

Université de Montréal

Structurer l'activité de renseignement criminel dans les appareils policiers :
analyse des systèmes organisationnels et de leurs contingences

Par
Sophie Allard

École de criminologie
Faculté des Arts et Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Sciences
en criminologie

Juillet, 2006



© Sophie Allard, 2006

HV

6015

US4

2007

V.101

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Structurer l'activité de renseignement criminel dans les appareils policiers :
.....
analyse des systèmes organisationnels et de leurs contingences
.....

Présenté par :

Sophie Allard
.....

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Benoît Dupont
.....

Président-rapporteur

Frédéric Lemieux
.....

Directeur de recherche

Mario Plante
.....

Membre du jury

Résumé

Le présent mémoire dresse un portrait général de l'activité de renseignement criminel et de son articulation au sein de deux services de police nationaux, la Gendarmerie royale du Canada et le Service de police de Singapour ainsi qu'au sein de deux agences de renseignement reconnues, le Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre et l'*Australian Crime Commission*. Il s'agit de comprendre comment ces appareils policiers structurent l'activité de renseignement criminel afin de répondre à un environnement criminel complexe tout en composant avec les différents facteurs de contingence et contraintes organisationnelles liées à leur propre structure. Le présent exercice vise également à étudier l'activité de renseignement criminel selon le statut de l'organisation concernée, si elle détient un pouvoir exécutif de l'application des lois ou non ainsi que l'implication du dit statut sur l'articulation de l'activité de renseignement comme telle. Pour la réalisation de cet exercice, l'analyse des quatre organisations se structure autour de cinq grands thèmes sous lesquels les différences et les similitudes sont abordées : la mission des appareils policiers, les modèles structurels, le degré de formalisation des organisations en matière de renseignement criminel, les facteurs de contingence et les contraintes organisationnelles et enfin, la notion d'apprentissage organisationnel.

Mots clés : renseignement criminel, appareils policiers, organisations, contingences, *intelligence-led policing*

Abstract

This thesis analyses the process of criminal intelligence within four major organizations, that is two police forces, i.e. the Royal Canadian Mounted Police and the Singapore Police Force, as well as two intelligence agencies, i.e. the National Criminal Intelligence Service in England and the Australian Crime Commission. In essence, this thesis is an attempt to understand how these organizations come to respond to a complex criminal environment while having to deal with their own contingencies and organizational constraints. Moreover, this thesis also attempts to shed some light on the process of criminal intelligence relatively to the status of the organizations, that is whether they have executive power of law enforcement or not.

The study of the four organizations centers around five major themes, in which we wish to establish the differences and similarities. The five themes are: the mission of the organizations, their organizational structure, the level of formalization relatively to criminal intelligence, the contingencies and organizational constraints and the concept of intelligent organization.

Key words: criminal intelligence, organizations, contingencies, intelligence-led policing.

Table des matières

REMERCIEMENTS	8
1. INTRODUCTION	12
2. REVUE DE LITTÉRATURE	16
2.1 L'INTELLIGENCE-LED POLICING	18
2.2 LE PROCESSUS DE RENSEIGNEMENT CRIMINEL	19
2.3 LES UNITÉS DE RENSEIGNEMENT CRIMINEL	21
2.4 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS	24
2.5 CONFIGURATIONS STRUCTURELLES : DEUX MODÈLES	26
2.5.1 <i>La structure bureaucratique</i>	27
2.5.2 <i>La structure organique</i>	28
<i>Les structures bureaucratique et organique : une complémentarité essentielle pour l'appareil policier ?</i>	29
2.6 LES FACTEURS DE CONTINGENCE ET LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES	30
2.6.1 <i>La rationalité limitée</i>	34
2.6.2 <i>La cécité de liaison (linkage blindness)</i>	35
2.6.3 <i>La surcharge d'informations</i>	36
2.6.4 <i>La différenciation (ou culture) occupationnelle</i>	37
2.6.5 <i>La centralisation et la décentralisation</i>	37
2.6.6 <i>La concentration et la déconcentration</i>	38
2.7 LA NOTION DE COMPLEXITÉ	38
2.8 L'ORGANISATION INTELLIGENTE	39
2.9 PROBLÉMATIQUE	42
3. MÉTHODOLOGIE	45
3.1 L'APPROCHE DE RECHERCHE ET LE TERRAIN	45
3.2 LA PRÉSENTE RECHERCHE	46
3.3 LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE 1 : LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	47
3.4 LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE 2 : L'ANALYSE DOCUMENTAIRE	49
3.5 L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES	50
3.6 L'ÉCHANTILLON	51
3.6.1 <i>L'Angleterre et le Service national de renseignement criminel (National criminal intelligence service - NCIS)</i>	53
3.6.2 <i>L'Australie et L'Australian Crime Commission (ACC)</i>	57
3.6.3 <i>Le Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC)</i>	62
3.6.4 <i>Singapour et le Service de police de Singapour (SPF)</i>	67
3.7 LES THÈMES ÉTUDIÉS	69
3.8 LES LIMITES DE LA RECHERCHE	69
4. ANALYSE	72
4.1 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT CRIMINEL AU SEIN DES APPAREILS POLICIERS	72
4.2 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT ET LA MISSION ORGANISATIONNELLE	72
4.3 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	75
4.4 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT ET LE DEGRÉ DE FORMALISATION ORGANISATIONNELLE	78
4.5 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT, LES FACTEURS DE CONTINGENCE ET LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES	98
4.6 L'ACTIVITÉ DE RENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	105
5. CONCLUSION	110
LES LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE	114
CONTRIBUTION À LA LITTÉRATURE	115
POUR LES FUTURES RECHERCHES	115
6. BIBLIOGRAPHIE	118

Liste des figures

- Figure 1** : Modèle simplifié de l'*Intelligence-led policing* _____ - 19 -
- Figure 2** : Le processus de renseignement criminel au NCIS _____ - 79 -
- Figure 3** : Section du modèle national de renseignement – NIM _____ - 82 -
- Figure 4** : Processus de renseignement criminel à l'ACC _____ - 85 -
- Figure 5** : Modèle de la police criminelle de la GRC _____ - 90 -
- Figure 6** : Modèle NEXUS _____ - 93 -
- Figure 7** : Plan de renseignement stratégique _____ - 94 -

Liste des abréviations

ACC	<i>Australian Crime Commission</i>
CICFA	<i>Concerted Inter-Agency Criminal Financial Assets Group</i>
CIDA	<i>Concerted Inter-Agency Drugs Action Group</i>
CNO	Centre national des opérations
GRC	Gendarmerie royale du Canada
ILP	<i>Intelligence-led policing</i>
NCIS	<i>National criminal intelligence service</i>
NIM	<i>National intelligence model</i>
REFLEX	<i>The Inter-Agency Action Group Against People Smuggling and Trafficking in Human Beings</i>
SCRC	Service canadien de renseignements criminels
SIS	Système d'information Schengen
SPF	<i>Singapor Police Force</i>
STAR	<i>Strategic threat assessment report</i>

Remerciements

En tout premier lieu, j'aimerais remercier M. Frédéric Lemieux, mon directeur inestimable, pour cette extraordinaire proposition qui résulte aujourd'hui en la présentation de ce mémoire. Merci Fred pour ta rigueur et ton professionnalisme, merci pour ta disponibilité, merci pour ta confiance et merci de m'avoir fait connaître le monde du renseignement ! À une prochaine fois peut-être...

J'aimerais maintenant remercier Miman et Vevern pour leur soutien et leurs nombreux encouragements lors du déroulement de ce projet, sans toujours comprendre mes idées et les mots compliqués que j'utilise (mais moi non plus, je les comprends pas miman)... Merci d'être toujours là pour moi (ce n'est pas une question de choix, c'est à cause les liens du sang) !!!

Je dois également remercier certaines personnes du Service de police de la ville de Montréal même si cette organisation n'est pas à l'étude dans le présent mémoire. J'ai eu l'incroyable opportunité d'effectuer un stage à la Division du renseignement, en analyse stratégique, lequel m'a permis de comprendre beaucoup sur l'activité de renseignement dans son contexte organisationnel. Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux personnes suivantes: MM Robert Chartrand et Mario Plante, mes « patrons », Mme Hélène Jobin, pour son rire contagieux et son calme exemplaire lors d'arrivée de commandes spéciales... sauf peut-être pour le Sleipnir? Et aux autres comiques qui m'ont si bien accueillie au sein de l'équipe : Jean-Jacques (oui, je suis tannante), Michel (qui me sors en prison), Fayçal (hyperactif à l'esprit révolutionnaire), Michel (correspondant email infatigable), Patricia et Dominique (les girls), André Boisjoly et à tous les autres... merci à vous tous !!!

Aussi, à tous les copains de l'uni et aux colocs de bureau: Jean-Michel, Fred Carcajou (ma marmotte au doc), Nadège, Chantal... et ceux du Bacc police qui m'ont encouragé : Gen, Mat et Sylvain... Je vous aime mes agneaux ! Trouvons notre point fixe dans le désert (Hommage à la criminalistique)!!!

En terminant, voici une liste de mots inusités mais combien utiles dans une conversation : moissonneuse-batteuse, club vidéo, Doh!, autorités compétentes, poulet vindaloo, space dog, élite intergalactique, cucurbitacée, chainsaw et vive la reine.

À Maman et Véronique...



INTRODUCTION

1. Introduction

Bien que l'on entende parler plus fréquemment de renseignement, notamment depuis les attentats survenus aux Etats-Unis le 11 septembre 2001, il n'en demeure pas moins que ce dernier consiste en un domaine très vaste et relativement peu étudié, en partie dû à son caractère souvent secret. Chasse gardée des uns et des autres, le renseignement se réalise et s'applique tant dans les sphères policière, militaire que dans les milieux civils; on retrouve entre autres des unités de renseignement dans diverses agences gouvernementales et financières, même si ces unités n'utilisent pas nécessairement les vocables d' « unité » ou de « renseignement » à proprement parler. Vaste domaine où circulent habituellement une quantité importante d'informations et de données diverses, l'activité de renseignement vise d'abord à tracer le portrait d'une situation afin d'en régler les problèmes qui en découlent. L'accumulation de renseignement et l'analyse permettent ainsi d'acheminer différents produits aux instances décisionnelles et/ou opérationnelles afin que ces dernières puissent agir en conséquence, selon leur champ de compétences. Bien souvent l'activité de renseignement est associée à un phénomène criminel que l'on désire enrayer ou du moins, voir régresser.

Il arrive régulièrement que nous entendions parler de renseignement dans les médias même si l'on ne prend pas le temps d'en donner une définition claire. En fait, il n'existe pas de définition unique du renseignement. Étant donné que cette activité puisse se réaliser dans différents milieux, comme nous l'avons mentionné précédemment, il n'est pas possible de définir le renseignement de façon précise en incluant toutes les facettes de son application sans omettre un ou plusieurs champs d'activités. Il est cependant possible d'en expliquer les grandes lignes, les grands principes et les objectifs poursuivis applicables à la réalisation de son processus.

Tout d'abord, il existe trois raisons basiques pour lesquelles les autorités militaires, policières ou civiles peuvent faire usage de renseignement : la connaissance, l'anticipation et l'intervention afin de prévenir ou réagir contre des « menaces potentielles ou réelles qui pourraient affecter les intérêts fondamentaux » (Lemieux, 2004) d'un État, d'une population, d'une agence ou d'une compagnie. Cependant, le

renseignement, tel que nous l'entendons, constitue en un processus cyclique rigoureux basé sur des connaissances solides et sur la fiabilité des informations utilisées. En effet, nous ne pouvons considérer l'activité de renseignement autrement que sur ces principes de base pour supporter l'entité au sein de laquelle elle s'exerce puisque sinon, elle s'avère inefficace ou encore, elle peut s'avérer trompeuse.

En fait, l'idée à la base du renseignement est que l'on cherche à se protéger d'un ennemi, réel ou potentiel. Cette idée de protection remonte les siècles et traverse les frontières géographiques, culturelles et communicationnelles; les divers récits guerriers nous le démontrent, de Sun Tzu et « L'art de la guerre » aux récits de la conquête d'Alexandre Le Grand jusqu'aux écrits les plus récents. On cherche à conquérir avant d'être conquis ou à se protéger avant d'être anéanti. L'activité de renseignement permet ainsi de savoir QUI, QUOI, COMMENT et POURQUOI afin d'alimenter les instances décisionnelles qui réagiront selon leur volonté et leurs capacités.

Cependant, le processus de renseignement ne s'exerce pas de façon identique d'une entité à l'autre puisque sont pris en considération les mandats organisationnels, qu'ils soient militaire, policier, politique ou autres. En effet, le facteur environnemental associé à cet exercice contraint parfois la complète réalisation de l'activité de renseignement : les organisations dans lesquelles s'articule l'activité imposent par leurs contraintes un ralentissement au processus, altérant ainsi la réalisation de produits analytiques ou l'alimentation informative aux instances organisationnelles supérieures.

