

Intelligence économique et secteur associatif francophone non marchand

Introduction

L'intelligence économique (IE) — d'ordinaire associée au monde des affaires — gagne à être revisitée dans le secteur non marchand. Dans le cadre de l'éducation permanente en Belgique francophone, les associations œuvrent à l'émancipation citoyenne ^{1 2}. Elles évoluent dans un environnement complexe (politiques publiques, financements, partenariats, enjeux sociaux) qui requiert un pilotage stratégique de l'information. Transposer les principes de l'IE à ce contexte permettrait d'améliorer la veille sur les évolutions légales et sociales, de mieux protéger les ressources et savoirs, et de renforcer l'influence de leurs projets.

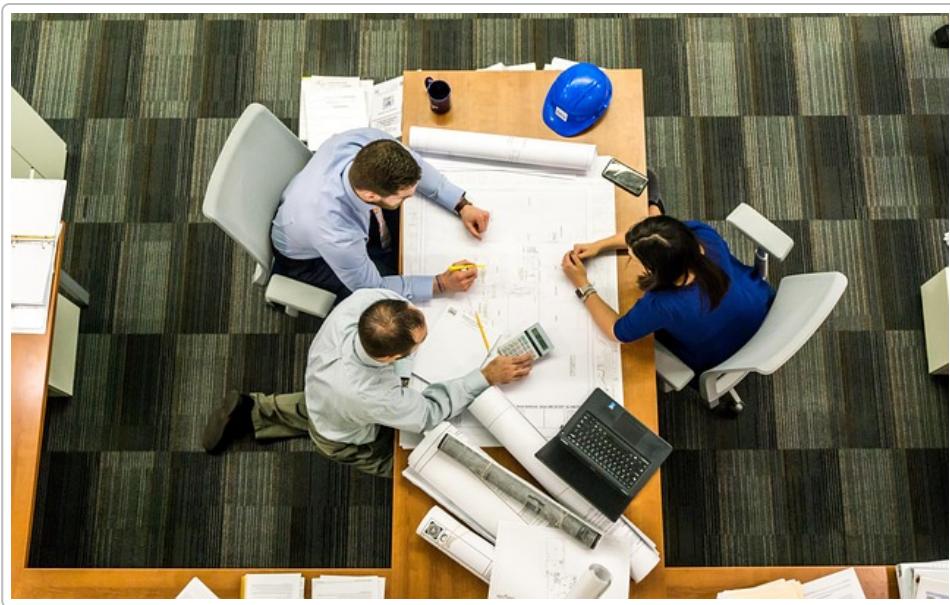
Définition de l'intelligence économique (IE)

L'IE se définit classiquement comme l'ensemble des activités coordonnées de collecte, traitement, diffusion et protection de l'information utile aux acteurs, couplées à des actions d'influence ^{3 4}. On la résume souvent par un *triptyque* : **veille** stratégique (acquisition d'informations pertinentes), **protection** de l'information (préserver ses données sensibles) et **influence** (diffuser activement de l'information ou des normes favorables à ses intérêts) ⁴. Ainsi, il s'agit de « maîtriser et exploiter l'information stratégique pour créer de la valeur » ³. Si ces notions ont d'abord été développées pour les entreprises et États, elles s'appuient sur des méthodes (veille documentaire, gestion des connaissances, lobbying, etc.) qui peuvent être adaptées à d'autres types d'acteurs. Par exemple, la veille recourt de plus en plus aux principes d'**intelligence collective** et de partage ⁵ : co-construire la connaissance au sein d'un réseau ou d'une communauté, plutôt que de s'appuyer sur une seule entité, devient un atout essentiel.

Spécificités du secteur associatif non marchand en éducation permanente

En Fédération Wallonie-Bruxelles, l'éducation permanente (EP) vise à favoriser « l'émancipation individuelle et collective des adultes, l'exercice des droits fondamentaux par le plus grand nombre et la participation culturelle et citoyenne » ². Il s'agit d'une démarche d'analyse critique de la société destinée à développer une **citoyenneté active et critique** ¹. Les associations reconnues en EP doivent mener des actions autour de quatre axes : participation citoyenne, formation d'animateurs, production d'outils pédagogiques et information au public ⁶. Concrètement, ces ASBL (organisations sans but lucratif) animent des ateliers, coordonnent des débats publics, soutiennent des initiatives démocratiques et médiatisent des problématiques sociales. Leur mission se décline à deux niveaux : *sociétal* (construire une société « plus juste, démocratique et solidaire ») et *public* (donner aux citoyens le pouvoir de « décoder les réalités de la société... d'agir, d'exercer leurs droits et de s'exprimer dans l'espace public ») ⁷. Les publics visés sont très larges : adultes de tous horizons, populations éloignées de la culture ou précarisées, citoyens souhaitant s'impliquer. Financées en grande partie par des subventions publiques, ces associations opèrent souvent avec des ressources limitées et une forte dimension militante ou participative.

