informatique

Produit et fiabilise seul les chiffres de sa direction. À la question « existe-t-il une dépendance forte à une personne clé ? », il a répondu par deux mots : « Oui, moi. »

Responsable d'un service

Tient de fait le rôle de référent sur le logiciel qui porte l'activité. Aucune décision ne l'a désigné, et le document qui a transféré l'outil à son exploitation ne mentionne personne.

Responsable d'une démarche qualité

Produit plus d'une centaine d'indicateurs, réclamés un par un par d'autres directions, sans que personne trie ni priorise. Sait lesquels ne sont pas fiables, et continue de les fournir.

Agent qui saisit dans un logiciel métier

Alimente des chiffres qu'il ne verra jamais. Formé à l'outil, jamais au processus que l'outil porte. Ne sait pas à quel moment de la chaîne sa saisie compte, ni pour qui.

Faire éprouver plutôt qu'expliquer

TROUVER

Le mini-atelier joué devant les directrices et directeurs, dans les huit comités de délégation

LA MÉCANIQUE, EN QUATRE TEMPS

01

Une situation concrète

Un cas que toutes les directions ont vécu, sans nommer personne.

02

Une question simple

Est-ce une situation de bonne gouvernance des données, ou pas encore ?

03

Chacun se positionne

À main levée, devant ses pairs.
Personne ne reste spectateur.

04

La réponse que je donne

Ce que la situation coûte,
et ce qui la rendrait plus solide.

Le principe

Je ne venais rien demander. Je venais faire éprouver la différence entre une donnée qu'on organise et une donnée qu'on rattrape au cas par cas.

UNE DES SITUATIONS SOUMISES AU DÉBAT

Une agente assure de fait la cohérence des chiffres entre plusieurs établissements. Elle échange avec chacun, aligne les règles de comptage, alerte quand un logiciel n'est pas paramétré. Sans elle, la consolidation serait beaucoup plus fragile. Rien, dans sa fiche de poste, ne décrit ce travail.

LA RÉPONSE QUE JE DONNE

Oui. Mais ça tient à une personne.

après que la salle s'est positionnée

Le message clé

La cohérence des chiffres existe déjà. Elle est tenue par quelqu'un que rien ne désigne, dans aucun document. Le risque n'est pas l'erreur, c'est la dépendance et l'essoufflement.

Ce que cela produit

- Des directeurs qui invitent ensuite en comité de direction.
- Des chefs de service qui appellent pour comprendre une situation.
- Des agents de terrain qui sollicitent directement.
- Un réseau qui s'élargit sans qu'on ait eu à le demander.

Une production sur deux s'arrête si une personne s'absente trois mois

TROUVER

Ce que révèle la collecte menée auprès de vingt-deux agents, dans dix-huit directions

77

productions recensées

tableaux de bord, bilans, suivis d'activité, documents réglementaires

50

jugées fragiles ou très fragiles

par celles et ceux-là mêmes qui les produisent

deux sur trois

39

s'arrêteraient

si leur producteur s'absentait trois mois

une sur deux

Ce ne sont pas des tableaux accessoires.

Des chaînes entières, dont des documents qui conditionnent le versement de financements, reposent sur une seule personne, avec des règles de calcul qui ne sont écrites nulle part.

DEUXIÈME GESTE usager

Démarches, droits, transactions, sollicitations.

CONSTRUIRE

Ce geste laisse des règles, des repères, des décisions.

Avec ceux qu'on a trouvés : les règles de travail, les repères communs, la place de chacun dans la chaîne.

CE QUI S'ÉCRIT EN SÉANCE, AVEC CEUX QUI LES MANIPULENT

Les objets que la Ville manipule, nommés un par un : un bâtiment, un usager, une association.

Pour chacun : est-il partagé entre directions, fait-il référence, et qui en répond ?

Ce qui manque est ajouté à la main, par ceux-là mêmes qui s'en servent.

Planche complétée en plénière du réseau, juin 2026.

- Qui fait quoi autour d'une même donnée
- Entre les mains de ceux qui décident

L'ensemble de la Ville
objet transversal Ville entière

Placer les cartes ici

Dossier d'usager

Objet d'agrégation d'historique de relation l'usager autour d'un bénéficiaire (personne physique). Regroupe démarches, aides, transactions, signalements, réclamations.

Sollicitation

Contact structuré d'un usager vers la collectivité.

Ex. : demande d'information; signalement; réclamation

Bénéficiaire

Personne recevant une aide, prestation ou accompagnement.

