

Veille stratégique et veille citoyenne : concepts, méthodes et impacts démocratiques

Introduction

La **veille stratégique** et la **veille citoyenne** désignent toutes deux des activités de surveillance et d'analyse d'informations, mais dans des contextes bien différents. La veille stratégique est pratiquée par les organisations (entreprises, administrations, etc.) pour éclairer leurs décisions et anticiper les évolutions de leur environnement. La veille citoyenne, quant à elle, consiste en une surveillance exercée par les citoyens sur l'action publique, dans le but de promouvoir la **transparence**, la **redevabilité** des institutions et de renforcer la **démocratie participative**. Ce dossier, rédigé pour un public non expert, présente d'abord ce qu'est la veille stratégique, ses objectifs, ses méthodes et outils. Il examine ensuite comment les principes de la veille peuvent être adaptés et appliqués par les citoyens : en quoi consiste la veille citoyenne, comment elle se pratique, avec quels outils et comment la développer ou **l'institutionnaliser**. Enfin, il aborde les impacts démocratiques de la veille citoyenne, notamment son rôle dans la transparence de l'action publique, la responsabilisation des pouvoirs, le renforcement du pouvoir d'agir des citoyens et son rôle de **contre-pouvoir** dans la société. Des exemples concrets – en Belgique (aux niveaux communal, associatif et régional) ainsi qu'à l'international – illustrent ces notions tout au long du dossier.

Qu'est-ce que la veille stratégique ?

La **veille stratégique** (appelée aussi veille informationnelle) est l'**activité continue et organisée de collecte et d'analyse d'informations** pertinentes pour anticiper les changements à venir. Autrement dit, il s'agit pour une organisation de « se tenir au courant des informations stratégiques afin d'**anticiper les évolutions et innovations** » de son environnement ¹. Par exemple, une entreprise pratique la veille stratégique pour surveiller les tendances de son marché, l'apparition de nouvelles technologies ou les mouvements de ses concurrents, dans le but d'ajuster sa propre stratégie. La veille stratégique *s'inscrit dans la durée* : contrairement à une recherche ponctuelle d'information pour répondre à un besoin immédiat, la veille est un processus **permanent et itératif**, planifié à l'avance et réalisé sur le long terme ². Elle suppose une attention régulière aux flux d'information, et non une simple consultation occasionnelle de sources. En résumé, « la veille rassemble un ensemble d'activités réfléchies, structurées et continues visant à obtenir l'information la plus actuelle possible sur un sujet donné et à la diffuser aux acteurs concernés » ³.

Du point de vue de sa finalité, la veille stratégique est considérée comme un **outil d'aide à la décision**. En collectant et analysant des données sur son environnement, l'organisation espère éclairer ses dirigeants dans leurs choix. Selon la définition proposée par le magazine *Archimag*, la veille stratégique « vise à **accompagner les choix stratégiques** d'une organisation et constitue une **aide à la prise de décision** » ⁴. Elle fait partie des piliers de l'**intelligence économique**, aux côtés de la sécurité de l'information et de l'influence, dans la mesure où elle permet de mieux comprendre son environnement concurrentiel et d'orienter les décisions de façon informée ⁵.

Objectifs et avantages de la veille stratégique

L'objectif principal de la veille stratégique est d'**anticiper** les évolutions susceptibles d'affecter l'organisation, afin de pouvoir s'y préparer ou d'en tirer parti. Il s'agit d'une démarche à visée **prospective** : en surveillant activement l'environnement (technologique, commercial, réglementaire, etc.), on cherche à **déetecter en amont** les tendances émergentes, les signaux faibles et les innovations qui pourraient présenter des opportunités ou des menaces ⁶ ⁷. Par exemple, repérer tôt une nouvelle technologie permet à une entreprise d'innover avant ses concurrents, tandis que détecter un changement réglementaire à l'horizon lui évite d'être prise de court. La veille stratégique aide ainsi à **réduire l'incertitude** et à éviter les « événements indésirables » en préparant des réponses proactives ⁸.

En pratique, la mise en place d'un dispositif de veille offre plusieurs **avantages concrets**. D'abord, elle fait gagner du temps dans l'accès à l'information pertinente : au lieu de chercher des données dans l'urgence, l'organisation dispose d'un flux continu d'**informations actualisées**. Ensuite, la veille permet de **déceler les signaux faibles** annonciateurs de changements, d'identifier rapidement les **crises** naissantes, les **tendances du marché** et autres évolutions structurelles, ce qui est crucial pour garder une longueur d'avance ⁷. Enfin, la veille peut stimuler l'**innovation** interne (en s'inspirant des meilleures pratiques repérées à l'extérieur) et même parfois *légitimer* certaines décisions : des informations issues de la veille peuvent venir appuyer une orientation stratégique envisagée en interne ⁹. En somme, une veille bien conduite aide l'organisation à être plus **agile** et **réactive** face aux transformations de son environnement.

Méthodes et outils de la veille stratégique

La veille stratégique repose sur une démarche structurée comportant généralement plusieurs étapes clés : **définir le périmètre** de veille (les thèmes ou domaines à surveiller, liés aux besoins stratégiques de l'organisation), **collecter** l'information de façon systématique, **trier et analyser** les données récoltées pour en extraire du sens, puis **diffuser** les résultats de l'analyse aux décideurs ou services concernés afin d'éclairer leurs actions. Ce processus n'est pas linéaire mais **itératif** : les informations nouvelles peuvent amener à réajuster en continu les sujets surveillés ou les sources consultées.

Les sources d'information mobilisées en veille stratégique sont très variées. Traditionnellement, on distingue plusieurs catégories de veille en fonction des sources ou du contenu suivi : veille technologique (brevets, publications scientifiques, foires et salons spécialisés), veille commerciale (données de marché, produits concurrents), veille juridique (nouvelles lois et réglementations), veille médiatique (articles de presse, médias audiovisuels), veille sur la e-réputation (ce qui se dit de l'organisation sur Internet et les réseaux sociaux), etc. ¹⁰. Chacune de ces veilles thématiques contribue à la vision d'ensemble. Par exemple, une commune belge pourrait faire de la veille réglementaire pour suivre l'évolution des lois régionales impactant les pouvoirs locaux, tandis qu'une ASBL s'intéresserait à la veille financière pour repérer des possibilités de subsides ou de financements.