Le présent mémoire s'intéresse donc à l'articulation de l'activité de renseignement dans les services policiers. En premier lieu, les principales finalités du renseignement seront abordées. Nous recenserons également les principaux écrits et les notions pertinentes à notre recherche en explorant les caractéristiques d'une approche policière axée sur le renseignement (*intelligence-led policing*), des unités de renseignement, des structures organisationnelles, des facteurs de contingences et des contraintes organisationnelles en plus de traiter des notions de complexité et d'organisation intelligente. Dans un deuxième temps, nous exposons plus en détails la méthodologie privilégiée pour la réalisation du présent exercice en plus de décortiquer la problématique à laquelle nous nous intéressons. Enfin, dans un troisième temps, nous procédons à une analyse transversale et tentons de cerner l'influence du contexte dans lequel est structurée



l'activité de renseignement criminel sur le processus de renseignement, au sein des appareils policiers à l'étude.

**REVUE DE
LITTÉRATURE**

2. Revue de littérature

L'activité de renseignement criminel, comme processus informatif de base privilégié par les appareils policiers, comprend plusieurs composantes qu'il importe de définir pour les fins de la présente recherche. Selon Lidicky (2005), qui reprend certains principes de base se retrouvant dans certains des guerriers, l'identification de l'ennemi, de ses forces et faiblesses, de ses méthodes et tactiques privilégiées ne consistent pas seulement en des caractéristiques utiles à des fins de stratégies guerrières mais s'appliquent également à l'activité de renseignement comme telle. Effectivement, la lutte au crime organisé, qui relève du domaine policier et non du domaine militaire, doit pouvoir reposer sur un processus de renseignement relativement précis, éclairé et réfléchi afin de faciliter la mise en place de mesures opérationnelles efficaces. À cet effet, Tremblay et Rochon (1991) croient que « le mandat implicite de toute organisation policière est d'être bien informée de son environnement social immédiat, de la criminalité qui opère sur son territoire et des limites réelles de son influence » (p. 408) afin de lutter contre des organisations criminelles puissantes, structurées et transnationales. Nous croyons que le mandat doit être le même pour les agences de renseignement, lesquelles ont les mêmes objectifs informationnels que les services policiers mais ne possédant généralement aucun pouvoir exécutif de l'application des lois. Qui plus est, les forces policières verront leurs efforts supportés par ces agences partenaires dont la raison d'être consiste en la réalisation de produits analytiques divers reposant sur un processus de renseignement similaire. Cependant, il importe d'effectuer quelques distinctions préliminaires concernant la terminologie utilisée dans le présent mémoire afin d'éviter la confusion entre certains vocables. Tout d'abord, le renseignement consiste en la structuration d'informations à valeur ajoutée utilisée afin de mettre en perspective un événement ou une situation et duquel il est possible de produire une analyse ou d'en arriver à une interprétation. L'activité de renseignement consiste ainsi en un processus standardisé et continu par laquelle il est possible de collecter, de corroborer et d'emmagasiner le renseignement pour une éventuelle utilisation et dissémination. Selon Lidicky (2005),

intelligence has the complex task of an ongoing mapping out of the crime landscape, evaluating risk in respect of various criminal markets and identifying strategies to close or at least disrupt such market. (...) If used and managed

properly, intelligence is a powerful weapon in the fight against organised crime (p. 36).

Bien que nous nous intéressons au renseignement criminel policier, nous tenons à préciser que les domaines du renseignement sont divers : outre ce domaine particulier, l'on retrouve également le renseignement dans les domaines militaire et économique. Concernant le renseignement policier, il se subdivise en deux catégories : le renseignement criminel et le renseignement de sécurité. Le renseignement criminel s'intéresse principalement aux crimes de droit commun et cherche à mieux connaître l'environnement criminel afin de supporter, éventuellement le développement de stratégies et politiques au niveau gouvernemental dans la réponse au crime. Concernant le renseignement de sécurité, celui-ci s'intéresse essentiellement aux activités pouvant menacer l'intégrité d'un régime politique en place, de ses ressources et de ses institutions (Lemieux, 2005a).

Par la suite, nous distinguons trois finalités au renseignement criminel : stratégique, tactique et opérationnelle. Le renseignement stratégique s'intéresse essentiellement aux phénomènes, aux tendances et aux mouvements de la criminalité et sert principalement à l'orientation des institutions et des politiques (Lemieux, 2006). À cet effet, Lidicky (2005) affirme que:

the key role of strategic intelligence is the provision of advice for senior managers and policy makers. This includes the provision of overall assessments about the criminal environment as a whole and a bird's view of the various elements of it (p. 33).

La deuxième finalité du renseignement criminel est tactique: il s'agit de renseignement nominalisé qui touche généralement les individus et les groupes d'individus. Il sert habituellement à guider les actions et les opérations mises en place par l'appareil policier. Selon Lidicky (2005, p. 34), le renseignement tactique vise à « follow on where strategic intelligence left off and provide a thorough target identification and target development process regarding suspected key individuals/networks ». Finalement, le renseignement opérationnel s'intéresse aux informations issues des opérations menées par les appareils policiers et des ressources disponibles et permet, entre autres, de définir leurs besoins organisationnels (Lemieux, 2006).

Un des principaux problèmes inhérents à l'activité de renseignement criminel et ayant été identifié au sein de diverses organisations est celui de la rigidité bureaucratique. Les organisations dont le fonctionnement est régi par un ensemble important de règles et de normes risquent de développer un « esprit de forteresse » qui solidifie la structure en place et empêche les remises en question (Lemieux, 2006). Or, l'environnement au sein duquel oeuvrent ces organisations demeure dynamique et évolutif, ne laissant d'autre choix que celui de l'adaptation pour ceux désirant maintenir l'ordre et la paix publics. Le présent mémoire s'intéresse donc essentiellement à l'exercice de l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel, principalement bureaucratique, et de la réponse à l'environnement criminel, en plus de considérer les contingences autres qui sont habituellement intrinsèques aux organisations.

2.1 L'Intelligence-led policing

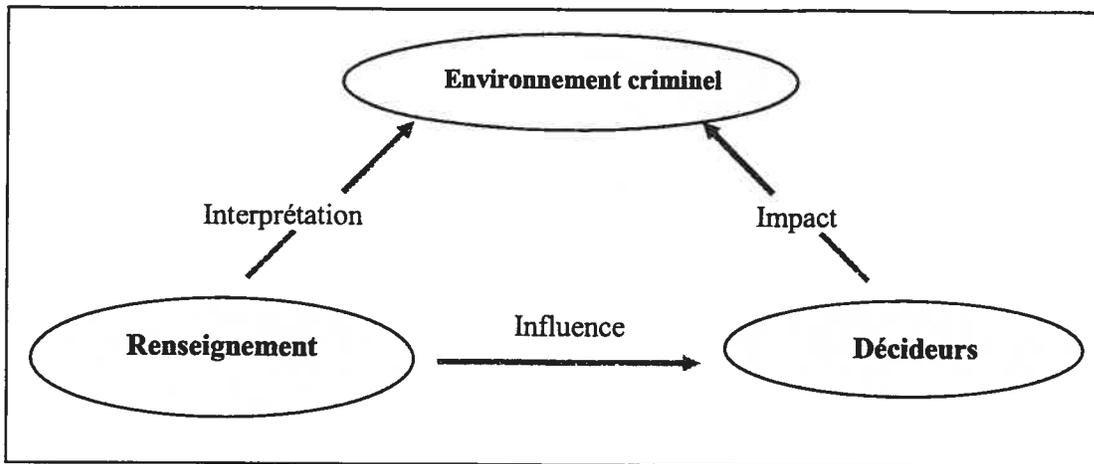
Vers les années 1992-1995, une nouvelle approche faisait son apparition au Royaume-Uni: *l'intelligence-led policing*. *L'intelligence-led policing*, que l'on pourrait définir rapidement comme une police axée sur le renseignement (Lemieux, 2005a), a fait ses débuts au Royaume-Uni puis en Australie, avant de traverser sur le continent nord-américain. Cette nouvelle approche policière regroupe quatre principales fonctions : le ciblage de criminels actifs, la gestion du crime et des points chauds (*hot spots*), l'investigation de crimes sériels ou de séries d'incidents ainsi que l'application de mesures préventives en partenariat avec les agences locales afin de prévenir le crime et le désordre (Ratcliffe, 2003). Cette approche vise à supporter le travail policier par la recherche, le traitement de l'information et par l'analyse. À cet effet, Ratcliffe (2004) propose une définition de *l'intelligence-led policing*, que nous reproduisons ici, pour les fins de la présente recherche (Ratcliffe, 2003, p. 3) :

Intelligence-led policing is the application of criminal intelligence analysis as an objective decision-making tool in order to facilitate crime reduction and prevention through effective policing strategies and external partnership projects drawn from an evidential base.

Prenant en considération que l'environnement criminel est omniprésent et que c'est au sein de celui-ci qu'oeuvrent les organisations policières, *l'intelligence-led policing* s'impose comme une approche forçant la compréhension des phénomènes criminels

dont l'organisation et la transnationalité en font des entités complexes et dynamiques. Ainsi, d'un point de vue organisationnel, cette approche vise une meilleure orientation des stratégies policières et des déploiements opérationnels afin de contrer le crime organisé, et ce, sur une base informative et analytique. Le processus de renseignement est ainsi encadré par une philosophie de l'apprentissage et de la production de connaissances, philosophie qui, en réalité, élargit la vision que l'organisation a de son environnement. Le schéma suivant représente un modèle simplifié de l'*intelligence-led policing*, lequel contextualise en quelque sorte cette nouvelle approche :

Figure 1 : Modèle simplifié de l'*intelligence-led policing* (Ratcliffe, 2003, p.8)



En effet, cette approche permet à l'ensemble des appareils policiers de bénéficier de l'activité de renseignement parce que ceux-ci doivent pouvoir répondre à leur environnement : de cet environnement sont recueillies des informations, traitées et analysées puis envoyées aux décideurs qui, par leur gestion organisationnelle, pourront mettre en place des mesures opérationnelles ou préventives afin de répondre à ce même environnement.

2.2 Le processus de renseignement criminel

L'activité de renseignement criminel est un processus cyclique dont les étapes sur lequel plusieurs auteurs s'entendent quant aux étapes qui le définissent (Godfrey et Harris, 1971; Harris, 1976; Lemieux, 2005a; Mackay et Ratcliffe, 2004; Nicholl, 2004; Ratcliffe, 2004; Walsh, 2004). Nous reprendrons ces étapes comme suit : l'orientation,

la collecte d'informations, l'analyse, la dissémination et l'évaluation. L'orientation consiste principalement en la description des tâches à réaliser (Nicholl, 2004) ainsi qu'en l'élaboration des besoins en matière de renseignement. L'étape de la collecte d'informations, essentielle dans le développement d'un renseignement objectif (Ratcliffe, 2004), constitue en la deuxième étape du cycle qui, une fois complétée, mène à l'étape analytique du processus. L'analyse consiste en la production d'un certain nombre de produits du renseignement, lesquels seront disséminés aux demandeurs ou diffusés dans le but de venir supporter le travail d'autres analystes (Mackay et Ratcliffe, 2004). Enfin, l'étape de l'évaluation apprécie le contenu des produits réalisés (Walsh, 2004) ainsi que l'impact de ces derniers dans un domaine particulier. Finalement, nous croyons qu'il importe d'intégrer à ce cycle une étape supplémentaire : le processus d'apprentissage organisationnel (Choo, 2001).

En général, le cycle débute avec l'existence d'un problème précis, lequel est préalablement identifié par l'organisation policière ou l'unité de renseignement. Il importe cependant que chaque étape du processus soit réalisée distinctement afin que l'activité de renseignement soit structurée et que son processus demeure continu et dynamique (Godfrey et Harris, 1971). Le but de cette activité est ainsi de détecter, d'anticiper et d'orienter (Lemieux, 2005a) afin de pouvoir réagir promptement à un environnement en constante mouvance. Selon Dintino et Martens (1983, p.29), « an intelligence system provides the only rational mechanism of channelling police discretion in accordance with the definition of the problem ». Ultimement, le résultat de l'activité de renseignement se traduit par la production de connaissances, l'élaboration de recommandations, de stratégies et de prises de décisions : « intelligence is concerned with producing knowledge which can hopefully be used to develop and implement policy and/or strategy » (Dintino et Martens, 1983, p.7).

La difficulté première que l'on peut rencontrer est celle de l'existence d'une zone grise entre le renseignement tactique et le renseignement stratégique, soit en l'activité de renseignement comme telle. En effet, les unités tactique et stratégique d'une organisation policière, par exemple, ont des objectifs différents. Alors que la première est, entre autres, orientée vers la direction pour alimenter les objectifs organisationnels, la seconde est plutôt orientée vers le terrain afin de produire certains résultats concrets. Il peut donc se créer une certaine confusion quant aux limites qui les séparent.

Cependant, Dintino et Martens (1983, p.80-81) rappellent que « the goals of intelligence and investigation are fundamentally different, yet not mutually exclusive ». Ainsi, l'approche tactique sert de base au travail de l'analyse stratégique, laquelle remonte ses produits vers les instances supérieures. Il importe donc que les deux entités reconnaissent la pertinence de l'autre afin d'éviter une dichotomie trop importante et l'éloignement l'une de l'autre.