Ex. : bénéficiaire du CCAS; allocataire d'une aide

Service public

Service rendu ou organisé pour un public.

Ex. : état civil; restauration scolaire; propreté

Dossier social

Dossier d'accompagnement social (CCAS, action sociale, suivi de bénéficiaire). Agrège aides sociales et démarches d'accompagnement

Famille

Unité relationnelle structurante pour enfance, école, crèche et aides.

Ex. : famille allocataire; foyer; cellule familiale

Habitant

Personne physique rattachée au territoire : lien pour relation citoyenne et territoriale

Ex. : Lyonnais; résident; habitant d'un logement

Type de demande

Classification stable des demandes traitées par la collectivité.

Ex. : inscription; aide; acte

Signalement

Signalement portant sur un problème observé.

Ex. : état sauvage; nid-de-poule; éclairage en panne

Foyer

Unité d'habitation ou de droits sociaux selon les usages.

Ex. : foyer allocataire; foyer fiscal; dossier familial

Autorisation

Autorisation d'accès ou d'usage, distincte de l'acte administratif formel

Ex. : autorisation d'occupation de voirie; permis de construire

Démarche

Objet décrivant une demande ou procédure accessible à un usager.

Ex. : inscription scolaire; demande d'acte d'état civil; déclaration

Atelier citoyen

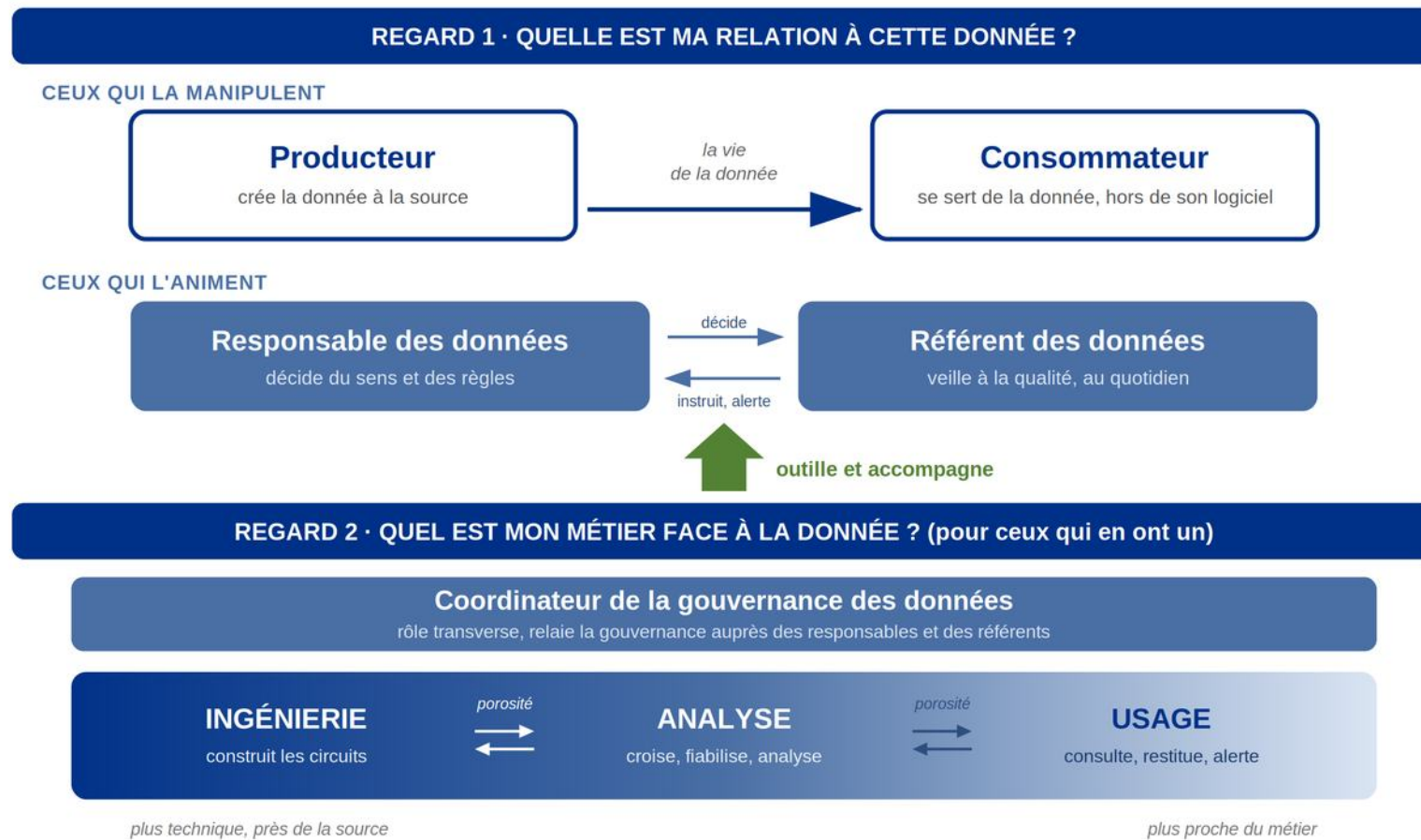
Événement de participation ou concertation.