Apports de l'IE au secteur associatif : bénéfices, limites et adaptations



Les outils et principes de l'IE peuvent renforcer la capacité stratégique des associations. Par exemple, la **veille** permet d'anticiper les évolutions réglementaires (réformes éducatives, décrets sur les ASBL, changements de politique culturelle) et économiques (financements publics, politiques sociales) afin d'ajuster ses projets. La **protection de l'information** s'entend moins de secrets d'entreprise que de la préservation des savoir-faire associatifs (données de projets, bases de contacts, résultats d'enquêtes) et de la sensibilisation aux droits à l'information. L'**influence** renvoie à la communication stratégique : associations de défense des droits, de culture ou d'environnement déploient des campagnes et du plaidoyer pour façonnner l'opinion publique et peser sur les décisions politiques ⁸. Ainsi, comme pour les ONG internationales, la diffusion d'informations vers le grand public et les actions de lobbying constituent des leviers d'influence essentiels ⁸.

Néanmoins, des limites apparaissent : les associations n'ont généralement pas les moyens financiers d'une cellule IE dédiée, ni toujours la culture de confidentialité propre aux entreprises. Beaucoup pratiquent une transparence importante vis-à-vis de leurs membres et du public, ce qui modère l'aspect « protection ». De plus, la notion de « concurrence » est différente : il s'agit plutôt de coopérer ou de se coordonner avec d'autres acteurs non marchands que d'obtenir un avantage commercial. Les pratiques de collecte d'informations doivent donc être adaptées (par ex. s'appuyer sur des sources ouvertes, du partage de données entre réseaux). De fait, les experts du secteur rappellent que la veille associative repose souvent sur l'**intelligence collective** et la collaboration ⁵, c'est-à-dire un partage volontaire de l'information et des analyses (au sein d'un réseau ou avec les publics) plutôt que sur l'espionnage ou la captation de savoirs.

En termes de bénéfices concrets, appliquer l'IE à ce contexte non marchand permet de :

- **Renforcer la pertinence des actions.** Les associations peuvent mieux cibler leurs thèmes (choix de projets, sujets de débat) en fonction d'analyses sur l'évolution sociétale. La veille citoyenne (collecte et analyse de données publiques ou locales) rend leurs interventions plus éclairées.
- **Anticiper les risques.** En surveillant l'évolution des financements, des réglementations ou de l'opinion (par ex. via les médias et les réseaux sociaux), elles peuvent ajuster leur stratégie (diversification des ressources, plaidoyer préventif) et sécuriser leurs acquis.
- **Dynamiser l'influence et la mobilisation.** Disposer d'informations stratégiques (résultats d'enquêtes,

retours d'expériences, cartographies de situations) renforce la crédibilité des associations auprès des décideurs et du public. L'IE facilite ainsi la diffusion d'arguments factuels dans des campagnes citoyennes ou lors de consultations (assemblées publiques, commissions) ⁸.

En revanche, il faudra adapter l'IE au mode associatif : privilégier les outils gratuits ou mutualisés (plateformes de veille collaborative, logiciels open source), former des bénévoles et partenaires aux méthodes de veille documentaire et de lobbying citoyen, et veiller à l'éthique (protéger la vie privée des membres, opter pour la transparence sur les sources). Cette approche collective est inhérente au secteur : on parlera plus volontiers d'**observatoire citoyen** ou de **veille participative** que d'espionnage industriel. Par exemple, le Coredem (association française) souligne que la veille s'appuie sur «les principes d'intelligence collective et de partage» pour permettre à une diversité de structures d'agir de concert ⁵.