L'activité de renseignement criminel est donc un outil de gestion qui permet éventuellement une réponse policière aux changements sociaux et criminels de l'environnement dans lequel l'organisation oeuvre. La réponse est ainsi orientée vers un environnement particulier, l'environnement où se développe entre autres la criminalité organisée, laquelle est changeante et parfois très complexe. Selon Dintino et Martens (1983, p.97), l'organisation policière ne peut contrer ce genre de criminalité sans l'activité de renseignement criminel :

The future of law enforcement in its role against 'organized crime' is dependent upon intelligence. Intelligence permits an organization to meet the challenges of the future and allows for the development and implementation of viable 'control' policies. Without intelligence, there can be no strategy.

Pourquoi ? Selon ces mêmes auteurs, l'activité de renseignement criminel permet, entre autres, aux gestionnaires de conceptualiser les éléments clés du crime organisé, de mettre à jour les connaissances concernant certains faits et idées préconçues, de réévaluer les priorités et de mettre en place des objectifs pertinents (Dintino et Martens, 1983).

2.3 Les unités de renseignement criminel

Selon Godfrey et Harris (1971), sur le plan organisationnel, l'unité de renseignement criminel devrait relever directement de la direction afin de s'orienter vers l'atteinte des buts organisationnels et non se concentrer vers les objectifs d'une sous section de l'organisation. Effectivement, une pareille structure en viendrait à filtrer l'information inutilement et ne renvoyer que des parcelles d'un problème ou d'un phénomène au lieu d'en donner une vision globale. L'unité doit en effet se situer en un point central de l'organisation; elle doit pouvoir fournir du renseignement stratégique aux décideurs et du

renseignement tactique aux unités opérationnelles. Il s'agit là de principes de base énoncés par ces auteurs pour la constitution idéale d'une telle unité. De plus, notons que l'unité de renseignement ne doit en aucun cas être hermétique. Les relations qu'elle entretient au sein de l'organisation ainsi qu'avec des instances extérieures assurent sa survie (Godfrey et Harris, 1971) : sans elles, l'unité n'a pas lieu d'exister. Ainsi, afin de promouvoir cet outil de gestion, l'unité de renseignement criminel devrait voir ses fonctions faire l'objet d'une sensibilisation auprès du personnel policier. Comme le mentionnent Godfrey et Harris (1971) : « For patrol forces, general intelligence training program should focus on : a) dispelling the mystery of intelligence; b) Soliciting cooperation of non-intelligence officers; c) Accuracy and conciseness in field reporting » (p. 181).

Qui plus est, Godfrey et Harris (1971) mentionnent qu'afin de démontrer l'utilité et les capacités de l'unité de renseignement criminel, les produits réalisés devraient être distribués aux bons clients (demandeurs). En fait, l'activité de renseignement ne doit pas se réaliser dans le secret mais doit traiter l'information afin de la rendre utile:

In the information age, 'intelligence' is less a matter of penetrating secrets, and more a matter of separating useful information from the flood of open information that is available legally and cheaply, in order to provide 'just in time' decision-support to the consumer (Steele, 1996, p.224).

En réalité, l'information sans analyse est, à toute fin pratique, inutile: « Analysis is the key to the success of intelligence. Without the explicit performance of this function, the intelligence unit is nothing but a file unit » (Harris, 1976, p.27).

La constitution d'unités de renseignement criminel doit donc se baser sur un certain nombre d'éléments essentiels à son bon fonctionnement. Selon Godfrey et Harris (1971), il en existe plusieurs mais nous en reprendrons quatre, lesquels s'avèrent pertinents pour la présente recherche. En premier lieu, l'unité devrait avoir en sa possession des fichiers et des bases de données contenant l'information, cette information étant accessible facilement et rapidement pour exploitation à des fins d'analyse. En deuxième lieu, on doit retrouver un canal de communication formel et permanent pour acheminer l'information traitée à l'extérieur de l'unité aux autres regroupements de personnel, aux policiers ainsi qu'aux instances supérieures. En

troisième lieu, les personnes oeuvrant au sein de l'unité de renseignement devraient être qualifiées pour le travail qu'ils effectuent, c'est-à-dire posséder les compétences de base afin de réaliser des analyses judicieuses qui répondent aux besoins de l'unité et à ceux de l'organisation. Finalement, les auteurs mentionnent que l'unité, ou la direction, devrait pouvoir créer des équipes de travail *ad hoc*, si le besoin est.

Toujours selon ces mêmes auteurs (Godfrey et Harris, 1971), chacun devrait avoir une description de tâches distinctes, que ce soit pour les patrouilleurs, les enquêteurs, les agents de renseignement ou pour les analystes. Il s'agit ainsi d'éviter d'avoir des problèmes au niveau des unités « quant à la reconnaissance des expertises [ce qui peut résulter en] des clivages entre les groupes professionnels qui les constituent » (Lemieux, 2005a). Ainsi, les tâches organisationnelles à réaliser relativement à la lutte au crime auront moins tendance à être contrecarrées ou dupliquées. Rappelons que l'environnement criminel complexe constitue en un défi de taille pour les autorités concernées puisque « organized crime has become not only more 'democratic' in its composition but more sophisticated in its techniques » (Harris, 1976, p.3).

Par la suite, l'unité doit être en mesure de remplir certaines fonctions particulières en plus d'avoir, comme mentionné ci haut, à se doter d'un système d'informations. En effet, l'unité doit être capable de produire une littérature utilisée à l'interne qui soit accessible et profitable. Se faisant, l'unité doit être consciente de l'information qu'elle génère et doit le faire dans le respect des principes de son organisation; elle doit également prendre conscience de l'impact qu'elle peut produire par ses opérations sur l'environnement criminel ainsi que l'orientation qu'elle peut donner aux objectifs organisationnels. Également, bien que l'unité de renseignement criminel n'ait pas de vocation opérationnelle ni même un statut qui lui confère un certain pouvoir d'application des lois, cette dernière doit demeurer intrinsèquement liée aux organes qui détiennent un tel statut (Godfrey et Harris, 1971).

Finalement, l'évaluation de la performance d'une unité de renseignement ne doit pas consister à ne porter attention qu'au « nombre d'arrestations, de perquisitions ni même au volume d'informations mais bien à l'ingéniosité de l'analyse, la fiabilité des systèmes de communication, la qualité des connaissances produites et la capacité d'apprendre à partir de celles-ci » (Lemieux, 2005a). Ainsi, il faut comprendre qu'une unité efficace est

celle capable de gérer l'information qu'elle a en sa possession, celle capable de présenter des produits analytiques pertinents (tant stratégiques que tactiques) et celle capable de fournir une réponse organisationnelle appropriée à l'environnement criminel. Il faut donc éloigner l'idée du quantifiable lorsqu'il s'agit de renseignement criminel parce que comme nous le rappelle Mintzberg (1989), « un management obsédé par l'idée d'efficience est un management obsédé par l'idée du quantifiable. Le culte de l'efficience devient le culte du quantifiable. Et c'est là que se situe le vrai problème » (p.591). Selon Lemieux (2005a), comme l'unité de renseignement a pour mandat de produire des connaissances et de comprendre les phénomènes qui se produisent dans l'environnement social, il serait difficilement possible de chiffrer ses activités. Le policier, habitué au travail de terrain et à une réponse plutôt réactive, doit maintenant gérer plus d'informations et son travail a pu se voir influencé par l'importance grandissante de la place du renseignement dans son organisation. Ainsi, le travail du policier consiste en une base indispensable génératrice d'informations qui devront être traitées afin de « produire de nouvelles connaissances portant sur l'environnement criminel et ses composantes (...) » (Lemieux, 2005a).

2.4 Structure et fonctionnement des organisations

La présente section repose sur un modèle théorique précis des organisations, soit celui de la théorie de la contingence, dont les écrits de l'un des principaux auteurs, Henry Mintzberg, sont aujourd'hui cités à titre de référence. Desreumaux (2005) résume la théorie de la contingence selon les quatre caractéristiques suivantes (p. 201) :

- 1) L'approche est d'inspiration déterministe : les décideurs doivent adopter une structure requise par le contexte pour atteindre l'efficacité;
- 2) La structure organisationnelle et le changement de structure au cours du temps sont considérés comme les résultats d'une adaptation fonctionnelle (approche fonctionnaliste);
- 3) La démarche est positiviste : l'organisation est considérée comme une réalité objective, susceptible d'observation et de mesure;
- 4) L'approche est également nomothétique, au sens où il s'agit de découvrir des lois générales de structuration s'appliquant à toutes les organisations.

Ainsi, selon cet auteur (Desreumaux, 2005) :

une première explication de l'existence des organisations réside dans la nécessité de rassembler des ressources et d'en coordonner la mise en œuvre pour accomplir certaines tâches ou mener à bien certains projets
(p. 57)

Généralement, les appareils policiers possèdent une base structurelle lourde, hiérarchisée et doivent composer avec un nombre important de règles de fonctionnement interne et de règles de pratiques. Selon Crémadez (2004), « la coordination par la hiérarchie constitue la modalité la plus classique, la plus ancienne et indiscutablement la plus répandue encore aujourd'hui » (p. 19). De plus, les organisations se développent habituellement dans un environnement particulier et unique auquel elle doit constamment répondre. Selon Mintzberg (1982), une organisation peut se définir simplement comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (p.18). Plus une organisation est complexe, plus elle se doit d'être structurée afin d'assurer une liaison adéquate entre les parties qui la composent. Cette liaison a été définie par Mintzberg (1982, p.51) comme un « flux : d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision (...) »; cette interdépendance assure le cheminement de la visée et des objectifs de l'organisation. Au niveau de la structure, les organisations policières ainsi que les agences de renseignement sont divisées tant horizontalement (les employés ont des fonctions distinctes) que verticalement (on distingue la section administrative des opérations). Ainsi, l'unité de renseignement d'un appareil policier est généralement fragmentée en modules dans lesquels les tâches sont attribuées selon le type de renseignement à produire (stratégique, tactique, opérationnel), selon le crime étudié (groupes criminels, criminalité économique, criminalité informatique, etc.) et/ou selon la centralisation ou la décentralisation organisationnelles (importance de la proximité physique et des moyens de communication). Selon Lemieux (2005a), cela constitue en partie en des caractéristiques de la différenciation fonctionnelle et de la différenciation spatiale. Bien que l'arrangement structurel d'une organisation réponde habituellement à un besoin particulier, il n'en demeure pas moins qu'il puisse exister des situations où il y a disjonction entre la base et les paliers plus élevés de l'organisation. Cette situation semble se présenter dans l'appareil policier: il n'est pas rare d'observer un rupture entre les habitudes policières et la nécessité de l'activité de renseignement (Lemieux, 2005a).

En second lieu, il nous apparaît important de mentionner ce que Mintzberg (1982) appelle la formalisation du comportement, soit une standardisation du travail à effectuer. Cette activité de régulation du travail permet une réduction de la « variabilité » et des incertitudes liées aux activités et assure éventuellement une augmentation de la prédictibilité des résultats en lien avec les objectifs organisationnels (Mintzberg, 1982). De plus, nous croyons que l'efficacité des sections d'une organisation est liée aux connaissances et aux aptitudes des employés en plus de leur capacité à intégrer les normes organisationnelles. Cependant, la notion d'intégration des principes normatifs peut s'avérer conflictuelle au niveau interne alors que chaque unité possède son propre système de normes et de valeurs. Nous citons, à titre d'exemple, la différence qu'il peut exister entre une unité de renseignement tactique (qui a tendance à être orientée plutôt vers les résultats) et une unité de renseignement stratégique (plutôt orientée vers l'acquisition de connaissances pour une meilleure réponse à l'environnement criminel).

Au niveau de la structure en tant que telle, Mintzberg (1982) qualifie le regroupement des unités formant l'organisation comme une « superstructure » et qui est, selon l'auteur, la base du système de l'autorité formelle et de la hiérarchie de l'organisation. Cette structure rencontre donc le principe des spécialisations horizontale et verticale et intègre, à tous les niveaux, les différents systèmes normatifs. Également, une organisation peut être constituée sur ce que Mintzberg (1982) appelle une base matricielle : en plus des nombreuses unités de travail qui la composent, la direction de l'organisation compte également plusieurs sections et vise à prendre des décisions de natures diverses et ce, au même niveau hiérarchique, mais pour des fonctions différentes. Cela implique donc une duplication du commandement : au lieu de préférer les processus de décisions à un seul individu ou groupe d'individus, cette tâche est sectionnée afin de répondre plus efficacement et rapidement aux besoins des unités locales pour chacune des fonctions concernées.

2.5 Configurations structurelles : deux modèles

Cette section concernant les configurations structurelles s'inspire des travaux de Mintzberg (1982) sur l'organisation. Bien que l'auteur présente cinq modèles particuliers d'organisations, nous en retiendrons deux pour les fins du présent exercice : le modèle

bureaucratique et le modèle organique. Bien qu'à première vue ces deux modèles semblent diamétralement opposés, il ne s'agit pas là de modèles organisationnels exclusifs. En fait, ces modèles structurels sont plutôt situés, dans leur forme la plus pure, aux extrémités d'un continuum. Lorsque les principes qui les régissent sont assouplis, il est possible de coupler ces modèles afin de structurer une organisation de façon à ce que celle-ci puisse répondre adéquatement à son environnement. Ainsi, la présente section expose les principes de base des structures bureaucratique et organique et explique comment ces dernières peuvent se jumeler pour permettre à l'appareil policier d'évoluer dans son environnement.