Ex. : atelier de concertation; réunion publique

Qui fait quoi autour d'une même donnée

CONSTRUIRE

Deux regards sur une même personne, pas deux niveaux



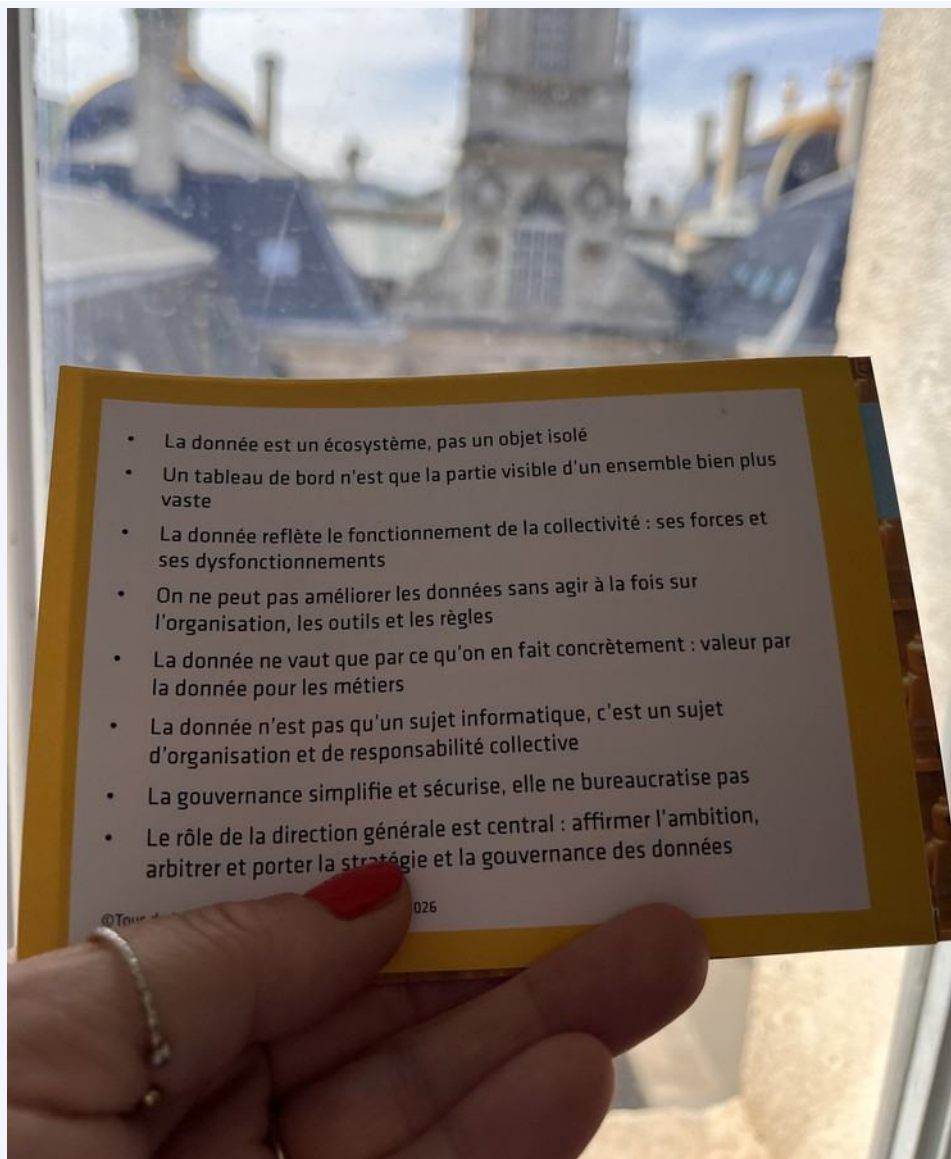
Beaucoup font de l'ingénierie, de l'analyse ou de l'usage de la donnée sans que leur intitulé de poste l'ait jamais nommé ainsi.