Pour **collecter l'information**, le veilleur (ou l'équipe de veille) s'appuie aujourd'hui sur de nombreux outils. L'essor d'Internet a radicalement transformé les pratiques de veille depuis les années 1990 ¹¹. Désormais, une grande partie de la veille est **automatisée ou outillée** à l'aide de services en ligne et de logiciels spécialisés. Par exemple, il est courant d'utiliser des **flux RSS** pour s'abonner aux mises à jour de sites web pertinents, des **alertes automatiques** (telles que Google Alerts) pour être notifié de nouveaux contenus contenant certains mots-clés, ou encore des agrégateurs et plateformes de veille dédiées qui centralisent des centaines de sources. Des éditeurs de logiciels proposent des **tableaux de bord** permettant de filtrer, d'analyser et de visualiser les données recueillies (graphes de tendances,

nuages de mots, etc.). D'après *Archimag*, la palette va de la « détection d'informations sur les réseaux sociaux, à la mesure de l'e-réputation, en passant par la configuration de **flux RSS** et la **datavisualisation** » – les **outils de veille** sont nombreux et s'adaptent aux besoins stratégiques poursuivis ¹².

Il ne s'agit pas uniquement de quantités de données : la valeur de la veille vient de l'**analyse qualitative** de l'information. Le rôle du **veilleur** est notamment de *mettre en perspective* les faits recueillis, de repérer les **corrélations** ou les signaux faibles, et parfois de déjouer d'éventuelles tentatives de **désinformation** ¹³. En effet, surveiller l'environnement implique aussi d'être critique vis-à-vis des sources : par exemple, sur le terrain économique, l'organisation qui veille doit savoir identifier les rumeurs infondées ou les manipulations d'influence pouvant circuler. La compétence humaine reste donc cruciale pour interpréter correctement les données de veille et en tirer des **enseignements actionnables**.

Notons enfin qu'avec le volume croissant d'informations disponibles, la veille tend à devenir de plus en plus **collaborative**. Des pratiques de **veille partagée** se développent au sein des organisations (plusieurs collaborateurs contribuent à la remontée d'informations, via des plateformes internes) mais aussi via des réseaux externes. Vers 2020, la veille « s'appuie sur des sources variées – données, documents, contenus multimédias – et des **réseaux humains** » pour tirer parti de l'intelligence collective ¹¹. Par exemple, au sein d'une administration régionale, des agents de différents services peuvent mutualiser leurs observations sur l'évolution de leur secteur respectif, enrichissant ainsi la veille globale. De même, des **communautés en ligne** d'experts ou de passionnés partagent de la veille sur des forums ou réseaux sociaux (cas fréquent dans le domaine des nouvelles technologies). Enfin, les **outils d'IA** commencent à s'inviter dans la veille stratégique : des systèmes d'apprentissage automatique peuvent aider à filtrer l'information ou à détecter des signaux faibles dans des masses de données, même s'ils ne remplacent pas le jugement humain.

De la veille stratégique à la veille citoyenne

Les principes de la veille – collecte continue d'information, analyse et diffusion – peuvent s'appliquer dans d'autres contextes que l'entreprise ou l'administration. En particulier, on assiste au développement d'une **veille exercée par les citoyens eux-mêmes sur les affaires publiques**, que l'on peut appeler **veille citoyenne**. De quoi s'agit-il ? La veille citoyenne est « le **regard porté par les citoyens sur la mise en œuvre de l'action publique** afin de veiller à ce que les engagements pris soient respectés » ¹⁴. Autrement dit, c'est une forme de **surveillance citoyenne** de l'État et des institutions : des individus ou des organisations de la société civile vont recueillir, suivre et analyser des informations sur les actions des pouvoirs publics (lois, politiques, budgets, programmes, promesses électorales, etc.), dans le but d'en vérifier la bonne exécution et d'en rendre compte publiquement. Cette veille citoyenne s'inscrit dans une démarche de **participation démocratique** où le citoyen ne se contente plus de voter périodiquement, mais devient un acteur vigilant du fonctionnement de la démocratie au quotidien.

Les objectifs de la veille citoyenne rejoignent des notions de **transparence** et de **redevabilité** (*accountability*). Il s'agit de s'assurer que les gouvernants et administrations respectent leurs obligations et tiennent leurs promesses. « Quand bien même les gouvernements prennent des engagements et mettent en place des stratégies, s'il n'y a pas de **suivi**, rien n'assure qu'il y aura des résultats » note un collectif camerounais de suivi citoyen ¹⁵. La veille citoyenne comble justement ce besoin de suivi indépendant : en surveillant l'action publique, les citoyens peuvent **déceler les manquements**, les retards ou incohérences, et **interpeller** les autorités à ce sujet. C'est à la fois un moyen de **lutte contre la mauvaise gouvernance** (exposer la corruption, le gaspillage, les promesses non tenues) et un

moyen de stimuler l'**amélioration des services publics** (en pointant les dysfonctionnements, en suggérant des correctifs).

En quoi consiste la veille citoyenne et comment se pratique-t-elle ?