2.5.1 La structure bureaucratique

Les organisations bureaucratiques sont généralement caractérisées par une standardisation (soit du travail, des qualifications ou des productions) et une spécialisation (soit horizontale, verticale, soit une combinaison des deux). En ce qui concerne les appareils policiers, il s'agit, selon les écrits de Mintzberg, de bureaucraties professionnelles, lesquelles sont caractérisées par une standardisation des qualifications. Effectivement, les membres du personnel d'une telle organisation réalisent des tâches prévues pour eux, que ce soit des membres des instances supérieures, des policiers ou des civils. Cette configuration structurelle met donc l'accent sur le pouvoir de la compétence. De plus, elle est habituellement démocratique, c'est-à-dire qu'elle donne un certain pouvoir aux « opérateurs », qui se voient effectivement conférés une autonomie considérable (Mintzberg, 1982). Ainsi, en évaluant la structure de l'organisation policière ou de l'agence de renseignement, on constate en effet que le pouvoir décisionnel est distribué horizontalement à un niveau hiérarchique supérieur, et les niveaux hiérarchiques inférieurs peuvent bénéficier d'une marge de manoeuvre importante afin de réaliser leurs mandats.

Cette autonomie s'intègre cependant au sein d'une structure rigide de planification. Nous entendons par planification ici la procédure formelle par laquelle il est possible de produire des résultats (n'étant pas nécessairement quantifiables) dans la forme d'un système décisionnel intégré (Mintzberg, 1994). Nous considérons que la planification (qualifiée de stratégique par Mintzberg) fait partie intégrante d'une structure bureaucratique. En effet, selon l'auteur, la planification permet de coordonner les

activités de l'organisation et d'assurer une visée à plus long terme (Mintzberg, 1994). Par contre, l'auteur fait une remarque intéressante :

There is, however, no reason to believe that strategies should, can, or actually do change on a regular schedule, let alone an annual one. Indeed, all evidence (...) is to the contrary: real strategic change is ad hoc and irregular, with strategies often remaining stable over long periods of time and then suddenly changing all at once (Mintzberg, 1994, p.75).

Ces changements peuvent donc être difficiles, voire critiques étant donné la rigidité structurelle d'une bureaucratie. En ce qui concerne l'autonomie des professionnels, elle peut cependant causer problème au sein d'une telle configuration. En effet, les tâches réalisées ne font pas nécessairement l'objet d'un contrôle de qualité, d'un contrôle du travail, ce qui peut laisser place à certaines déficiences ou à de l'incompétence.

Bien que l'appareil policier soit fondamentalement bureaucratique et que sa structure soit rigide, nous sommes d'avis que le fonctionnement relativement autonome de certaines unités intègre les principes d'une autre configuration structurelle dont le comportement est essentiellement adaptatif et constitue en une réponse à l'environnement criminel (Manning, 1980).

2.5.2 La structure organique

Caractérisée par l'ajustement mutuel, la structure organique mise beaucoup sur la formation et très peu sur la formalisation; elle est donc non standardisée. On mise ici sur une flexibilité organisationnelle, possible grâce à une structure penchant vers l'ajustement mutuel. Cependant, cela peut poser certains problèmes lorsque l'on tente d'y intégrer un système de planification : « (...) planification itself breeds a basic inflexibility in organizations, and so a resistance to significant change » (Mintzberg, 1994, p.175), ce qui en soi va à l'encontre de la structure organique. Cette configuration structurelle signifie donc que l'organisation doit s'adapter continuellement afin d'assurer sa survie. Cependant, Payne et Bettman (2001) émettent une mise en garde quant aux facteurs pouvant contribuer à l'échec d'une adaptation organisationnelle :

Two major classes of factors associated with failure in adaptivity exist. First, being adaptive requires various types of knowledge, and decision makers' knowledge may be deficient. (...) Second, being adaptive requires the ability to execute strategies appropriately. The inability to execute a strategy might be due to memory or computational difficulties caused by the complexity of the task and/or by various environmental stressors (p.140).

Ainsi, un pouvoir adaptatif élevé permet à une organisation, dans la foulée de ses objectifs, d'avoir une visée plus proactive. En effet, cela importe puisque comme le soulignent Dintino et Martens (1983), « an intelligence system should have the capacity to identify a potential social problem before it becomes a serious criminal problem » (p.8). Nous croyons, dans le contexte qui nous intéresse, qu'il s'agisse là de la mission finale de la structure organique lorsqu'elle est intégrée à l'appareil policier.

Les structures bureaucratique et organique : une complémentarité essentielle pour l'appareil policier ?

Les unités de structure organique sont donc constituées afin de répondre à un besoin particulier, besoin se faisant sentir au sein même de la bureaucratie dans laquelle se situent ces unités. Une telle organisation de la structure s'avère nécessaire : rappelons que les appareils policiers sont généralement très lourds et très complexes et que la réalité des gestionnaires n'est pas nécessairement la même que celle des gens de terrain. Les uns doivent répondre aux instances supérieures alors que les autres, pour certains du moins, doivent initier des actions directes afin de contrer l'activité criminelle.

En somme, comme l'organisation policière a nécessairement des buts à atteindre, la structure organique peut en permettre la réussite plus facilement. Par contre, nous devons mentionner encore une fois qu'au niveau de l'activité de renseignement, « les retombées (...) ne doivent pas être perçues en terme de résultats (*outcome*) quantifiables mais bien en terme de produits (*output*) qualifiables » (Lemieux, 2005a). Finalement, nous voyons dans cet agencement organisationnel une complémentarité. Au-delà des actions initiées sur le terrain, les unités de renseignement devront réaliser un certain nombre de produits analytiques, lesquels suivront la ligne hiérarchique pour en arriver à être considérées par les instances supérieures. Ainsi, l'établissement

d'objectifs organisationnels pourra être fait de concert avec les problématiques criminelles. Cependant, nous devons prendre en considération dans ce contexte que:

Analysts should be close enough to policymakers to be aware of their concerns and should tailor analysis to meet policymakers' needs, but they should not become involved with policymaking lest they lose their objectivity (Godson, 1989, p.5).

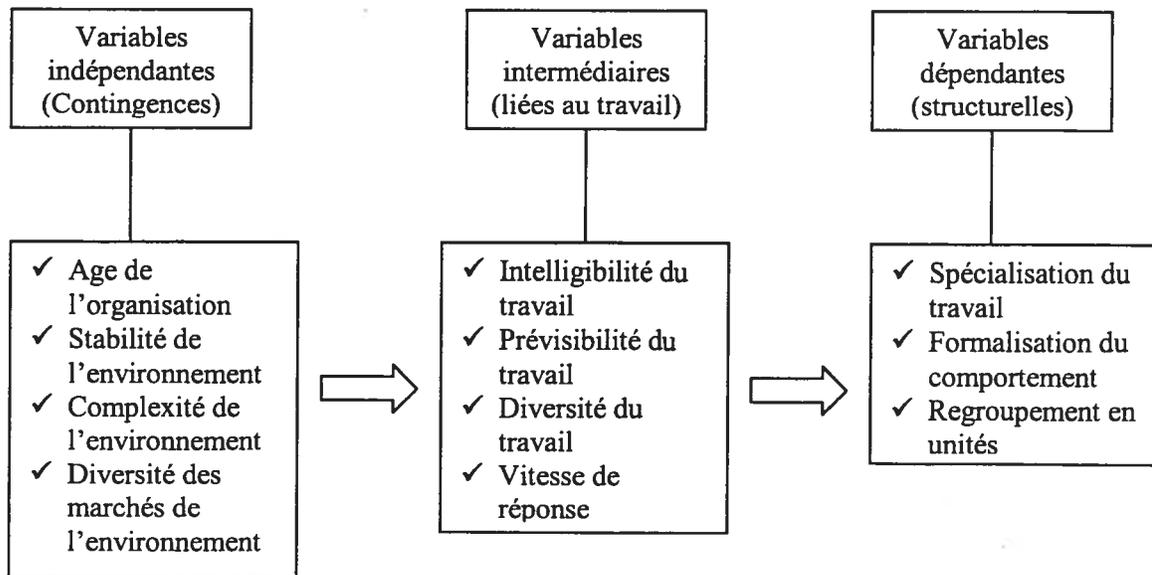
En fait, il faut distinguer les tâches plus politisées des tâches analytiques: « the role of intelligence (...) is to lay out the facts, identify trends, and thereafter leave policymaking to the policymakers » (Godson, 1989, p.5). La section suivante présente, suite aux éléments déjà exposés, les contingences pouvant altérer le fonctionnement des organisations, contingences particulièrement problématiques lorsqu'il s'agit d'organisations policières, d'agences de renseignement et d'unités de renseignement criminel.

2.6 Les facteurs de contingence et les contraintes organisationnelles

L'activité de renseignement criminel réalisée au sein de différents appareils policiers peut se voir limitée, freinée ou parfois même contrecarrée par certaines contingences ou contraintes inhérentes aux organisations ou au fonctionnement de ces dernières. Il nous importe d'en faire une brève description dans la présente section.

Certaines variables, de différentes natures, joueront éventuellement sur la structure, le fonctionnement et le développement d'une organisation. Pour les fins de la présente recherche, nous nous attarderons sur les variables structurelles, les variables liées au travail, les variables extérieures à l'organisation ainsi que sur quelques contingences spécifiques pouvant entraîner un ralentissement ou un dysfonctionnement de l'unité de renseignement criminel.

En premier lieu, nous aborderons certaines variables présentées par Mintzberg (1982, p.210), lesquelles sont regroupées en trois catégories, soit les variables indépendantes, intermédiaires et dépendantes.



Parmi les variables indépendantes, ce que l'auteur appelle les contingences, nous retrouvons en premier lieu l'âge de l'organisation, lequel nous intéresse puisque plus une organisation est âgée, plus son comportement est habituellement formalisé et plus son travail est standardisé, caractéristiques d'une bureaucratie. Cela signifie également que les organisations nouvelles sont plus vulnérables aux autres contingences, lesquelles peuvent parfois menacer leur survie. Nous verrons dans une section ultérieure que certains des appareils policiers ont été constitués il y a plusieurs années alors que d'autres sont très jeunes; cependant, peu importe l'âge des organisations, celles-ci doivent tout de même demeurer évolutive parce qu'elles risquent éventuellement de ne plus être capable de répondre à leur environnement, lequel aura tôt fait de les anéantir en les dépassant largement de par leurs techniques, leurs technologies et leurs modes de gestion. En ce qui a trait à l'environnement, on retrouve trois caractéristiques importantes, soit la stabilité, la complexité et la diversité des marchés.

Tout d'abord, à moins de l'établissement d'une organisation policière ou d'une agence de renseignement dans un pays aux prises avec des problèmes d'instabilité politique, l'environnement dans lequel ces organisations oeuvrent est généralement stable, les politiques sont bien établies et la vie quotidienne de la communauté est régies par les lois reconnues et un éventail de normes formelles et informelles. Cependant, l'environnement qui préoccupe les appareils policiers est celui dans lequel les criminels

oeuvrent. La particularité des groupes criminels, ou enfin, ce qui les diffère entre autres des appareils policiers, et ce, à leur avantage, est le fait qu'ils ne connaissent pas de limites, qu'elles soient géographiques, économiques ou légales. La réponse au crime est régie par un ensemble important de règles et de lois, alors que le crime s'effectue sans barrière, si ce n'est l'adhésion à la logique des « marchés criminels ». La réponse organisationnelle à l'environnement criminel, comme dans un environnement économique féroce, doit pouvoir évoluer afin de garder une longueur d'avance ou du moins, tenter de suivre le rythme afin de rester dans la course. Comme le mentionne McMaster (1996), cette capacité constitue la base du succès dans un environnement changeant ou hautement compétitif. L'évolution organisationnelle réfère donc à la capacité d'apprentissage de l'entité, laquelle permet ultimement d'agir et de réagir efficacement à l'environnement. En fait, la vitesse à laquelle l'organisation apprend risque d'être déterminante également au niveau de sa capacité d'adaptation et d'innovation dans son environnement particulier (McMaster, 1996)¹.