Exemples et expérimentations d'IE citoyenne

De nombreuses initiatives concrètes illustrent comment des notions d'IE sont adaptées au secteur associatif et citoyen, en Belgique et à l'international. Certaines ONG mettent en place des dispositifs permanents de veille pour nourrir leur plaidoyer. Par exemple, le Réseau Semences Paysannes (association francophone de défense de la biodiversité cultivée) «effectue une veille juridique» sur les lois agricoles, qui «appuie les actions de plaidoyer» du réseau ⁹. De même, Inf'OGM (association de veille sur les OGM) réalise une veille citoyenne ciblée, produisant et diffusant de l'information analysée «peu disponible au grand public» ⁹. Ces structures agissent en quelque sorte comme des centres de renseignements ouverts au service de la société (une forme d'IE au sens élargi).

Des plateformes numériques illustrent l'intelligence collective appliquée à la veille citoyenne. L'application **MobiliSÉ** (Saint-Étienne) permet aux habitants de signaler en temps réel des problèmes urbains (nid-de-poule, lampadaire défaillant, etc.). Le plus notable est qu'elle repose sur OpenStreetMap : la carte est alimentée par les contributions volontaires des citoyens ¹⁰, ce qui en fait une veille citoyenne sur l'espace public co-produite par tous. De même, la carte «**Saint-Étienne sous surveillance**» est un projet citoyen militant contre la vidéo-surveillance urbaine. Il s'agit d'«une cartographie participative, collaborative et accessible au plus grand nombre» visant à rendre visible «la prolifération des caméras» locales ¹¹. Ces exemples montrent comment des outils participatifs (cartographie interactive, applis mobiles) transforment chaque citoyen en acteur de veille et de collecte de données, renseignant ainsi les associations sur des phénomènes locaux.

D'autres expérimentations mettent en œuvre l'intelligence collective dans la définition des priorités. La plateforme **Carticide** permet aux citoyens et acteurs locaux de proposer eux-mêmes des projets ou idées d'évolution sur leur territoire, puis de les soumettre au vote et au débat ¹². Bien que née en France, une telle démarche (démocratie participative numérique) peut inspirer des initiatives belges : elle associe le public dès la conception des projets, créant un mécanisme de veille citoyenne sur les besoins réels du terrain.

En Belgique francophone, des démarches similaires existent à l'échelle locale. Par exemple, certaines communes ont mis en place des «observatoires citoyens» sur les budgets municipaux ou la qualité de l'air, où des bénévoles analysent les comptes publics ou relevés environnementaux. Au niveau associatif, le Collectif des associations citoyennes (France) lance un **observatoire citoyen de la marchandisation des associations** (OCMA) ¹³ : il fédère des réseaux et chercheurs pour analyser collectivement l'évolution du financement associatif. Cette démarche est instructive pour le contexte belge : elle montre comment créer un espace de veille permanent (lettre d'information, rapports annuels) pour documenter les tendances dans le secteur non marchand.



Enfin, des méthodes participatives traditionnelles (ateliers citoyens, « arènes démocratiques », budget participatif) structurent la veille collective. Par exemple, en période électorale, des ateliers spéciaux ont rassemblé associations et citoyens pour identifier ensemble « les enjeux pour une société démocratique, solidaire et écologique »¹⁴. Ce travail collaboratif, s'appuyant parfois sur des enquêtes ou des jurys citoyens, intègre la dimension d'IE citoyenne en ce qu'il recueille, analyse et diffuse la parole populaire sur les politiques à venir. Dans une étude de cas bruxelloise, un groupe militant étudiant a par ailleurs constitué une équipe de « veille citoyenne » composée d'experts bénévoles en urbanisme : leur rôle (epluchage des rapports d'incidences, consultations juridiques, diffusion stratégique de communiqués) a été « crucial pour les actions » du comité¹⁵. Cette expérience illustre comment les publics eux-mêmes peuvent développer des compétences de veille et de partage d'information, contribuant activement à l'intelligence collective du mouvement.

Mobilisation des publics dans la veille citoyenne

Impliquer directement les publics ciblés dans la collecte et l'analyse d'information est au cœur de l'éducation permanente. Les dispositifs possibles sont variés :