La veille citoyenne peut prendre des formes variées, allant de l'initiative individuelle (par exemple un citoyen qui épingle les comptes de sa commune et les publie sur un blog) jusqu'à des programmes structurés portés par des **associations** ou des **collectifs**. Souvent, ce sont des organisations de la société civile qui structurent cette veille : ONG de transparence, collectifs anticorruption, associations thématiques (environnement, droits humains, etc.) ou même simples groupes de citoyens mobilisés ponctuellement. Par exemple, **Anticor Belgique** (association active en matière de lutte contre la corruption) encourage depuis quelques années la formation de comités locaux de citoyens chargés de surveiller la gestion publique de leur commune. Dans un appel de 2017, Anticor invitait ainsi chaque ville à créer un « *Comité Transparence* » communal, en déclarant : « **Seule votre vigilance citoyenne, dans votre ville, peut forcer nos politiciens à être plus transparents** »¹⁶. Cette phrase résume bien l'esprit de la veille citoyenne : c'est par l'attention active des citoyens que les élus et responsables seront poussés à rendre des comptes.

Concrètement, la veille citoyenne s'appuie d'abord sur le fait d'**obtenir de l'information fiable** sur l'action publique. Pour ce faire, les citoyens vigilants utilisent divers moyens : consultation des documents officiels (rapports, budgets, délibérations...), demandes d'accès à l'information, observation directe, enquêtes de terrain, etc. En Belgique, par exemple, la loi garantit depuis 1994 le droit de tout citoyen à consulter les documents administratifs (principe de **publicité de l'administration**, article 32 de la Constitution). Tirant parti de ce droit, la plateforme **Transparencia.be** a été lancée en 2016 pour faciliter et centraliser les demandes d'accès aux documents publics¹⁷ ¹⁸. Cette plateforme collaborative – développée par Anticor en partenariat avec l'ONG britannique mySociety – permet à n'importe quel citoyen d'envoyer en ligne une demande de document à une autorité (commune, ministère, organisme public) et de publier la réponse reçue le cas échéant. L'objectif affiché est de « *promouvoir l'accès aux informations publiques* », « *faciliter les demandes d'accès* », mais aussi de « **renforcer le contrôle démocratique et la participation citoyenne** »¹⁸. En rendant visibles les réponses (ou l'absence de réponse) des administrations, Transparencia agit comme un **baromètre de la transparence** : les autorités qui jouent le jeu et celles qui le refusent peuvent être identifiées publiquement¹⁹. C'est un outil précieux de veille citoyenne sur la transparence administrative.

Parallèlement, la veille citoyenne se pratique via l'**observation locale** et le suivi de projets concrets. Des citoyens peuvent, par exemple, contrôler l'avancement des projets d'investissement dans leur commune, surveiller l'exécution du budget municipal, ou vérifier la conformité des décisions prises par rapport aux engagements électoraux. En France, certaines municipalités ont même institué des *observatoires citoyens* officiels : la ville de Castanet-Tolosan a créé un **Observatoire Citoyen des Comptes Publics** comme instance de participation, afin de renforcer la transparence sur son budget communal²⁰. De même, la ville de Malakoff a mis en place un Observatoire citoyen des engagements municipaux pour suivre l'état d'avancement des promesses du Conseil municipal. Ces exemples montrent que la veille citoyenne peut être exercée **en collaboration avec les autorités** locales, sous forme de dispositifs participatifs intégrés à la gouvernance.

Cependant, la plupart du temps, la veille citoyenne s'organise de manière **indépendante** des pouvoirs publics. Des collectifs se forment pour **scruter une politique publique** en particulier. Par exemple, en Afrique de l'Ouest, des coalitions d'ONG comme *Dynamique Citoyenne* (Cameroun) ou *CODEL* (Burkina Faso) se sont constituées pour suivre des secteurs clés (éducation, santé, eau...) et produire des rapports réguliers sur la mise en œuvre des programmes gouvernementaux. Ces organisations diffusent les informations recueillies et n'hésitent pas à **interpeller les décideurs** lors d'ateliers publics

ou via la presse lorsque des écarts sont constatés. Dans le même esprit, des plateformes en ligne innovantes ont vu le jour pour élargir la participation. Au Burkina Faso, la plateforme en ligne **“Présimètre”** lancée en 2017 permet aux citoyens de suivre l'exécution des engagements du Président et du gouvernement, et de donner leur avis. Le Présimètre se présente comme une « *plateforme technologique de contrôle citoyen des politiques publiques* », développée avec l'appui d'ONG internationales ²¹. Les citoyens peuvent s'y inscrire, consulter le taux d'avancement de chaque promesse (par exemple : X% des mesures annoncées pour l'éducation sont réalisées) et poster leurs commentaires ou préoccupations. Lors de son lancement, les porteurs du projet ont expliqué que l'objectif était de « **consolider la culture démocratique et institutionnaliser le suivi citoyen de l'action publique par l'utilisation des TIC** » ²². Ce cas illustre comment le numérique facilite la veille citoyenne à grande échelle, en mobilisant de larges communautés.

Un autre volet important de la veille citoyenne consiste à **analyser et diffuser** les informations pour les rendre accessibles au grand public. Tout comme la veille stratégique transforme les données brutes en connaissances utilisables par les décideurs, la veille citoyenne cherche à *vulgariser* l'information publique pour la mettre à la portée des citoyens. Cela peut passer par des **rapports citoyens**, des sites web de données ouvertes, des articles de blog, des infographies, etc. En Belgique, le site **Cumuleo.be** est un exemple notable : depuis 2009, c'est un **baromètre citoyen** qui agrège et publie les données officielles sur les mandats, fonctions et rémunérations de plus de 33 000 mandataires politiques belges ²³. L'initiative Cumuleo, créée par un citoyen indépendant, vise à « *faciliter la transparence* » en identifiant les politiciens « *cumulards* » (c'est-à-dire cumulant de nombreux postes) et en exposant au grand jour les cumuls ou omissions de déclaration ²⁴. Cette plateforme met à disposition du public des informations qui auparavant restaient éparses dans des rapports administratifs. Elle a acquis une telle légitimité qu'en 2024, l'Autorité de protection des données (APD) de Belgique a confirmé le droit de Cumuleo de publier les rémunérations des élus, soulignant que ce projet citoyen jouait « *un rôle comparable à celui de la presse dans le débat d'intérêt public sur la transparence (...) et la lutte contre les conflits d'intérêts et la corruption* » ²⁵. Cette reconnaissance institutionnelle montre bien que la veille citoyenne, lorsqu'elle est bien documentée, contribue au **contrôle démocratique** tout comme le fait le journalisme d'investigation.