En ce qui a trait à la complexité de l'environnement, nous pouvons simplement la définir par le nombre des éléments qui le constituent ainsi que par la nature des liens unissant ces mêmes éléments. De plus, il peut exister une complexité au sein de ces éléments, laquelle peut se transposer au niveau des interactions. Pour les fins de cette recherche, nous nous intéresserons à la complexité de l'environnement dans lequel se situe l'organisation, des interactions qui s'y produisent et des relations qu'entretiennent les appareils policiers avec les autres acteurs environnementaux, incluant les acteurs et problématiques criminels. Le monde criminel est un milieu où, on peut l'affirmer, s'exerce multiples talents d'innovation et de créativité. En effet, peu importe le genre de criminalité (tant qu'elle soit organisée), les efforts fournis afin d'atteindre des objectifs sont considérables. Les moyens utilisés, couplés à des ressources quasi illimitées, favorise la réussite aux criminels motivés. De plus, nous devons souligner la transnationalité du crime organisé tel que nous le connaissons aujourd'hui. Les réseaux établis ne se limitent certainement pas aux frontières géographiques, compliquant ainsi la tâche aux autorités policières et aux agences qui leur viennent en support. Les

¹ Nous désirons ici mentionner que parfois, certaines organisations se restructurent suite à des événements criminels qui soulèvent l'opinion publique, dont la colère fait vivement réagir les politiciens qui s'empressent d'injecter des fonds dans la lutte à une criminalité spécifique. Citons en exemple la création de l'escouade Carcajou et des escouades régionales mixtes dans la lutte aux motards criminalisés, au Québec. Cependant, il n'est pas question de ce type « d'apprentissage indirect » dans le présent mémoire.

matières premières, les procédés de transformation, les marchandises convoitées ainsi que la main-d'œuvre peuvent se retrouver à différents lieux et les réseaux fonctionnent adéquatement. D'un autre côté, les appareils policiers font face à de solides contraintes : ils sont chapeautés par un organe supérieur, ils sont généralement imputables à la sphère politique, ils sont régis par de nombreuses lois et à un certain nombre de traités, de conventions et de règlements. Les réalités de ces deux mondes sont donc bien différentes, très loin l'une de l'autre, de là l'intérêt de se pencher sur le fonctionnement des unités responsables du renseignement criminel en lien avec de tels contextes.

La troisième caractéristique de l'environnement est celle de la diversité des marchés. Nous ne mentionnerons que brièvement cette variable puisqu'elle complète celle expliquée précédemment. Par diversité des marchés, nous entendons, pour les fins de la présente, toutes les orientations que peut prendre la criminalité organisée. Nous citerons, à titre d'exemples, la criminalité sérielle, le trafic (armes, stupéfiants, êtres humains) et le blanchiment d'argent, pour n'en nommer que quelques uns.

En ce qui a trait aux variables intermédiaires, nous traiterons d'abord celle de l'intelligibilité du travail. Mintzberg (1982) définit cette variable comme étant la facilité avec laquelle le travail de l'organisation peut être compris. D'autre part, la prévisibilité du travail réfère à la connaissance que l'organisation a du travail qu'elle devra réaliser. Cependant, nous affirmerons ici que ces notions importent en ce qui concerne le niveau d'adaptation de l'organisation. S'adapter, dans le sens où nous l'entendons, signifie la capacité organisationnelle à apprendre. Ainsi, McMaster (1996), explique que:

learning is even more fundamental than quality; it is the basis of survival for any entity that has the power to adapt to its environment, generate information and knowledge, alter its environment and be responsible for its own health and survival within a coevolving ecology (p.80).

Bien que l'auteur réfère au domaine de l'environnement économique, nous croyons que ce principe s'applique tout de même aux fins de la présente recherche.

Par la suite, nous entendons par diversité du travail les regroupements effectués par l'organisation afin de formaliser les comportements et de standardiser les tâches.

Notons que cette diversité occasionne des cultures particulières, lesquelles peuvent constituer, de par leur nature même, en une importante contrainte organisationnelle (*différenciation occupationnelle*).

Finalement, la vitesse de réponse réfère à la vitesse avec laquelle l'organisation doit réagir à son environnement. En fait, nous considérons que toutes ces variables sont interdépendantes, qu'elles ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, plus une organisation fait connaître ses objectifs, plus elle donne la bonne formation et les bons outils à ses employés, plus elle sait comment réagir à l'environnement et plus l'environnement est étudié par des regroupements de spécialistes, plus la réponse organisationnelle sera rapide et appropriée. Lorsque toutes ces variables peuvent être contrôlées, dans une certaine mesure, l'organisation devient efficace dans l'atteinte de ses objectifs.

La section qui suit présente en bref certaines contraintes organisationnelles qui seront utiles pour les fins du présent exercice.

2.6.1 La rationalité limitée

Lorsqu'il y a regroupement en unités, il y a nécessairement spécialisation du travail et formalisation du comportement. C'est donc dire que l'unité a son propre mode de fonctionnement et ses objectifs particuliers. Cependant, cette structure ne rejoint pas automatiquement le fonctionnement des autres unités et, de par l'établissement d'objectifs précis, ne s'oriente pas nécessairement dans la même direction que les autres unités. En fait, le personnel de l'unité a une vue d'ensemble de sa propre sous structure sans pour autant avoir une vue globale du fonctionnement de l'organisation. Le personnel adhère donc à une logique intrinsèque à son milieu de travail. Simon (1990) explique que « statements of human goals usually distinguish between a 'we' for whom the goals are shaped and a 'they' whose welfare is not 'our' primary concern » (p.192). Ainsi, cela peut poser plusieurs problèmes lorsque les membres de l'unité limitent leur vision à leur propre milieu de travail, notamment lorsqu'une unité devient hermétique, elle peut perdre de vue les objectifs organisationnels ou manquer à l'intégration des autres unités, empêchant ainsi de constituer un tout organisationnel

cohérent. Cette contrainte peut s'expliquer également par le principe coût/bénéfice de l'atteinte des objectifs : le choix de ceux-ci et la prise de décision peuvent dépendre des informations disponibles. Selon Payne et Bettman (2001),

contingent strategy selection has most frequently been explained within a cost-benefit framework that sees the strategy selected as a compromise among the multiple goals a decision maker brings to a problem (p.227).

La rationalité limitée entre aussi en ligne de compte lorsqu'une unité interagit avec son environnement. En effet, comme il a été mentionné, l'activité de renseignement criminel peut se structurer en regard du type de crime étudié : la réalité d'un groupe travaillant sur des séries de cambriolages n'est pas la même que celle d'un groupe travaillant sur le trafic de stupéfiants. De plus, une communication organisationnelle déficiente peut contribuer à l'herméticité des unités. Ainsi, « a rational decision must take account of various possible state of the world, and of the consequences (or outcomes) of each available action relative to each of the relevant possible state of the world » (Moser, 1990, p.218). Enfin, le problème de la rationalité limitée s'accroît lorsqu'il est couplé avec celui de la cécité de liaison (*linkage blindness*) (Sheptycki, 2004).

2.6.2 La cécité de liaison (*linkage blindness*)

La cécité de liaison peut se définir comme un manque important de coordination et de réseautage entre différentes unités ou différentes instances. Le meilleur exemple pouvant illustrer cette importante contrainte organisationnelle est celui des séries de meurtres commis aux Etats-Unis il y a plusieurs années. En fait, lorsqu'un tueur en série fait des victimes dans différents états, les autorités, limitées par leurs compétences juridictionnelles, ne pensent avoir affaire qu'à un cas isolé. Étant donné l'absence de mécanisme de liaison adéquat, chacun des corps policiers fonctionnaient, dans ce cas, selon une logique hermétique. Ainsi, chacune de ces instances policières pouvaient se retrouver avec une victime alors que le territoire américain en comptait une série, et ce, ayant toutes été tuées par un même individu.

On retrouve, la plupart du temps, un certain degré de cécité de liaison au sein des appareils policiers. En effet, il n'est pas rare de constater qu'une unité particulière n'a

aucune idée précise de ce que les autres unités font. Cela peut résulter, entre autres, par le court circuit non intentionnel d'une enquête en cours ou une duplication du travail organisationnel, ce qui en soi, constitue en un gaspillage considérable des ressources de l'organisation. Cette contrainte ne se retrouve cependant pas seulement à l'intérieur d'une même organisation mais peut se refléter à un niveau externe, soit entre deux ou plusieurs autres organisations. Structurellement, la cécité de liaison s'illustre par une circulation verticale de l'information mais sur un manque flagrant de circulation horizontale (Shepticky, 2004). Ainsi, comme le mentionne cet auteur, il s'agit d'un problème de système, et non d'un problème technique.

2.6.3 La surcharge d'informations

Les unités de renseignement criminel doivent gérer quotidiennement une quantité importante d'informations. Elles se doivent donc d'être structurée et organisées afin de traiter cette information selon les besoins de l'unité et la pertinence des données amassées. Il semble cependant que la tendance soit de demander *plus* d'informations que de la *meilleure* information ou de la *meilleure analyse* de l'information (Sheptycki, 2004). En fait, toute information doit être traitée avant de devenir du renseignement, mais tout renseignement n'est pas nécessairement utile à l'organisation. Comme l'explique Harris (1976), « the first management problem posed to the intelligence unit in this functional area (collection) is to determine what information the unit needs » (p.53). À ce sujet, l'auteur élabore certains éléments nécessaire afin d'avoir un système efficace au niveau de la gestion des données (Harris, 1976, p.16, traduction libre):

- Des lignes directrices et l'attribution spécifique de responsabilités afin de déterminer l'information à stocker, les méthodes de mise à jour des données et les méthodes de destruction des données périmées ou non pertinentes;
- Un flux systématique de données fiables et pertinentes;
- Une procédure uniforme d'évaluation, de recherche d'indices et de stockage de l'information;
- Un système informatique rapide et efficient permettant un accès facile aux données;
- Des lignes directrices explicites concernant la dissémination des données;

- Des procédures de sécurité.

Cette gestion est indispensable; trop d'informations devient gênant pour le travail analytique: « when information becomes the noise that engender nausea, distinctions, differences, and oppositions that once seemed to fix the world and make it secure become unstable » (Taylor, 2001, p.101).

2.6.4 La différenciation (ou culture) occupationnelle

Nous définirons la différenciation occupationnelle comme étant la distinction entre l'ensemble des éléments particuliers qui caractérisent les fonctions d'employés au sein d'une organisation. Selon Godfrey et Harris (1971), les employés devraient être attirés à des postes selon une problématique ou un phénomène particuliers : on doit distinguer les décideurs, les enquêteurs et les analystes en plus de compter parmi ces derniers des gens plus spécialisés afin de travailler sur les méthodes d'un crime organisé changeant et complexe. Cette contrainte s'articule donc selon la structure organisationnelle (Sheptycki, 2004) et peut survenir tant à l'interne (administration/secteur opérationnel, renseignement tactique/renseignement stratégique) qu'à l'externe (aux niveaux national et international ou selon la gestion des organisations par différentes législations, politiques et responsabilités). De plus, mentionnons que le langage organisationnel peut également constituer une contrainte importante, notamment en matière de renseignement criminel (Sheptycki, 2004).

2.6.5 La centralisation et la décentralisation

La centralisation réfère au principe de la circulation de l'information sur une longue ligne hiérarchique puisque tous les pouvoirs de décision se situent en un seul point de l'organisation. La difficulté rencontrée lorsqu'une organisation, ou une partie de l'organisation, est centralisée, est qu'il est impossible pour les dirigeants de répondre rapidement aux conditions locales. D'un autre côté, on peut considérer la décentralisation non pas à l'opposé du premier concept mais plutôt à l'autre extrémité d'un continuum. Au sein d'une organisation décentralisée, il y a dispersion du pouvoir décisionnel, ce qui donne plus de latitude et d'autonomie aux différentes unités.

2.6.6 La concentration et la déconcentration

La concentration peut s'effectuer au niveau sectorielle (par champ de compétences) et/ou au niveau de la géographie (distance ou proximité physiques). Ainsi, une organisation peut se concentrer en un seul point géographique et peut compter de larges équipes de travail comprenant différents professionnels alors qu'une organisation déconcentrée localise des équipes de travail sur un plus grand territoire, chacune selon les environnements particuliers qu'elles étudient.

2.7 La notion de complexité

La notion de complexité entre en ligne de compte lorsque l'organisation est relativement développée, compte un nombre important d'employés et lorsque le travail est spécialisé tant horizontalement que verticalement (Choo, 2001). En fait, on peut parler de complexité organisationnelle lorsque la communication et la coordination inter unités devient une tâche plus ardue et qu'il faut élaborer des mécanismes structurés pour répondre à ce besoin particulier. McMaster (1996, p. xix), quant à lui, présente la complexité entre autres comme des ensembles d'interactions entre différentes entités :

phenomena such as life, learning, relationship, team and organization emerge from a complex interplay of forces and elements. These phenomena unfold, influenced by a network of a few simple principles that allow rich and varied patterns to develop.

Il s'agit en fait de phénomènes qu'il n'est pas possible de comprendre lorsque l'on tente de dissocier l'ensemble des éléments qui les constituent (McMaster, 1996). Toujours selon cet auteur, il est possible de présenter la théorie de la complexité comme étant une riche variété d'expressions composées de simples valeurs ou de principes. Non seulement l'organisation est complexe mais l'environnement l'est aussi. L'interaction entre les deux devient donc un milieu très dynamique. Au niveau organisationnel, McMaster (1996) suggère qu'un nombre suffisant d'unités fonctionnant de façon plutôt indépendante offre un maximum de créativité, d'apport d'informations et de traitement des données. Nous verrons incessamment que la créativité représente une part

importante de l'organisation intelligente, cette dernière étant présentée dans la section suivante.