Ce schéma leur donne un mot pour le dire, et un endroit où se situer.

Entre les mains de ceux qui décident

Ce qui reste après mon passage, et ce que cela a fini par produire

CONSTRUIRE



Une des cartes remises en séance. Le texte est de moi, la mise en forme a été réalisée avec un partenaire.

JANVIER 2026

La direction générale l'éprouve à son tour

Une séance où l'on manipule plutôt que d'écouter. Chacun repart avec ces messages en main, et ils y sont restés.

PRINTEMPS 2026

Un travail de plusieurs mois

Pour décrire ce qu'il faudrait mettre en place, et qui en répondrait.

1ER JUILLET 2026

L'instance tranche, et l'écrit

Le comité stratégique des données acte que la reconnaissance des missions cachées, le recalibrage des postes et la formation sont les leviers à activer.

Le sujet n'est plus porté par la seule fonction transverse.

C'est la direction en charge des emplois et des compétences qui a posé, en séance, que celles et ceux qui produisent et utilisent la donnée au quotidien doivent être reconnus.

Six mois séparent l'objet remis de la décision prise. Les termes de la décision sont ceux du compte rendu de séance du 1er juillet 2026.

LES VALEURS CODATA

TROISIÈME GESTE

ANIMER

Ce geste laisse un collectif qui continue sans moi.

Sans fin, parce que ce n'est pas un projet qui s'achève mais une manière de travailler qui se déplace, et parce qu'une personne seule n'y suffit pas quand quelques dizaines de relais y parviennent.

CE QUE LES MEMBRES EN DISENT, DANS LEURS MOTS

- « Ne pas se sentir seul »
- « Se soutenir dans l'effort »
- « Parler le même langage »
- « Partager des connaissances »
- « Rassembler des profils divers »
- « Avancer dans la même direction »

Écrits par les membres eux-mêmes, en plénière du réseau, décembre 2025.

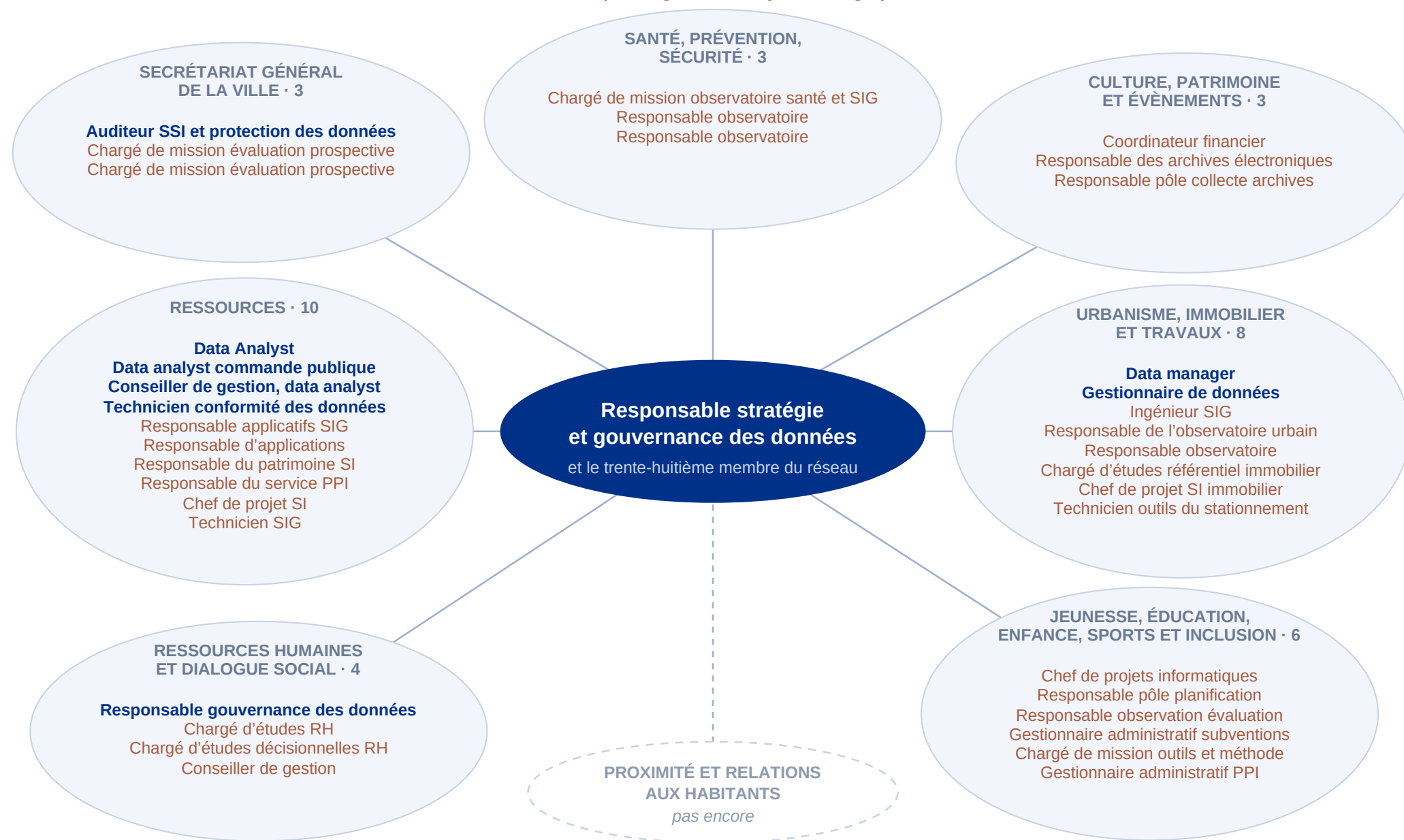
- Trente-huit agents font vivre la donnée
- On ne reconnaît bien que ce qu'on nomme
- Vingt-six collectivités, et une analyse rendue à toutes