Outils et support technologique de la veille citoyenne

La **boîte à outils** du veilleur citoyen s'est enrichie au fil du temps, en particulier grâce aux technologies numériques. Outre les plateformes de demandes d'informations (comme Transparency.be déjà évoquée) et les bases de données ouvertes (comme Cumuleo.be), on trouve une panoplie d'outils pour faciliter la collecte et la diffusion de l'information citoyenne. Les **réseaux sociaux**, par exemple, jouent un rôle double : ils servent de source d'information (un lanceur d'alerte peut y publier un document, ou un citoyen peut y signaler un problème dans sa commune) et de canal de diffusion pour les résultats de veille (pétitions en ligne, campagnes de sensibilisation, etc.). Des groupes Facebook ou des fils Twitter locaux se transforment parfois en véritables **cellules de veille participative**, où les membres partagent des informations sur la vie municipale, débattent et interpellent publiquement leurs élus.

Les approches de **crowdsourcing** (collecte participative de données) ont également démontré leur efficacité. Un exemple célèbre est la plateforme **Ushahidi**, initialement développée au Kenya en 2008 pour cartographier en temps réel les incidents de violence post-électorale. Cette technologie de *crowdmapping* permettait à n'importe quel témoin d'envoyer un SMS ou un message internet signalant un incident, qui était placé sur une carte interactive. « L'agrégation de tous ces témoignages permet une mémoire vivante d'événements souvent cachés par les pouvoirs en place » et « constitue à ce titre un **contre-pouvoir citoyen** fondé sur l'utilisation des réseaux internet et GSM » ²⁶. Depuis, ce type d'outil a été utilisé dans de nombreux contextes : suivi citoyen d'élections (signalement de fraudes), surveillance de crises humanitaires, ou encore pour des causes locales (cartographier les nuisances

environnementales dans un quartier, par exemple). Ces initiatives montrent comment la **technologie** peut amplifier la capacité de vigilance des citoyens, en les aidant à **collecter massivement** des données et à les rendre visibles de tous.

Enfin, le mouvement de l'**Open Data** (données ouvertes) fournit une base essentielle à la veille citoyenne moderne. De plus en plus de gouvernements (y compris en Belgique au niveau régional et fédéral) publient en ligne des données brutes sur leur action : budgets détaillés, indicateurs, registres divers. Ces données ouvertes sont une mine d'or pour les citoyens vigilants qui peuvent les exploiter afin de détecter des incohérences ou poser des questions précises. Par exemple, un citoyen peut analyser les données du budget communal pour vérifier si les dépenses dans tel domaine correspondent aux priorités annoncées. L'open data est ainsi perçu par beaucoup comme un véritable **outil d'autonomisation** des citoyens et de contrôle : « *Outil de contre-pouvoir citoyen pour les uns, d'innovation économique pour les autres... l'open data [...] se retrouve soumis aux changements d'orientation politique* » mais revient sur le devant de la scène dès qu'une exigence de transparence refait surface (comme pendant la pandémie de Covid-19 où des données ouvertes ont été massivement demandées) ²⁷. Un récent essai de 2024 intitulé *Les données de la démocratie : open data, pouvoirs et contre-pouvoirs* souligne cette dualité en montrant que l'ouverture des données publiques sert tout autant la **refondation de la relation entre citoyens et gouvernants** qu'elle n'alimente l'innovation technologique ²⁸. En clair, l'open data fournit aux citoyens les **moyens concrets de la veille** : encore faut-il qu'ils s'en saisissent effectivement, via des compétences en analyse et l'appui de médias ou d'associations pour en tirer des informations intelligibles.

Encourager et institutionnaliser la veille citoyenne

Si la veille citoyenne repose sur l'initiative et l'engagement volontaire des citoyens, il est possible de l'**encourager** et même de l'**institutionnaliser** en partie, afin de la rendre plus effective et pérenne. **Encourager** la veille citoyenne signifie d'abord créer un climat favorable à la participation et à la vigilance. Plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- **Faciliter l'accès à l'information** : sans transparence des données publiques, la veille citoyenne est impossible. Les pouvoirs publics ont donc un rôle à jouer en adoptant des lois garantissant le droit à l'information (la Belgique dispose de bases légales solides à ce sujet) et en mettant en place des dispositifs pratiques (portails open data, services d'archives en ligne, etc.). Le simple fait de publier proactivement des informations dans un format accessible réduit le coût d'entrée pour le citoyen veilleur. Par exemple, la publication ouverte des marchés publics ou des subventions accordées permet à des associations de les passer au crible sans avoir à batailler pour obtenir ces documents.
- **Former et outiller les citoyens** : la veille demande du temps et quelques compétences (trier des documents, comprendre un budget, utiliser des outils en ligne). Des initiatives de **formation citoyenne** peuvent donc stimuler la participation. On voit émerger, y compris en Belgique, des ateliers d'**éducation civique pratique** où l'on apprend comment lire un compte communal, comment introduire une demande à la Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA), ou comment vérifier une information et éviter les pièges des fausses nouvelles. Des **guides** et **outils pédagogiques** peuvent être diffusés par les ONG, les universités populaires, voire par les autorités elles-mêmes, pour inciter les citoyens à s'impliquer dans le suivi de la chose publique.
- **Soutenir les initiatives de la société civile** : les pouvoirs publics peuvent choisir de voir la veille citoyenne non pas comme une menace, mais comme un **allié** pour améliorer la gouvernance.