Krink (2004) expose cependant les complications possibles de l'analyse de systèmes complexes :

the analysis of complex systems is full of complications. For instance, it is not straight forward to identify and simplify the essential system components, since their number and diversity can be so huge that it is impossible to determine and represent them. Further, system components interact with other system components and change over time, which can easily create very complicated feedback dynamics (p.55).

Inutile de dire qu'en combinant en plus le comportement humain, l'étude de ces systèmes peut s'avérer une tâche véritablement fastidieuse. Nous reprendrons cependant les dires de McMaster (1996) pour stipuler que:

when a complex adaptive system such as a corporation is operating within the greater levels of complexity of economics, states and ecologies, then there must be room for a great deal of ambiguity, creativity and learning to occur (p.161).

Bien que l'auteur ne réfère pas aux organisations policières ni aux agences de renseignement, nous croyons tout de même que ces principes s'appliquent à de telles organisations. Ceci nous amène à introduire la notion d'organisation intelligente.

2.8 L'organisation intelligente

Selon Choo (2001), une organisation intelligente peut se définir comme étant capable de détecter les signaux et les messages de l'environnement, l'environnement étant considéré ici comme une source intarissable d'informations avec lequel l'organisation se doit d'entretenir des liens étroits. Comme nous l'avons vu précédemment, il y a une importance cruciale à considérer les interactions entre ces deux entités. Ainsi, une organisation qui se veut intelligente doit être en mesure de s'adapter. La notion d'adaptation réfère à des facteurs tels que l'innovation, la créativité et l'apprentissage. Selon McMaster (1996), ces capacités permettent la production de connaissances qui contribuent au succès de l'organisation dans son environnement. Ce même auteur

énumère un certain nombre d'éléments de l'intelligence organisationnelle (McMaster, 1996, p.10, traduction libre) :

- La capacité de recevoir des signaux provenant de l'environnement externe;
- La capacité d'interpréter ces signaux selon les structures et objectifs organisationnels;
- La capacité de générer différents produits de l'information reçue;
- La capacité de traiter de la même façon les signaux provenant tant de l'externe que de l'interne;
- La capacité de créer une variété infinie de combinaisons suite aux signaux reçus et d'en comprendre les interactions;
- La capacité de produire des résultats (connaissances et actions).

Le développement de ces capacités confère à l'organisation une certaine aptitude à apprendre et à produire ainsi des connaissances qui lui seront utiles parce que « knowledge is always useful; information and data are not necessarily so » (McMaster, 1996, p.83). L'évolution et le perfectionnement de ces dernières capacités permettront ultimement à l'organisation de réagir adéquatement à son environnement.

Il s'agit cependant d'un défi considérable lorsqu'il s'agit de structures bureaucratiques parfois lourdes. En effet :

Pour continuer à se développer et à survivre, les organisations doivent appréhender le plus finement possible les évolutions de leurs environnements pertinents pour, d'une part, définir des adaptations des produits ou des services qu'elles proposent et, d'autre part, redéfinir certaines procédures internes, voire la division du travail et leur système de communication (Foudriat, 2005, p. 42).

Le défi réside, pour un système complexe, dans sa capacité à développer continuellement cette habileté d'adaptation à son environnement afin de pouvoir influencer ce dernier (McMaster, 1996) dans la visée de ses objectifs organisationnels. Ainsi, la notion d'apprentissage se veut ici un processus continu puisque l'environnement auquel l'organisation doit s'adapter est relativement dynamique. L'organisation qui réussit cependant à se mouvoir dans cette direction peut donc réagir

plus promptement à son milieu et ce, en agissant en toute connaissance de causes. Comme le souligne Taylor (2001), « [...] for systems to be adaptive, they must 'anticipate' the future as well as 'learn' from the past » (p.168). Qui plus est, l'attitude organisationnelle apprenante, soit une ouverture d'esprit importante, permet à l'organisation, ainsi qu'à ses constituantes, d'opérer des changements réfléchis dans le but de doter ses fonctions d'une certaine fluidité stratégique et opérationnelle. Ici, le changement peut être considéré comme

[...] a process by which an entity creates a new relationship between itself and its environment/ecology by reorganizing its knowledge and operations; the process is coemergent and alters both the entity and the ecology (McMaster, 1996, p.185).

En fait, l'organisation doit apprendre à changer mais également apprendre par le changement, c'est-à-dire avoir la capacité de remodeler ses structures mentales de références; le processus d'apprentissage peut ainsi devenir un processus de désapprentissage (Choo, 2001).

Nous revenons ici sur la notion de planification, laquelle devrait préférablement s'insérer dans le fonctionnement d'une structure à plus court terme afin d'éviter à l'unité de tomber dans une rigidité bureaucratique, risquant ainsi de bloquer ou, du moins, de ralentir considérablement le processus d'apprentissage. Selon Mintzberg (1994, p.15-19, traduction libre), l'organisation planifie pour quatre raisons:

- Les organisations doivent planifier la coordination de leurs activités;
- Les organisations doivent planifier afin d'assurer la prise en compte du futur;
- Les organisations doivent planifier pour être « rationnelles »;
- Les organisations doivent planifier pour contrôler.

En fait, comme nous le mentionne cet auteur, il existe des buts implicites à la planification, lesquels sont en partie liés aux intérêts de ceux qui planifient. En effet, cela rejoint en quelque sorte le phénomène de la rationalité limitée, à laquelle nous considérons que la planification est intimement reliée. Par contre, à défaut de pouvoir contrôler l'environnement, la planification dépend de l'habileté à prédire dans quelle situation sera ce même environnement lors de la réalisation des actions planifiées

(Mintzberg, 1994), ce qui peut réduire, dans une certaine mesure, le degré d'incertitude liée à l'activité de renseignement criminel.

En somme, nous considérons ces notions importantes étant donné l'environnement général (incluant l'environnement criminel) dynamique avec lequel les unités de renseignement criminel doivent composer. Ainsi, le mode d'apprentissage constitue une base importante de la solidité et de la pertinence des appareils policiers et de leurs unités de renseignement criminel.

2.9 Problématique

L'activité de renseignement criminel est en constante évolution pour répondre à un environnement criminel changeant dont les limites sont quasi inexistantes. Les corps policiers sont donc plus enclins à modifier leur approche et à changer leurs pratiques afin de pouvoir répondre adéquatement à la menace que représente le crime organisé en développant des unités de renseignement plus performantes. Ainsi, il est pertinent de se pencher sur la structure et le fonctionnement des unités de renseignement criminel des différents appareils policiers afin de faire ressortir les principales limites auxquelles les organisations policières et les agences de renseignement doivent faire face ainsi que leurs meilleures pratiques qu'ils ont mises en œuvre dans leur contexte respectif. Nous posons donc un certain nombre de questions auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de notre démarche de recherche afin de mieux cerner et comprendre le fonctionnement des unités dans leur contexte organisationnel:

- Comment la structure d'une organisation influence-t-elle l'activité de renseignement criminel ?
 - Comment l'activité de renseignement compose-t-elle avec les différents facteurs de contingences et contraintes organisationnelles ?
 - Qu'en est-il, dans ce contexte, de l'apprentissage organisationnel ?

Cet exercice de recherche nous permettra de mieux comprendre comment les organisations policières ou les agences de renseignement, par le biais du processus de

renseignement, répondent à la criminalité et de plus, cela nous permettra de faire une réflexion importante sur le processus de renseignement et le fonctionnement des unités de renseignement criminel en réponse à l'environnement criminel de façon plus générale. En somme, nous ne procédons pas à une telle étude afin d'émettre des recommandations mais bien afin d'approfondir nos connaissances sur cette activité, laquelle est, selon nous, essentielle à la réalisation des objectifs organisationnels des différents appareils policiers.

MÉTHODOLOGIE

3. Méthodologie

3.1 L'approche de recherche et le terrain

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre du stage de recherche réalisé par le professeur et chercheur Frédéric Lemieux et qui a permis de produire un rapport intitulé *Normes et pratiques en matière de renseignements criminels : une comparaison internationale*. Ce projet fait état de l'activité de renseignement criminel dans plusieurs organisations de renommée mondiale et permet, entre autres, un point de vue critique qui peut éventuellement permettre de « prendre connaissance dans un domaine spécifique et d'améliorer le fonctionnement des organisations » (Lemieux, 2005b). En effet, le rapport Lemieux (2005b) propose une analyse détaillée des activités de renseignement criminel au sein des organisations suivantes :

- 1) Le Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre;
- 2) L'*Australian Crime Commission* (ACC) en Australie;
- 3) La Police fédérale en Belgique;
- 4) La Gendarmerie Royale du Canada;
- 5) Le *Departemento administrativo de seguridad* et la *Policia Nacional* en Colombie;
- 6) Europol en Hollande;
- 7) Interpol en France;
- 8) Le Service de police de Singapour;
- 9) Les Polices cantonales de Genève et de Vaud, ainsi que le Centre de coopération policière et douanière en Suisse.

Ce projet a été réalisé à partir du mois de septembre 2004 et a pris fin au mois de mai 2005, période pendant laquelle M. Lemieux a visité l'ensemble de ces douze organisations dans neuf pays, a rencontré des analystes et des gestionnaires et a finalement produit son rapport. Durant cette période, M. Lemieux a passé, en moyenne, de cinq à sept jours au sein des organisations ciblées afin de réaliser sa recherche. L'approche privilégiée pour la réalisation de ce projet est de nature qualitative et a permis de recueillir le point de vue des acteurs des différentes organisations sur les structures et fonctionnements formels et informels des milieux

étudiés. Il s'agit en fait d'une approche dite exploratoire étant donné que le domaine du renseignement criminel a été relativement peu étudié et, bien que les organisations présentent des ressemblances de base, il n'en demeure pas moins que leur fonctionnement est contraint par le milieu dans lequel elles oeuvrent.

Notons que ce projet a été réalisé avec la collaboration de la Gendarmerie Royale du Canada, du Service canadien du renseignement criminel (SCRC) et du Service du renseignement criminel du Québec (SRCQ). C'est d'ailleurs lors de rencontres effectuées avec des membres de la Gendarmerie Royale du Canada qu'ont été choisies ces organisations mentionnées ci haut. Il s'agissait en effet de déterminer un certain nombre d'organisations reconnues, sur leur territoire respectif, en matière de renseignement criminel, et d'en faire ressortir les similitudes et les différences et de voir comment s'articule l'activité de renseignement selon des contextes sociopolitiques et juridiques distincts.

3.2 La présente recherche

L'étude du fonctionnement des appareils policiers et de l'intégration de l'activité de renseignement au sein des structures organisationnelles permet entre autres une meilleure compréhension des systèmes informationnels et des mécanismes de production de connaissances à l'intérieur de ces derniers. De plus, comme la littérature concernant l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel n'abonde pas, nous avons décidé de nous y intéresser dans le présent exercice afin d'identifier les principaux éléments pouvant ralentir son processus ou au contraire, en améliorer l'efficacité. Ainsi, la présente recherche cherche à approfondir les notions générales concernant l'activité de renseignement au sein des appareils policiers. Une meilleure compréhension de cette activité peut éventuellement s'avérer utile à des fins de réflexion concernant cette activité et son fonctionnement général dans un contexte particulier.

Rappelons qu'au départ, l'étudiante a été amenée à travailler avec M. Lemieux dans le cadre du stage de recherche de celui-ci. Elle lui a en effet porté assistance dans la synthèse et la retranscription de certaines entrevues ainsi que dans la rédaction du

rapport intermédiaire et final du stage. Étant donné la quantité et la qualité des informations recueillies lors de cet exercice en plus de l'intérêt marqué de l'étudiante pour le domaine du renseignement criminel. M. Lemieux a ainsi proposé le développement d'un projet de mémoire sur ce sujet. Qui plus est, l'exercice proposé par M. Lemieux a permis à l'étudiante d'effectuer une réflexion plus approfondie sur certaines réalités organisationnelles particulières puisqu'elle a été approchée par la Division du renseignement du Service de police de la ville de Montréal (SPVM). Effectivement, parallèlement à la réalisation du présent document, l'étudiante a pu effectuer un stage en analyse stratégique. Bien que le SPVM ne figure pas parmi les organisations choisies pour la rédaction du présent mémoire (le SPVM est un service municipal), il n'en demeure pas moins que ce séjour en milieu policier s'est avéré formateur. Ainsi, l'ensemble de ces facteurs a contribué à la réalisation du présent projet.

3.3 La méthodologie qualitative 1 : Les entretiens semi-directifs

La méthode privilégiée dans le cadre de la présente recherche est, comme nous l'avons mentionné, de nature qualitative. Comme nous désirons procéder à des analyses individuelles pour chacune des organisations choisies et par la suite à une analyse transversale, l'approche qualitative est la forme de méthodologie par excellence. En effet, « cette forme de recherche est la seule possible dans le cas où les éléments sous examen sont des phénomènes sociaux d'une grande complexité, à savoir l'étude de macro-systèmes » (Barton et Lazarfeld, 1970). Selon ces mêmes auteurs, « la méthode comparative peut être non seulement un instrument de détection des facteurs explicatifs, mais également un instrument de démonstration » (Barton et Lazarfeld, 1970).