Trente-huit agents font vivre la donnée, vingt-neuf sans que leur poste le dise

ANIMER

Le réseau interne, par intitulé de poste officiel, dans vingt et une directions et sept délégations sur huit

- 9 intitulés contiennent le mot donnée ou data
- 29 ne le contiennent pas : ingénierie, analyse ou usage, jamais nommés ainsi



Aucun nom, aucune personne identifiable : seuls figurent les intitulés de poste officiels, au 20 août 2026. Quatre postes en contrat de projet portent la fonction réellement exercée, faute de libellé au fichier des emplois. Les sept ovales totalisent trente-sept membres ; la fonction transversale figurée au centre est le trente-huitième.

On ne reconnaît bien que ce qu'on nomme

ANIMER

La chronique interne, diffusée aux directions, aux chefs de service et aux membres du réseau



LA DONNÉE EN VRAI

La donnée en vrai · Numéro 1 · Juillet 2026

ÉDITO

Je n'ai pas encore croisé une direction qui ne fasse pas de la donnée. Des chiffres qu'on tient à jour, qu'on recoupe, qu'on défend en réunion. Un travail réel, exigeant, presque toujours invisible. La donnée est partout dans nos métiers, mais on en parle peu, mal, ou seulement quand un chiffre coïncide. C'est de là que naît *La donnée en vrai*.

Cette chronique racontera une scène ordinaire où un chiffre décide sans prévenir, pour rendre ce travail visible et lui donner la place qu'il mérite.

Parce que vous vivez déjà avec la donnée, souvent sans le savoir.

QUI FAIT QUOI AVEC LA DONNÉE ?

Michelle est coordonnatrice budgétaire et financière. Chaque mois, elle rassemble les chiffres de tous les musées, bibliothèques et théâtres, fréquentation et recettes, dans un même tableau de bord qui remonte jusqu'au Maire. Quand ses chiffres et ceux des établissements divergeaient, c'est elle qui a fait corriger la donnée à la source pour que tout se range au bon endroit. C'est elle aussi qui a vu que le « 18-25 ans » est exact, mais qu'il compte des tarifs, pas des âges. Pour elle, la fiabilité se joue d'abord au réglage de l'outil.

Son poste lui demande des chiffres ; elle s'est donné un autre travail, les rendre fiables et faire qu'on parle tous des mêmes.

La donnée se fait là où on ne l'attend pas.

Fleur, Responsable Stratégie
et Gouvernance des Données, Ville de Lyon

Une situation à partager ou une question ? Répondez directement à ce mail ou cliquez ici

NUMÉRO UN, JUILLET 2026

Chaque numéro fait le portrait

d'une ou d'un collègue dont le métier ne porte aucune étiquette, mais dont le travail tient une chaîne entière. Autour du portrait : une situation ordinaire, un mot expliqué, et ce qui avance dans la Ville.

Le premier raconte une coordonnatrice

budgétaire dont le poste demandait des chiffres, et qui s'est donné l'autre travail : les rendre fiables, et faire qu'on parle tous des mêmes.

Personne n'est raconté sans son accord

Chaque portrait naît d'un entretien, puis il est relu et validé par la personne avant d'être diffusé à tout le réseau et aux directions.