Cela peut se traduire par un soutien (financier, logistique, ou symbolique) aux associations et plateformes qui œuvrent pour la transparence et la participation. Par exemple, subventionner un projet de plateforme citoyenne de suivi du budget communal, ou mettre à disposition des salles et du matériel pour que des comités de quartier se réunissent et discutent des politiques locales, sont autant de gestes qui **institutionnalisent** en douceur la veille citoyenne. En reconnaissant officiellement l'utilité de ces contre-pouvoirs citoyens, on les intègre au fonctionnement normal de la démocratie.

L'**institutionnalisation** de la veille citoyenne peut aller plus loin, via des mécanismes formalisés dans les processus décisionnels. Au niveau local, on peut imaginer (et certains le font déjà) **d'associer des citoyens volontaires aux organes de contrôle**. Par exemple, certaines communes mettent en place des **commissions consultatives** où siègent des habitants tirés au sort ou des représentants d'associations qui examinent des sujets comme la gestion des finances, l'aménagement, etc., aux côtés des élus. Certes, ces commissions ont souvent un rôle consultatif, mais elles introduisent une présence citoyenne structurée dans l'évaluation des politiques.

Dans certains pays, des lois ont été adoptées pour créer des **comités de veille officiels**. Le Burkina Faso, par exemple, a récemment (2023) institué par loi des *Comités de veille et de développement (COVED)* dans chaque commune et village, visant à impliquer les communautés locales dans le suivi des actions de l'État ²⁹. Ces COVED sont composés de citoyens chargés de remonter les préoccupations du terrain et de vérifier l'exécution des projets de développement. Ce type d'institutionnalisation reconnaît explicitement que la **vigilance citoyenne** fait partie intégrante de la gouvernance démocratique.

Une voie moins formelle mais effective d'institutionnalisation consiste à intégrer la veille citoyenne dans les **programmes de gouvernement ouvert**. La Belgique, à travers ses entités fédérées, participe au mouvement international du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO) qui promeut des engagements en faveur de la transparence, de la participation citoyenne et de la collaboration avec la société civile. Dans ce cadre, les autorités belges ont, par exemple, collaboré avec des ONG pour améliorer la mise à disposition d'informations (open data fédéral, données sur les entreprises publiques, etc.) et pour créer des canaux de participation en ligne. Si ces démarches restent en partie déclaratives, elles créent un **cadre** où la contribution citoyenne dans le suivi des politiques est valorisée.

Enfin, soulignons que **l'encouragement à la veille citoyenne** passe aussi par un **changement culturel** : valoriser le rôle du *citoyen vigilant* dans la société. Longtemps, surveiller l'action de l'État était perçu comme le domaine réservé des contre-pouvoirs institutionnels (Parlement, Cour des comptes, Médiateur, presse...). Reconnaître la légitimité du regard citoyen, c'est admettre que n'importe quel citoyen peut contribuer, à son échelle, à l'évaluation des politiques publiques et à l'amélioration de la gouvernance. Des campagnes de communication publique peuvent mettre en avant des **exemples positifs** de veille citoyenne ayant conduit à des améliorations concrètes, afin d'inspirer d'autres personnes. Par exemple, montrer comment un groupe de riverains mobilisés a permis de corriger la mise en œuvre d'un projet local, ou comment une association a débusqué une anomalie budgétaire et provoqué sa correction, peut susciter des vocations. Le message à faire passer est que la démocratie ne s'arrête pas au vote : elle se prolonge par une **participation active** et une vigilance de chaque instant, exercées par et pour les citoyens.

Impact démocratique de la veille citoyenne

La veille citoyenne n'est pas qu'une affaire de technique ou de procédures : elle porte en germe une transformation du fonctionnement de la démocratie. En donnant aux citoyens un rôle actif de surveillance et d'évaluation de l'action publique, elle peut avoir plusieurs **impacts démocratiques**

majeurs. Nous examinerons ici son rôle dans (1) l'augmentation de la **transparence** de l'action publique, (2) la **responsabilisation** (*accountability*) des institutions, (3) le renforcement de la **démocratie participative** et (4) l'émergence d'un **contre-pouvoir citoyen** capable de peser face aux pouvoirs établis.

Plus de transparence dans l'action publique

La transparence est sans doute l'impact le plus immédiat et visible de la veille citoyenne. En effet, lorsque des citoyens scrutent les décisions et les résultats des politiques, ils mettent en lumière des informations qui autrement resteraient confidentielles ou peu diffusées. La simple existence d'une surveillance citoyenne incite les autorités à **publier davantage d'informations** de leur propre initiative, de peur d'être accusées d'opacité. À l'inverse, l'absence de regard extérieur favorise le secret et l'arbitraire.

La veille citoyenne agit donc comme un **stimulant à la transparence**. Lorsqu'un collectif demande systématiquement des comptes sur tel ou tel sujet, les administrations finissent souvent par publier en libre accès les données correspondantes pour éviter d'avoir à répondre cas par cas. Par exemple, sous la pression des demandes via Transparency.be, plusieurs communes bruxelloises ont dû admettre qu'elles ne respectaient pas parfaitement la loi sur la publicité de l'administration, et la Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA) a rappelé à l'ordre les entités récalcitrantes ³⁰ ³¹. Ce type d'initiative a poussé certaines communes à créer sur leur site une rubrique de documents en accès libre (budget, marchés publics, etc.) pour montrer leur bonne volonté.

Au-delà de l'accès formel aux documents, la veille citoyenne contribue à rendre l'action publique **compréhensible** par tous. En effet, **transparence** ne signifie pas seulement que les données existent, mais aussi qu'elles peuvent être interprétées par les citoyens. Les acteurs de la veille citoyenne jouent un rôle de **pédagogie** démocratique en décortiquant par exemple un budget (ce qui est souvent illisible pour un profane) et en le présentant sous forme de synthèse ou de visuel. Dans ce sens, ils complètent l'action des médias traditionnels en approfondissant certains sujets. On peut dire que les initiatives citoyennes de transparence deviennent parfois de **véritables médias d'information publique**. L'Autorité de protection des données en Belgique l'a bien reconnu pour le site Cumuleo en soulignant son rôle assimilable à celui de la presse sur les questions de transparence et de probité publique ²⁵.