Rappelons que Lemieux (2005b) a procédé à des entrevues semi-directives avec des analystes et des gestionnaires. Les rencontres étaient d'une durée variable, soit entre trente-cinq minutes et deux heures, selon les besoins. Les entrevues, telles qu'il les a menées, constituent en un apport essentiel à la recherche afin de rapporter les normes et les valeurs, éléments non quantifiables dont il n'est pas possible de rendre compte autrement que par cette incursion dans le milieu étudié auprès des acteurs concernés.

En effet, cette approche méthodologique permet de mettre en lumière les traits culturels qui font partie intégrante d'un système organisationnel. Ainsi, le choix d'entretiens semi-directifs a permis d'orienter dans un sens les interviews en laissant libre cours aux répondants de parler de leur travail et de leur milieu environnant. On dit de l'entretien semi-directif qu'il est « non directif parce que la technique d'interview ne suppose ni un encadrement par des questions formalisées fermées, ouvertes ou projectives, ni une programmation stricte de la succession des thèmes à traiter » (Lieberherr, 1983). Ainsi, ce choix de méthode restreint le chercheur dans la mesure où il ne lui est pas permis d'influencer le contenu du discours de l'interviewé par ses propres préjugés. Comme le mentionne Lieberherr (1983), « la non-directivité vise à éviter les conditions de déterminisme créées par un outil tel qu'un questionnaire ou un test, tendant à influencer la réponse et à normaliser le contenu du témoignage ».

Les thématiques des entrevues ont été déterminées par Lemieux (2005b) et nous les énumérons brièvement ici. En fait, il s'agissait d'obtenir le point de vue des acteurs sur les normes et règles de fonctionnement de leur service de renseignement criminel ainsi que sur les modalités et critères d'évaluation des renseignements produits (Lemieux, 2005b). Cela a été possible grâce à la latitude laissée aux interviewés lorsqu'ils devaient élaborer, dans un premier temps, sur leur rôle et leur travail au sein de l'organisation et, dans un deuxième temps, sur les limites auxquelles ils devaient faire face dans l'exécution de leur mandat. Nous présentons ici un tableau indiquant le nombre d'entrevues réalisées et utilisées dans le cadre de la présente recherche :

Nombre d'entrevues réalisées selon l'interviewer

Organisation	Nombre	Réalisées par
NCIS	7	Frédéric Lemieux
ACC	6	Frédéric Lemieux
GRC	5	Sophie Allard
Singapour	10	Frédéric Lemieux

Il faut cependant émettre une mise en garde quant à l'utilisation de l'entrevue comme méthode de recherche. En effet, ces dernières peuvent constituer en une vision limitée de l'organisation puisque les propos recueillis sont généralement ceux d'une seule personne à la fois qui a une réalité organisationnelle qui lui est propre. Il ne faut donc pas généraliser à l'ensemble de l'organisation certains comportements ou l'adhésion à différentes normes et valeurs avant d'avoir préalablement corroborer certains faits ou propos. Mais :

peut-être cela tient-il au fait qu'il n'y a pas de comportements sociaux et de comportements individuels, il n'y a pas de différences de nature des phénomènes mais seulement une différences de point de vue suivant le but de l'observation et l'on pourra analyser soit ce qui est individuel, soit ce qui est social (Michelat, 1975).

Le rapport Lemieux a, de plus, été appuyé par de nombreux documents, lesquels lui ont été remis par les différents interlocuteurs rencontrés. Il s'agit également de la deuxième méthode utilisée dans le cadre de la présente recherche.

3.4 La méthodologie qualitative 2 : l'analyse documentaire

En plus des nombreuses entrevues réalisées, de la documentation produite par les organisations visitées a été remise à M. Lemieux, laquelle sera également étudiée afin d'étoffer la présente recherche. Certains de ces documents sont de nature formelle, c'est-à-dire qu'ils ont été produits afin, par exemple, de présenter l'organisation, sa structure, son fonctionnement etc. D'autres documents ont également été trouvés dans des sources ouvertes, entre autres sur Internet, par le biais des sites officiels des organisations étudiées. Nous désirons, par l'utilisation de cette documentation, approfondir notre compréhension générale des appareils policiers puisque généralement, leur constitution est relativement complexe. En effet, nous considérons cette partie de l'analyse qualitative essentielle puisque :

l'analyse des processus repose généralement sur deux techniques fondamentales. La première consiste à recueillir des informations objectives sur la séquence des événements, en particulier sur les événements antérieurs à la réponse sous examen (...). La seconde technique consiste à provoquer l'explication du phénomène étudié par les sujets eux-mêmes (Barton et Lazarfeld, 1970).

En fait, il s'agit en quelque sorte de comparer les propos des interviewés sur le fonctionnement informel du système, soit de voir comment, selon eux, les flux informationnels sont influencés par la structure et les acteurs qui le composent.

3. 5 L'opérationnalisation des variables

Certains concepts et variables seront repris dans la présente section afin de préciser la façon dont ils seront étudiés en regard des informations recueillies dans les entretiens et dans la documentation. En effet, puisqu'il s'agit, dans la présente recherche, d'exposer la structure et le fonctionnement de l'activité de renseignement en contexte organisationnel, il est nécessaire de préciser la méthode avec laquelle certaines informations seront extraites et analysées. Précisons d'abord comment seront prises en considération certaines variables indépendantes telles que définies par Mintzberg (1982) dans la section de la revue de littérature traitant des facteurs de contingence, soit celles concernant la stabilité, la complexité et la diversité des marchés de l'environnement. Bien que ces variables puissent sembler, au premier abord, difficiles à évaluer étant donné que les environnements qui nous intéressent ont une portée internationale, il n'en demeure pas moins qu'il nous soit possible de les considérer avec une précision relative selon les structures organisationnelles à l'étude. Effectivement, les organisations retenues pour le présent exercice ont été modelées afin de répondre à leur environnement criminel respectif. Ainsi, il nous est possible de voir qu'une problématique criminelle prioritaire pour une organisation policière ou une agence de renseignement peut ne pas sévir sur un autre territoire, précisant, d'une certaine façon, l'environnement dans lequel une organisation œuvre. Les différents environnements seront donc précisés lors de la présentation des organisations à l'étude, un peu plus loin dans la présente section.

Ensuite, concernant les variables intermédiaires, soit celle liées au travail, également définies par Mintzberg (1982), nous préciserons ici comment celle de l'intelligibilité du travail sera considérée sous différents angles. Tout d'abord, nous verrons comment sont établis, dans un premier temps, les objectifs organisationnels et comment ceux-ci sont véhiculés aux membres des différentes unités car, bien que chacune d'entre elles

possède des objectifs particuliers, ceux-ci doivent s'inscrire dans la visée organisationnelle. Ensuite, nous verrons comment les unités particulières réussissent à harmoniser les objectifs organisationnels aux leurs afin que l'ensemble du personnel de l'organisation travaille en suivant un rythme cohérent.

Finalement, en ce qui a trait aux variables dépendantes, celles qui nous intéressent sont au nombre de trois et sont toutes liées à la structure organisationnelle. Dans un premier temps, la spécialisation du travail peut être considérée horizontalement (par les différentes tâches) et verticalement (par la séparation existant entre les travailleurs et les administrateurs). Ainsi, chacun se voit attribuer une description de tâches, de responsabilités et d'objectifs et doit répondre à des demandes spécifiques relatives à son champ de compétence. La formalisation du comportement renvoie au développement de compétences particulières relatives au travail spécifique. Le processus de travail est habituellement standardisé et le comportement régulé. Enfin, le regroupement en unités réfère au principe d'association des spécialistes, qui est la base, selon Mintzberg (1982) de l'autorité formelle. Il s'agit, selon l'auteur, d'un mécanisme de coordination qui présente quatre effets : la supervision directe entre unités (qui constitue le mécanisme de coordination), le partage des ressources (des budgets, de l'espace et des équipements), la mesure unique de performance pour l'unité ainsi que la favorisation de l'ajustement mutuel (adaptation).

3.6 L'échantillon

Bien que le projet initial compte au total douze organisations, nous nous porterons une attention particulière, dans la présente recherche, à quatre d'entre elles afin de pouvoir conduire des analyses plus exhaustives. Pour diversifier notre échantillon et être en mesure de comprendre le fonctionnement de différentes organisations, nous privilégierons quatre organisations, lesquelles sont situées dans quatre contextes sociopolitiques différentes et sur quatre continents différents, soit les organisations suivantes :

- 1) Le Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre;
- 2) L'*Australian Crime Commission* (ACC);

- 3) La Gendarmerie Royale du Canada (GRC);
- 4) Le Service de police de Singapour (SPF).

Rappelons tout d'abord que le choix des douze organisations de départ reposait sur un consensus entre M. Lemieux et les collaborateurs de la recherche (Gendarmerie royale du Canada, Service canadien de renseignements criminels et Service de renseignement criminel du Québec). En effet, toutes les organisations à l'étude dans le cadre du stage de recherche sont de renommée mondiale et ont une structure organisationnelle bien en place et ce, malgré le fait que certaines d'entre elles soient plus jeunes que d'autres. Ainsi, l'étudiante a arrêté son choix sur les quatre organisations mentionnées ci haut. La Gendarmerie royale du Canada constitue un choix évident puisqu'il s'agit de l'organisation policière fédérale oeuvrant au pays. Concernant les trois autres organisations, le choix repose sur la volonté d'effectuer un exercice comparatif entre agences de renseignement et services policiers, tout en tenant compte des différents contextes et environnements dans lesquels elles oeuvrent. Qui plus est, le choix de l'étudiante a été guidé par M. Lemieux qui considérait l'activité de renseignement particulièrement intéressante pour les dites organisations.

La présente recherche repose sur un cadre théorique précis, soit celui de la sociologie des organisations (Mintzbert, 1982). Nous désirons voir comment certaines de ces théories organisationnelles peuvent s'appliquer à différentes structures policières et à la fonction de l'activité de renseignement. Comme nous analysons à l'aide de méthodes qualitatives et que nous traitons, entre autres, avec des points de vue et des opinions, nous privilégions une approche exploratoire, soit l'étude de quatre (4) cas de figure. Cette analyse reposera donc sur le questionnement proposé précédemment dans la section consacrée à la problématique, soit celui concernant le déroulement de l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel. Nous avons donc choisi ces quatre organisations afin de jeter un éclairage nouveau sur l'intégration de l'activité de renseignement criminel dans des contextes organisationnels différents et au sein de structures policières particulières.

Nous présentons brièvement ici un bref survol des différents environnements dans lesquels chacune des organisations oeuvrent, suivi de la présentation des dites

organisations. Seront expliquées leur origine, leur mandat ainsi que les grandes lignes de leur structure.

3.6.1 L'Angleterre et le Service national de renseignement criminel (National criminal intelligence service – NCIS)

Les priorités gouvernementales dans la lutte au crime organisé : un regard sur l'environnement

Les priorités établies par les autorités gouvernementales du Royaume-Uni reflètent les problématiques criminelles sévissant de façon importante sur leur territoire. En effet, le *Home Secretary*² ciblait les stupéfiants de classe A (définis plus bas) et l'immigration illégale comme priorités en plus de lutter contre la criminalité économique, les crimes technologiques, la contrefaçon et les armes à feu. Selon ces mêmes autorités, l'impact économique du crime organisé sur le territoire (incluant les coûts attribués à sa lutte) se chiffre autour de 20 milliards de livres sterling. Bien que les priorités soient établies de cette façon, il n'en demeure pas moins que les agences de renseignement et les services policiers doivent tout de même travailler d'autres secteurs d'activités criminelles puisque les acteurs concernés se limitent rarement à un seul type de crime.

Selon les informations provenant du Service national de renseignement criminel (NCIS), les drogues de classe A constituent, à elles seules, la plus grande menace pour le Royaume-Uni. Effectivement, les profits réalisés grâce à un trafic prospère soutiennent les groupes criminalisés dans leur développement, leur évolution et viennent solidifier la place qu'ils occupent dans la société. De plus, le nombre de cultures du pavot et de la coca (Afghanistan et Colombie) demeure très élevé et cette tendance se maintenir et même augmenter pour les années à venir. Qui plus est, l'importation de grandes quantités d'héroïne et de cocaïne s'opère par différents groupes ethniques sur le territoire anglais ainsi que par des Britanniques de souche.

En second lieu, l'immigration illégale sur le territoire du Royaume Uni est, selon les informations obtenues, un crime lucratif dont le risque est relativement bas. Ainsi, les

² Le *Home Secretary* est l'entité en charge entre autres du *Home Office* (voir note ci bas) et est responsable des affaires internes pour l'Angleterre et le pays de Galles ainsi que de l'immigration et la citoyenneté pour l'ensemble du territoire du Royaume-Uni, de l'Écosse et de l'Irlande du Nord.

criminels connaissent les meilleures routes et les meilleures méthodes ainsi que les meilleurs moments pour faire entrer illégalement des individus sur le territoire. Mentionnons également que ce trafic se fait avec l'aide de « facilitateurs » travaillant dans les pays où s'effectue le transfert des clandestins (par exemple, en fournissant de faux documents ou des documents légaux obtenus de façon frauduleuse).