Premier numéro d'une série mensuelle, paru en juillet 2026.

La personne portraiturée a relu et validé son portrait avant parution, et a donné son accord pour cette reproduction.

**Tant qu'une mission n'est pas nommée,
elle ne pèse rien : ni outil, ni temps, ni renfort.**

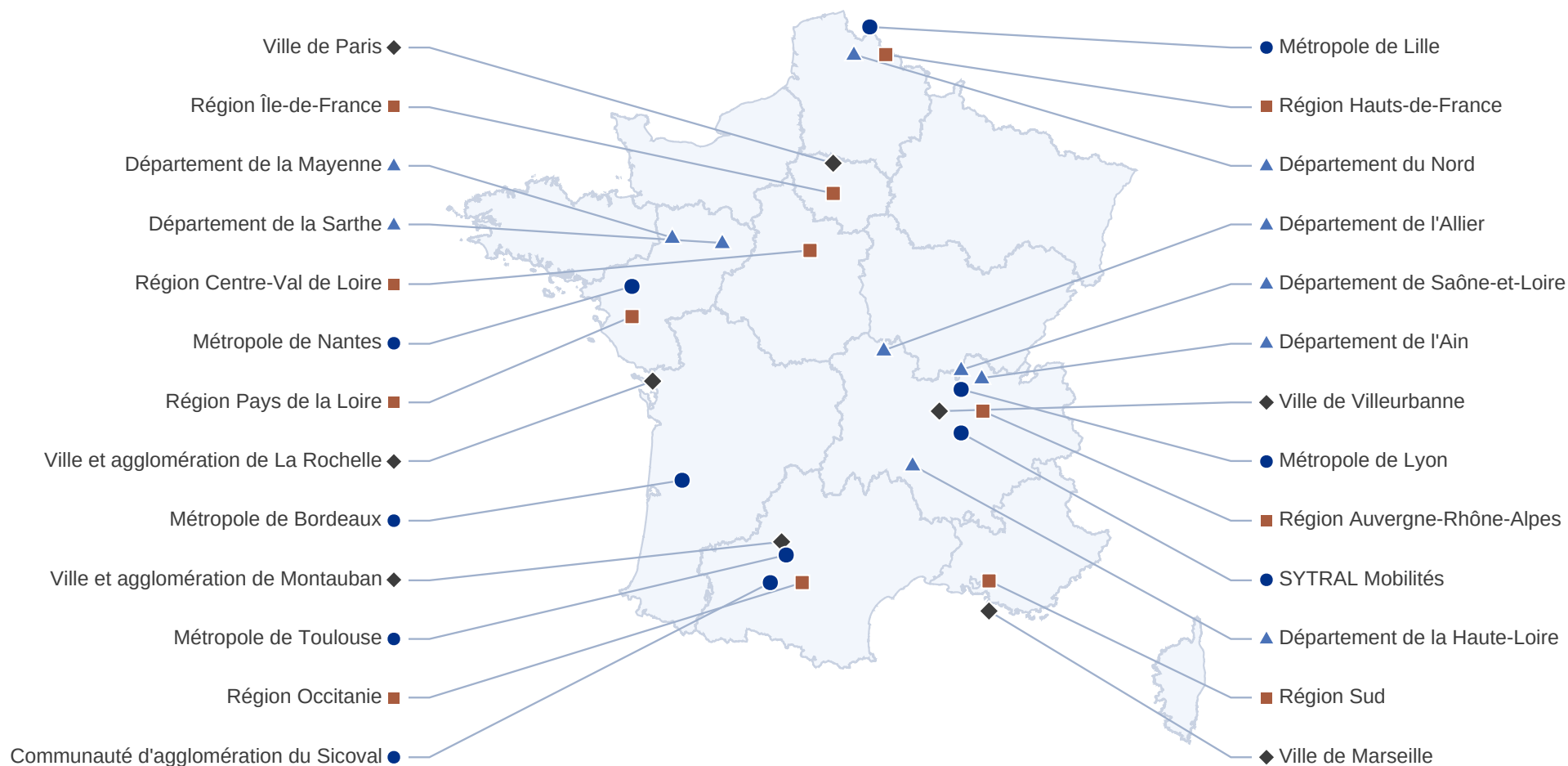
La nommer, c'est ouvrir la possibilité de l'équiper.

Vingt-six collectivités, et une analyse rendue à toutes

ANIMER

Le réseau de pairs constitué depuis la Ville de Lyon, de la commune à la région

● Métropoles et intercommunalités ■ Régions ▲ Départements ◆ Communes



CE QU'ÉTABLIT L'ÉTUDE COMPARÉE

Toutes rencontrent les mêmes difficultés, y compris celles qui portent cette fonction depuis longtemps.