Enfin, la transparence accrue a des effets vertueux en chaîne : elle **renforce la confiance** (quand tout est sur la place publique, les soupçons infondés diminuent), elle décourage certaines dérives (un responsable sachant que sa dépense sera rendue publique y réfléchira à deux fois) et elle **améliore la qualité du débat public**. En rendant l'information publique accessible, la veille citoyenne permet aux discussions politiques de s'appuyer sur des faits et chiffres vérifiables plutôt que sur des affirmations approximatives.

Responsabilisation et redevabilité des institutions

La **redevabilité** (ou *accountability*) désigne le fait, pour les dirigeants et institutions, d'être tenus de **rendre des comptes** de leurs actions et d'en assumer la responsabilité. La veille citoyenne renforce grandement cette dimension, car elle crée un mécanisme informel mais puissant de **contrôle populaire** : les citoyens rappellent aux élus et gestionnaires qu'ils sont sous le regard de la société et qu'ils devront *justifier* leurs décisions.

Concrètement, grâce à la veille citoyenne, les manquements ou écarts sont plus susceptibles d'être **exposés publiquement**, ce qui peut forcer les institutions à réagir. Par exemple, si un groupe citoyen révèle que tel projet communal accumule du retard par rapport aux promesses faites, la mairie devra

soit accélérer le projet, soit s'expliquer ouvertement sur les causes du retard. De même, si une enquête citoyenne démontre une utilisation inefficace des fonds publics (surcoûts, dépenses injustifiées), la pression de l'opinion peut conduire à des audits officiels ou à des correctifs. La veille citoyenne *met les décideurs face à leurs responsabilités*, car elle **documente** ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Dans certains cas, la veille citoyenne aboutit à des **sanctions politiques ou sociales** : un élu épingle pour son manque de transparence ou un mensonge repéré par des citoyens vigilants peut voir sa réputation ternie, être critiqué dans les médias, voire perdre la confiance de son électorat. À l'inverse, un dirigeant exemplairement transparent et réactif aux sollicitations citoyennes en tirera un crédit en termes d'image. Ainsi, la veille citoyenne introduit une forme de **reddition de comptes en continu**, entre deux échéances électorales. Elle complète les contrôles institutionnels (parlements, inspections...) par un contrôle citoyen diffus mais potentiellement redouté des responsables peu scrupuleux.

Un bon exemple d'amélioration de la redevabilité grâce à la veille citoyenne est fourni par les plateformes de suivi des engagements politiques. Au Burkina Faso, la plateforme Présimètre évoquée plus haut a pour but de « *renforcer l'imputabilité politique et la redevabilité socio-économique* » des autorités ²². En affichant les promesses présidentielles et leur niveau de réalisation, elle dresse publiquement un bilan intermédiaire du mandat. Cela incite fortement les gouvernants à *tenir leurs promesses* ou à expliquer pourquoi certaines ne le sont pas. De telles pratiques pourraient inspirer ailleurs : en Belgique, rien n'empêcherait des citoyens de créer un “baromètre” similaire pour suivre les engagements d'un gouvernement régional ou communal. On voit poindre des initiatives comparables, par exemple à Bruxelles où des collectifs citoyens analysent les programmes des échevins (adjoints au maire) point par point et évaluent ce qui a été accompli ou non. Ces actions poussent les élus à plus de **rigueur** et de **transparence** dans leur communication, sachant que leurs affirmations seront vérifiées.

En somme, la veille citoyenne confère aux citoyens un pouvoir d'**interpellation directe** des institutions. Elle rappelle que dans une démocratie, les élus *délèguent leur pouvoir du peuple* et doivent rester comptables devant lui en tout temps, pas seulement lors des élections.

Renforcement de la démocratie participative

La démocratie participative vise à associer plus étroitement les citoyens au processus de décision et à la vie publique entre les élections. La veille citoyenne, sans être de la co-décision à proprement parler, contribue fortement à cette approche participative en **impliquant activement les citoyens** dans le contrôle et l'orientation de l'action publique. En effet, participer ne signifie pas seulement donner son avis en amont (par exemple via une consultation publique) ou co-construire un projet, cela peut signifier aussi **suivre la mise en œuvre** et s'assurer que la décision prise produit bien les effets escomptés. De ce point de vue, veille citoyenne et démocratie participative sont complémentaires : l'une fournit un retour d'information permanent sur ce qui est fait, l'autre cherche à intégrer ce retour pour améliorer la décision.

Impliquer des citoyens dans la veille a également pour effet de **mieux ancrer les politiques publiques dans les besoins réels**. Des citoyens vigilants qui font remonter des problèmes ou des retards agissent en quelque sorte comme les *yeux et les oreilles* du décideur sur le terrain. Ils peuvent alerter sur un décalage entre les annonces et la réalité (par exemple, une nouvelle réglementation censée bénéficier aux usagers, mais dont personne n'a encore vu les effets concrets). En ce sens, la veille citoyenne fournit un **canal de feedback** du public vers les autorités. Lorsque ce feedback est pris en compte, il améliore la qualité participative de la gouvernance : on n'est plus dans un schéma descendant, mais bien dans un **dialogue continu** où les citoyens exercent une forme de contrôle qualité des politiques.

Par ailleurs, la pratique de la veille citoyenne a un impact sur les citoyens eux-mêmes : elle les rend plus **conscients et compétents** sur les enjeux publics. Un individu qui s'implique pour suivre un sujet (par exemple la pollution de l'air dans sa ville, ou les dépenses de son conseil communal) va acquérir des connaissances pointues, développer son esprit critique et son sentiment de pouvoir agir. Ce faisant, il devient un acteur de la vie civique plus aguerri. À l'échelle collective, si de plus en plus de personnes engagent ce genre d'actions, c'est toute la culture démocratique qui s'en trouve **renforcée**. On passe de citoyens passifs ou désabusés à des citoyens proactifs, mieux informés, capables de dialoguer d'égal à égal avec les autorités en maîtrisant les dossiers. Cette montée en compétence citoyenne est un ingrédient essentiel d'une démocratie participative vivante. D'ailleurs, des organisations internationales comme l'ONU ou l'UE encouragent explicitement ce type d'empowerment citoyen, y voyant un moyen de revitaliser la démocratie représentative en la complétant par une participation continue.