- **Plateformes collaboratives en ligne** (outils web ou mobiles) : outre les exemples numériques déjà cités (MobilisÉ, Carticide), on peut imaginer des portails de signalement ou d'idées citoyennes spécifiques à une association. Par exemple, un observatoire participatif de l'environnement local peut être alimenté par les retours des habitants (données sur la pollution, la biodiversité, l'urbanisme).
- **Ateliers et rencontres** : des séances de travail participatif (forums ouverts, hackathons citoyens, laboratoires d'idées) où les participants font de la veille sur des sujets précis (lois, données socio-économiques). Ces ateliers s'appuient souvent sur des méthodes visuelles ou ludiques pour que les citoyens collectent et synthétisent l'information eux-mêmes.
- **Observatoires citoyens thématiques** : comme l'OCMA mentionné plus haut¹³, plusieurs associations peuvent co-construire un tableau de bord ou une revue périodique (newsletter, site web) rassemblant les informations clés pour le secteur.
- **Participation aux processus institutionnels** : encourager la présence de membres de l'association dans les commissions consultatives, les conseils de quartier ou lors des consultations publiques. En y agissant en groupe organisé, les participants font remonter de l'information précise (retours de terrain, données locales) et portent une influence collective sur les décisions.

Les méthodologies participatives incluent la formation aux outils de veille (initier les bénévoles à la recherche documentaire, à l'usage des réseaux sociaux comme sources d'info, à la vérification de données). L'utilisation d'outils libres (logiciels de mindmapping, plateformes de sondage en ligne) facilite l'appropriation. L'impact attendu est double : d'une part, les publics sont valorisés dans leur rôle d'acteurs de savoir, ce qui renforce leur engagement. D'autre part, les associations gagnent en pertinence et en légitimité, leurs actions s'appuyant sur une base d'informations issues de la communauté elle-même. En somme, en transposant l'IE au domaine social, on organise le travail d'information de manière collective et ouverte, conformément aux valeurs de l'éducation permanente

16 15 .

Conclusion et recommandations

Il ressort de cette analyse qu'outiller les associations d'éducation permanente par des méthodes d'intelligence économique peut enrichir leur action sans trahir leurs valeurs. Les associations devraient être encouragées à formaliser une veille stratégique (avec des moyens adaptés) pour mieux comprendre leur environnement et exploiter les données déjà existantes (rapports publics, données ouvertes, médias). Il est également recommandé de créer des espaces d'échange d'information entre associations (réseaux d'alerte, observatoires communs), pour partager les bonnes pratiques et mutualiser les analyses. Enfin, valoriser la veille citoyenne auprès des publics (par exemple en les formant à questionner les autorités, à collecter des faits sur le terrain et à en restituer les résultats) permettra d'ancrer la démarche dans le projet d'émancipation de l'éducation permanente. En combinant **veille** participative, **protection** adaptée (transparente) et **influence** collective, ce secteur non marchand peut ainsi renforcer son impact social tout en restant fidèle à son éthique de partage et de citoyenneté active

16 5 .

Sources : Définitions et cadres généraux de l'IE 3 4 ; site officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles sur l'éducation permanente 1 2 ; décret EP 2003 6 7 ; témoignages et analyses d'ONG 8 15 ; exemples d'initiatives citoyennes et de veille participative 16 5 10 11 12 13 . (Les images illustrent des processus de travail collectif en association.)

1 Education permanente - Éducation Permanente

<https://educationpermanente.cfwb.be/>

2 Qui sommes-nous ? - Éducation Permanente

<https://educationpermanente.cfwb.be/a-propos/qui-sommes-nous>

3 Intelligence économique – Références et notions-clés

<https://www.documentation-administrative.gouv.fr/adm-01859868/document>

4 Intelligence économique — Wikipédia

https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique

5 9 16 Veille documentaire et citoyenne sur internet - Coredem

<https://www.coredem.info/article83.html>

6 7 Les associations en Education permanente - Éducation Permanente

<https://educationpermanente.cfwb.be/reconnaissance-en-education-permanente/associations-reconnues-en-ep-1>

8 Les ONG, outils d'intelligence économique ?

https://www.ege.fr/sites/ege.fr/files/fichiers/ONG_IE.pdf

10 11 12 Des plateformes numériques au service de la veille participative sur Saint-Étienne - Zoomacom

<https://www.zoomacom.org/des-plateformes-numeriques-au-service-de-la-veille-participative-sur-saint-etienne/>

13 14 associations-citoyennes.net

[https://www.associations-citoyennes.net/wp-cac/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-activite-2022-
au-10mai23_compress.pdf](https://www.associations-citoyennes.net/wp-cac/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-activite-2022-au-10mai23_compress.pdf)

15 Microsoft Word - 8 V3 Olivier Struelens_relu lf_cm - RELU STRUELENS.docx

https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/en/object/boreal%3A259972/datastream/PDF_01/view