Celles qui avancent ont d'abord posé clairement qui fait quoi, et gardé la main en interne.

Ce n'est pas un retard local : c'est un chantier que toutes traversent, chacune à son rythme.

Un réseau constitué en allant chercher, une par une, les personnes qui tiennent le même poste ailleurs. Dix-huit d'entre elles ont répondu à un questionnaire commun ; l'analyse qui e

Quatre instruments, réutilisables tels quels

CE QUI SE TRANSMET

Aucun ne suppose de compétence rare, de budget ni d'outil : du papier, une table, et des gens autour

Est-ce une situation de bonne gouvernance ?

Une des onze mises en situation soumises au vote des directeurs en comité de délégation

La situation soumise au vote

Deux directions suivent un indicateur qui porte le même nom. Lors d'un échange transverse, les chiffres présentés ne correspondent pas, sans que l'écart soit immédiatement explicable. Les périmètres couverts, les règles de calcul et les sources utilisées ne sont formalisés nulle part.

La question

Est-ce une situation de bonne gouvernance des données, ou pas encore ?

La réponse, à main levée

Non, pas encore.

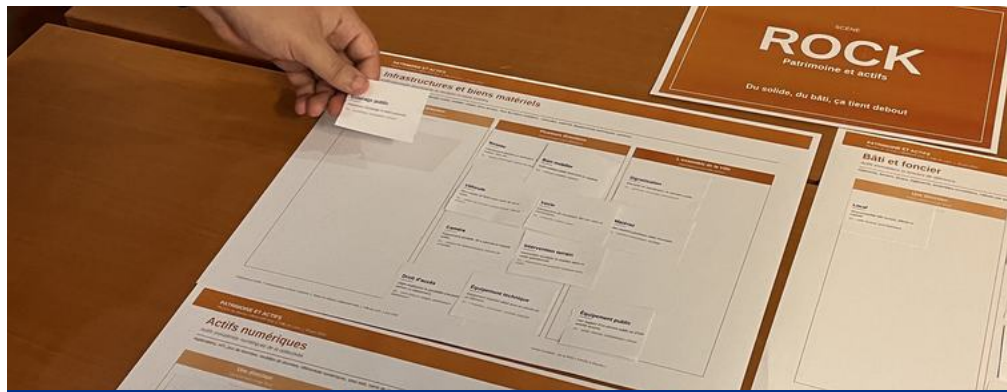


La mise en situation

Un cas vécu par toutes les directions, une question, une réponse assumée. Jouée dans les huit comités de délégation.

Le jeu de cartes

Une chaîne de données manipulée par ceux qui la vivent, en séminaire, devant quatre-vingt-dix personnes.



Les familles de données

Nommer ensemble les objets que la Ville manipule, un bâtiment, un usager, une association : lesquels font référence, et qui en répond.



LA DONNÉE EN VRAI

La donnée en vrai · Numéro 1 · Juillet 2026

ÉDITO

La chronique interne

Le portrait de collègues dont le métier ne porte aucune étiquette, publiée chaque mois à tout le réseau et aux directions.

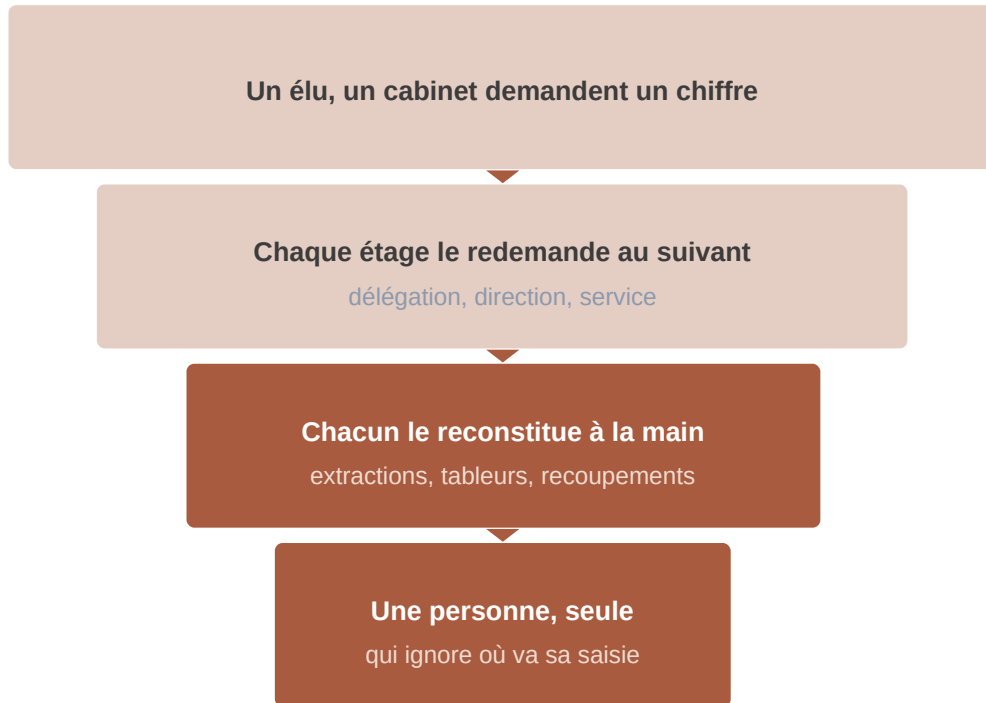
Ces instruments sont transmissibles à qui les demande. Ils ont été conçus pour être repris par d'autres, dans d'autres collectivités, sans adaptation lourde.