On peut également noter que la veille citoyenne favorise la **création de communautés et de liens sociaux** autour de la chose publique. Des personnes qui ne se seraient peut-être pas rencontrées (différents quartiers, milieux socio-professionnels variés) peuvent se retrouver autour d'un projet de surveillance citoyenne d'un sujet d'intérêt commun. Cela tisse du lien, crée des **collectifs locaux** engagés, parfois sous forme associative. En Belgique, de nombreuses **ASBL citoyennes** (souvent bénévoles) sont nées de mobilisations spécifiques – par exemple pour surveiller une décision urbanistique, gérer un budget participatif, ou suivre les politiques de mobilité – et continuent d'exister comme espace de discussion et d'action sur la vie locale. Cette dynamique associative nourrit la démocratie participative, car elle constitue un vivier de citoyens engagés qui pourront aussi participer à d'autres dispositifs (tels que des commissions consultatives, jurys citoyens, etc.). En d'autres termes, la veille citoyenne *prépare* des citoyens à être partie prenante de la décision publique en leur faisant mettre le pied à l'étrier par le contrôle de l'exécution des décisions.

Enfin, on observe que lorsque les autorités jouent le jeu, la veille citoyenne peut déboucher sur de **véritables collaborations** entre citoyens et institutions. Par exemple, une commune peut, après avoir constaté la qualité du travail d'un observatoire citoyen local, commencer à dialoguer régulièrement avec lui, à lui fournir directement certaines données pour qu'il les analyse, voire à l'inviter dans des réunions de suivi de projets. On glisse alors de la confrontation potentielle à la **co-construction** : le citoyen n'est plus seulement un vigile externe, il devient un **partenaire** qui aide à ajuster les politiques. Ce scénario idéal n'est pas systématique, mais les initiatives de gouvernement ouvert et de budget participatif tendent à aller dans ce sens, en mêlant étroitement participation et évaluation citoyenne.

Un contre-pouvoir citoyen et une démocratie plus équilibrée

En démocratie, l'existence de **contre-pouvoirs** est cruciale pour éviter les abus et les dérives autoritaires. Traditionnellement, les contre-pouvoirs identifiés sont la séparation des pouvoirs (législatif, judiciaire face à l'exécutif) et des acteurs comme la presse libre, les syndicats, etc. La veille citoyenne s'ajoute à cette liste comme un **contre-pouvoir diffus, exercé par le peuple lui-même** en dehors des canaux institutionnels classiques. Ce rôle de **contre-pouvoir citoyen** s'est renforcé à l'ère du numérique, car les citoyens ont désormais les moyens techniques de diffuser massivement de l'information et de s'organiser collectivement en dehors des structures établies.

Un **contre-pouvoir citoyen** signifie que les citoyens peuvent, par leur vigilance, **rééquilibrer le rapport de force** face aux gouvernements ou aux institutions. Par exemple, en mettant en circulation des informations que l'administration préférait taire, les citoyens *changent la donne* et forcent parfois l'agenda politique à évoluer. On l'a vu avec l'essor des plateformes comme Ushahidi ou des réseaux sociaux : lors de certaines crises, ce sont les témoignages citoyens agrégés en ligne qui ont imposé la réalité des faits face à des versions officielles minimisantes ²⁶. De même, sur des enjeux locaux, une

mobilisation citoyenne bien informée peut contrecarrer un projet mal conçu (par exemple, bloquer un projet d'urbanisme opaque en révélant des irrégularités) et obliger à revoir la copie.

Le caractère **indépendant et plural** de la veille citoyenne la rend difficile à museler. Contrairement à un organe de contrôle officiel qui peut subir des pressions hiérarchiques, les citoyens bénévoles sont épars et motivés par leur seule volonté. Bien sûr, ils peuvent être intimidés ou découragés, mais il est impossible de faire taire *tous* les citoyens engagés sans recourir à des méthodes anti-démocratiques. Ainsi, la veille citoyenne offre une sorte de **filet de sécurité démocratique** : si tous les mécanismes formels de contrôle venaient à faillir, il resterait ce dernier rempart qu'est l'opinion publique active. D'ailleurs, des auteurs parlent parfois de la société civile vigilante comme d'un « **cinquième pouvoir** » (en ajoutant aux trois pouvoirs classiques et à la presse) qui vient surveiller le bon fonctionnement du système.



Couverture du livre Les données de la démocratie : open data, pouvoirs et contre-pouvoirs (2024) de Samuel Goëta. L'open data – c'est-à-dire l'ouverture des données publiques – est souvent cité comme un levier essentiel du contre-pouvoir citoyen à l'ère numérique. En donnant accès aux informations, il permet aux citoyens de surveiller l'action gouvernementale et d'exercer leur vigilance de manière informée. 27 28

Enfin, le développement de la veille citoyenne contribue à **renouveler la confiance dans la démocratie** en montrant que les citoyens peuvent avoir une influence réelle en dehors des périodes électorales. Plutôt que de laisser le monopole du contrôle aux seuls experts ou opposants politiques, il implique directement le public. Cela peut atténuer le sentiment d'impuissance ou de déconnexion que ressentent certains citoyens vis-à-vis du système politique. Voir que des "**simples citoyens**" parviennent à faire bouger les lignes (par exemple, obtenir la transparence sur un sujet sensible, ou faire modifier une décision injuste) peut inspirer une plus grande participation de tous et redonner foi en la capacité du collectif à améliorer les choses. En ce sens, le contre-pouvoir citoyen est l'expression d'une démocratie plus **mature et équilibrée**, où le pouvoir n'est pas concentré en haut mais circule entre les mains de la société et de ses représentants de façon plus fluide.