La même chaîne, retournée

Pourquoi reconnaître ces rôles n'est pas une fin en soi

OÙ CELA MÈNE

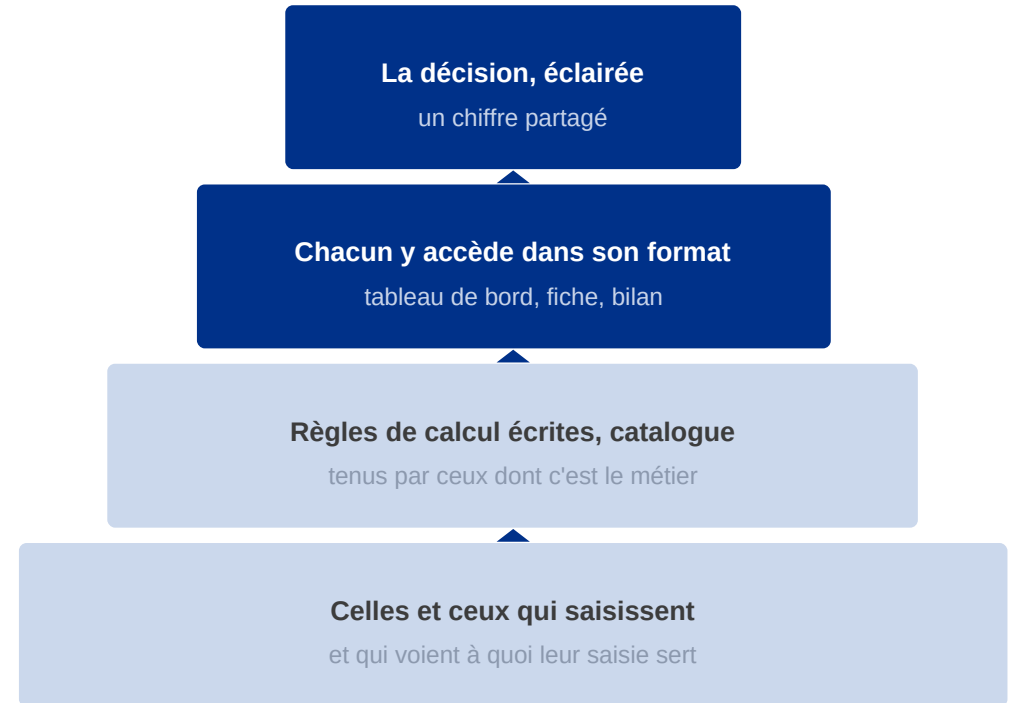
AUJOURD'HUI, LA DEMANDE DESCEND



CE QUE ÇA COÛTE

Des chiffres contradictoires en comité, des heures de reprise à la main, et personne qui sache qui produit quoi.

DEMAIN, LA DONNÉE MONTE



CE QUE ÇA CHANGE

Un chiffre de référence partagé, du temps rendu à l'analyse, et chaque direction qui sait qui produit quoi.

Retourner la chaîne suppose que ceux qui la tiennent déjà soient reconnus.

Les reconnaître, c'est ouvrir la possibilité de les équiper. C'est par là que j'ai commencé.

Ce schéma a été présenté aux directions et à la direction générale. Il ne décrit pas une étape franchie, il dit la direction dans laquelle chaque geste est engagé.