Conclusion

La veille stratégique et la veille citoyenne, bien que n'ayant pas le même objet, partagent un principe commun : la conviction que l'**information maîtrisée** est la clé de l'action efficace. Dans le domaine

stratégique, l'information bien exploitée assure la **pérennité et la compétitivité** des organisations. Dans le domaine citoyen, l'information librement disponible et analysée par tous assure la **vitalité et la probité** de la démocratie.

Nous avons vu que la veille stratégique est un processus méthodique, outillé, qui permet aux décideurs d'anticiper l'avenir et de prendre des décisions éclairées. Ses méthodes (surveillance continue, analyse de tendances, détection de signaux faibles) se sont perfectionnées avec le numérique. En miroir, la veille citoyenne adapte ces méthodes au suivi de l'action publique : elle s'appuie sur la **transparence des données**, sur la **collaboration en réseau** des citoyens et sur des outils en ligne pour agréger et diffuser l'information. Elle poursuit, non pas un objectif de profit ou d'efficience interne, mais un objectif d'**intérêt général** : faire en sorte que les promesses et obligations de l'État envers les citoyens soient remplies, et que la **voix des citoyens** soit entendue en permanence, pas seulement lors des scrutins.

Le contexte belge, avec son tissu riche d'associations, ses différents niveaux de pouvoir (communes, régions, fédéral) et son cadre légal déjà favorable à la transparence, est propice à l'essor de la veille citoyenne. Des initiatives comme Anticor/Transparencia, Cumuleo, ou diverses plateformes locales montrent que les citoyens belges s'organisent pour exercer un regard critique et constructif sur la gestion publique – que ce soit au niveau d'une commune, d'un parlement régional ou de l'État. À l'international, des exemples allant du Togo au Burkina Faso, en passant par la France, illustrent également une tendance de fond : partout, la société civile innove pour participer davantage, pour *co-contrôler* l'action publique. Ces démarches de « **vigilance citoyenne** » contribuent à l'émergence d'une gouvernance plus ouverte, où l'information circule librement et où les citoyens ne sont plus de simples spectateurs, mais de véritables **acteurs du changement démocratique**.

En conclusion, la veille citoyenne, adaptée d'une pratique stratégique initialement utilitaire, se révèle être un **puissant vecteur de démocratisation**. Elle encourage la transparence, elle demande des comptes, elle rapproche gouvernants et gouvernés, et offre un **contre-pouvoir pacifique** aux mains des citoyens. Pour qu'elle se développe pleinement, il convient de la soutenir, de l'encadrer intelligemment sans la récupérer, et d'en faire une composante naturelle de nos institutions. C'est à ce prix que la démocratie participative pourra prendre toute son ampleur et que la confiance dans nos systèmes politiques pourra se renforcer, au bénéfice de tous. La veille citoyenne n'est finalement rien d'autre que l'expression moderne de la vieille maxime : « *Le prix de la liberté, c'est la vigilance éternelle des citoyens* ». En Belgique comme ailleurs, cette vigilance est à la portée de chacun et son exercice est une chance pour la démocratie.

Sources : Les informations et exemples présentés dans ce dossier proviennent de sources fiables et variées : publications spécialisées (définition de la veille stratégique d'après *Archimag* ⁴), travaux académiques et rapports d'ONG (*Gret* sur la participation citoyenne ¹⁴), initiatives de la société civile (plateformes Transparencia ¹⁸, Présimètre ²², Cumuleo ²⁵...), ainsi que de sites officiels ou journalistiques traitant de la transparence et de la démocratie participative. Ces références, indiquées tout au long du texte, témoignent du caractère à la fois théorique et pratique (terrain) de la veille stratégique et citoyenne, ainsi que de son actualité en 2025. Toutes soulignent, à leur manière, l'importance d'une information accessible et d'une vigilance partagée pour faire vivre la démocratie au quotidien. ¹ ¹⁸, ¹⁴ ⁷, ²⁷ ²⁵

¹ ² ³ ⁶ ⁸ ⁹ ¹¹ ¹³ Veille stratégique — Wikipédia

https://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_strat%C3%A9gique

⁴ ⁵ ⁷ ¹⁰ ¹² veille stratégique : définition, actualité et enjeux | Archimag

<https://www.archimag.com/tags/veille-strat%C3%A9gique>

14 15 gret.org

https://gret.org/wp-content/uploads/2021/12/DC-13_La-participation-citoyenne.pdf

16 17 18 19 30 31 Anticor Belgium [Anticor-Belgium]

<https://www.anticor.be/>

20 Observatoire Citoyen des Comptes Publics - Ville de Castanet ...

<https://www.castanet-tolosan.fr/citoyenne/instances-de-la-democratie-participative/observatoire-citoyen-des-comptes-publics-852.html>

21 Burkina Faso - Le Présimètre | Guide des bonnes pratiques

https://dataactivist.coop/guide_pagof/documentation/3-Burkina-faso-Presimetre/

22 Le Présimètre : La nouvelle plateforme de veille citoyenne lancée par Diakonia et Water Aid

https://lefaso.net/?page=impression&id_article=78622

23 Cumuleo : Plus de 1.359.500 mandats exercés par plus de 33.450 ...

<https://www.cumuleo.be/>

24 25 Cumuleo — Wikipédia

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Cumuleo>

26 Participation (politique) — Wikipédia

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Participation_\(politique\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Participation_(politique))

27 28 Les données de la démocratie : open data, pouvoirs et contre-pouvoirs

<https://observatoire.francetierslieux.fr/instaurer-des-donnees-instaurer-des-publics-une-enquete-sociologique-dans-les-coulisses-de-lopen-data/>

29 [PDF] LOI N°003-2023/ALT PORTANT INSTITUTION DE COMITES DE ...

<https://faolex.fao.org/docs/pdf/bkf219015.pdf>