Concernant les autres phénomènes criminels prioritaires, ils constituent également une menace sérieuse pour l'équilibre sécuritaire du pays. Effectivement, la criminalité financière menace la stabilité économique de grandes villes du territoire (notons également que la criminalité financière s'effectue entre autres à l'aide de différentes technologies, pour le clonage de cartes ou l'obtention frauduleuse de données personnelles, par exemple) et les crimes reliés à l'utilisation des armes à feu ou la violence sexuelle faite aux enfants menacent l'intégrité physique des citoyens.

Le Service national de renseignement criminel (NCIS)

C'est en 1992, sous l'appellation de l'Unité nationale de renseignements sur les drogues (*National Drugs Intelligence Unit*) et sous l'administration du Home Office³ que le Service national de renseignement criminel (NCIS) voit le jour. Suite à la fusion de cette unité sur les narcotiques avec les Bureaux régionaux de renseignement criminel (*Regional criminal intelligence offices*) et les bureaux chargés de l'hooliganisme dans le football, de la fausse monnaie, de la corruption dans le secteur public et de la pédophilie, la nouvelle structure ainsi créée sera baptisée et reconnue comme le *National Criminal Intelligence Service* (NCIS). Cependant, ce n'est qu'en 1997, suite à la promulgation de la Loi sur la police, que les fonctions et les objectifs du NCIS ont été formellement déterminés. La mission du NCIS stipule que l'organisation doit faire preuve de leadership et d'excellence au niveau de la production du renseignement criminel afin de combattre la criminalité organisée. Plus précisément, la visée stratégique du NCIS propose la production d'analyses stratégiques portant sur le crime organisé sévissant sur le territoire du Royaume-Uni, de hauts standards de qualité concernant le renseignement portant sur les organisations criminelles importantes et leurs membres

³ Le *Home Office* est une entité relevant du gouvernement britannique dont la raison d'être s'appuie sur les principes suivants : travailler de concert avec la collectivité et les citoyens afin de créer un milieu de vie juste, tolérant et sécuritaire; supporter et mobiliser les communautés; et enfin, mettre en place les politiques et responsabilités gouvernementales de façon juste, effective et efficiente.

influent, la production spécialisée de renseignement criminel selon les domaines de la criminalité et enfin, la mise en place de différents services afin d'accroître la coordination et le développement du renseignement criminel dans la lutte au crime organisé sur le territoire. De plus, le NCIS a comme principales fonctions d'emmagasiner, de mettre en mémoire et d'analyser l'information afin de produire du renseignement criminel. Par ailleurs, le Service doit fournir ce renseignement aux autres forces policières de la Grande-Bretagne, au service de police de l'Irlande du Nord, au *National Crime Squad* ainsi qu'aux autres agences d'application des lois. Le NCIS doit également agir en support à ces mêmes organisations afin que celles-ci puissent faire progresser leur activité de renseignement criminel en réponse à leur environnement. Précisons que ces fonctions sont officialisées par la section 2 du *Police Act* de 1997.

La structure du service

Le Service national du renseignement criminel (NCIS) se structure en cinq grandes divisions. La première, la « Division du Royaume-Uni », est responsable des échanges d'informations entre les bureaux régionaux du NCIS, ces derniers travaillant en collaboration avec différentes organisations policières et non policières du territoire. La deuxième, la « Division internationale » est également chargée des échanges d'informations mais se situant sur une base internationale, soit avec des services de police étrangers (Interpol, Europol, le Système d'information Schengen⁴) ainsi qu'avec son réseau d'agents de liaison mondialement étendu. Cette division doit produire des analyses tactiques et stratégiques à partir de renseignements internationaux. La troisième division concerne le renseignement spécialisé, c'est-à-dire qu'elle est en charge des unités de renseignement criminel spécialisées dans des problématiques criminelles spécifiques. Cette dernière division est subdivisée en trois sections : tout d'abord, on y retrouve la section de la criminalité financière, qui regroupe des unités sur la criminalité économique, le financement du terrorisme ainsi que le Secrétariat

⁴ Le Système d'Informations Schengen (SIS) : Base de données commune permettant aux autorités de chaque État membre de disposer, grâce à une procédure d'interrogation automatisée, de signalements sur des personnes ou des objets (extrait tiré du site du Parlement Européen : http://www.europarl.eu.int/news/public/default_fr.htm?redirection).

Egmont⁵, une deuxième section qui traite des phénomènes reliés aux drogues, au crime organisé, au hooliganisme, à la contrefaçon, aux extorsions, aux vols organisés de véhicules, aux agressions sexuelles, à la criminalité ouest africaine ainsi qu'à la contrebande d'espèce en voie de disparition. Finalement, la troisième unité concerne les « projets spéciaux », qui inclut des sous unités de support opérationnel, de gestion des sources ainsi qu'une unité spéciale de liaison. Précisons que ces trois premières grandes divisions ont une mission active ou opérationnelle. Les deux dernières divisions sont chargées principalement des aspects administratifs et stratégiques de l'organisation, à savoir l'allocation des ressources financières et humaines, la gestion des immeubles ainsi que la gestion de l'information interne.

Le Service national de renseignement criminel (NCIS), dans sa lutte contre la criminalité organisée, soutient quatre secteurs stratégiques en lien avec les priorités nationales. L'organisation travaille en grande partie sur ces stratégies, dans l'atteinte de ses objectifs, en collaboration avec d'autres agences concernées par ces différentes criminalités :

CIDA (*Concerted Inter-Agency Drugs Action Group*)

Cette première stratégie s'attaque aux drogues de classe A, c'est-à-dire à la cocaïne, au crack, à l'héroïne ainsi qu'à l'ecstasy et d'autres drogues synthétiques. Il s'agit en fait de faire diminuer la disponibilité de ces drogues sur le territoire du Royaume-Uni par le biais de différentes interventions des agences d'application des lois. La CIDA vise également, dans sa lutte contre le trafic de stupéfiants, à faire décroître le nombre de crimes reliés à la consommation de drogues et aux problèmes qui en découlent, notamment la revente, la fraude, la prostitution, etc.

REFLEX (*The Inter-Agency Action Group Against People Smuggling and Trafficking in Human Beings*)

Cette deuxième stratégie vise à contrer l'immigration illégale, activité dans laquelle les immigrants agissent en pleine connaissance de cause, ainsi que le trafic d'êtres humains dont l'objectif vise l'exploitation des immigrants une fois qu'ils arrivent à destination. Ce dernier trafic vise entre autres à réduire les immigrants à des fins

⁵ Secrétariat Egmont : Il s'agit d'un groupe formé pour la coopération internationale concernant la lutte à la criminalité financière.

d'exploitation sexuelle (prostitution), de travail forcé, d'esclavage ou à des fins médicales (ablation d'organes). Ainsi, pour contrer ces phénomènes, le groupe REFLEX travaille sur les routes préconisées pour la circulation de ces immigrants ainsi que sur les points d'entrée au pays. De plus, ce secteur stratégique cherche à contrer les phénomènes des travailleurs illégaux et de la criminalité pouvant découler de ces trafics (autres trafics, fraudes, contrefaçon, etc.)

CICFA (*Concerted Inter-Agency Criminal Financial Assets Group*)

Cette troisième stratégie s'attaque principalement au blanchiment d'argent et aux produits de la criminalité, stratégie fort importante puisqu'une grande partie des crimes commis visent le profit. Le groupe CICFA s'attarde donc sur les différentes méthodes utilisées par les organisations criminelles, c'est-à-dire l'acquisition de propriétés et d'autres actifs, l'achat et la revente rapide de produits financiers, le jeu, etc.

Armes à feu et autres menaces (*Firearms and other threats*)

Finalement, le quatrième secteur stratégique qui préoccupe le Service national de renseignement criminel (NCIS) est celui des armes à feu et des autres menaces. Ce groupe vise principalement à faire décroître le nombre d'armes à feu sur le territoire du Royaume-Uni et à s'attaquer aux entrées d'armes factices (de collection - usinées pour les rendre fonctionnelles une fois rendues sur le territoire), aux répliques etc., en plus de s'intéresser à la disponibilité des munitions. Concernant les autres menaces, le groupe cherche à réprimer les crimes de pédophilie, de fraude (autres que ceux concernant la CICFA), les violences criminelles ainsi que les crimes contre la propriété.

3.6.2 L'Australie et L'Australian Crime Commission (ACC)

Les priorités gouvernementales dans la lutte au crime organisé : un regard sur l'environnement

Plusieurs problématiques criminelles sévissent sur le territoire australien. Tout d'abord, le trafic de stupéfiants occupe une place importante au niveau des priorités du gouvernement australien. En effet, de concert avec la Police fédérale australienne ainsi qu'avec les services de douanes et d'autres agences fédérales, l'*Australian Crime Commission* est amenée à lutter contre cette entreprise lucrative, soit en tentant de

démanteler des installations de production, de trafic ou de distribution. Les services policiers et les agences de renseignements sur le territoire australiens ne se contentent pas seulement de lutter contre la facette internationale de cette problématique mais tentent également de contrer la production faite sur place dans des laboratoires clandestins qui produisent notamment des drogues synthétiques. Entre autres, la Police fédérale australienne, siégeant sur un groupe de travail sur les produits chimiques, révisé régulièrement la nécessité de restreindre l'accès à ces derniers afin de ralentir la production de stupéfiants. Ainsi, préoccupé par le phénomène des stupéfiants, le gouvernement australien a débloqué des fonds afin d'augmenter les ressources disponibles au sein de ses agences pour y lutter plus efficacement.

Dans un autre ordre d'idées, la fraude, le blanchiment d'argent et l'évasion fiscale constituent également une priorité pour les autorités australiennes. Dans le rapport annuel (2004-2005) de l'*Australian Crime Commission*, ces trois problématiques criminelles constituent en des phénomènes préoccupants puisqu'ils sont, en plus, généralement associés au vol d'identité. Qui plus est, ces crimes, comme d'autres, ont la particularité de s'effectuer sur le plan international, notamment lors de transferts d'argent, compliquant ainsi la tâche aux autorités lorsqu'ils doivent retracer la route des fonds. Ainsi, le gouvernement injectait des sommes supplémentaires dans le budget de l'*Australian Crime Commission* afin d'aider dans la conduite d'enquête visant à démanteler les organisations se spécialisant dans le blanchiment et la fraude.

En troisième lieu, l'Australie est aux prises avec le phénomène de trafic d'êtres humains pour des fins d'exploitation sexuelle. En effet, de par sa situation géographique et des contrôles plus ou moins efficaces entre ses frontières et certains pays asiatiques, un nombre important de femmes sont amenées sur le territoire australien afin de se prostituer. Il est à noter cependant qu'une partie de ces femmes acceptent volontairement le sort qui leur est réservé. On les aide parfois financièrement pour leur entrée au pays et on leur fait miroiter l'appât du gain ainsi que la possibilité d'avoir une vie meilleure. Cependant, une fois rendues sur le territoire, elles doivent travailler de longues heures dans des conditions difficiles et les termes des contrats sont souvent mis à l'écart.

Enfin, le trafic des armes à feu constitue un autre phénomène important sévissant sur le territoire australien. D'ailleurs, il semble que la demande pour les armes de poing soit demeurée stable depuis un certain temps. Les autorités sont aux prises non seulement avec l'importation illégale d'armes à feu mais également avec la production illégale sur le territoire australien. Ainsi, selon leur rapport annuel, l'*Australian Crime Commission* a mis l'accent sur une meilleure collaboration avec d'autres agences (d'application des lois, académiques et du secteur privé) afin de lutter plus efficacement contre ce trafic.

Ce bref survol donne un aperçu partiel des types de criminalité sévissant en Australie. Comme il en sera question dans les prochains paragraphes, l'*Australian Crime Commission* doit relever tout un défi : sa création récente la rend plus vulnérable aux pressions politiques et populaires dans sa lutte au crime organisé.

L'Australian Crime Commission

L'*Australian Crime Commission* a vu le jour le 1^{er} janvier 2003 et elle est la résultante de la fusion de trois agences : l'*Australian Bureau of Criminal Intelligence* (agence établie en 1981 dont le mandat était de produire du renseignement criminel et d'offrir un support aux agences d'application des lois), le *National Crime Authority* (agence formée en 1984 dont l'objectif était de mettre en place des contre mesures dans la lutte au crime organisé) et l'*Office of Strategic Crime Assessments* (agence formée en 1994 afin de produire des analyses stratégiques concernant des phénomènes criminels émergents). Le gouvernement australien a reconnu que le système de police fédéral ne pouvait assumer seul la lutte au crime organisé, créant ainsi cette agence de renseignement pour palier aux limites juridictionnelles inhérentes à la Police fédérale australienne, tout en conservant l'expertise développée dans chacune des trois agences précédentes. La mission première de l'*Australian Crime Commission* consiste donc en un renforcement de la lutte au crime organisé sur le territoire australien. Afin de réussir sa mission, l'organisation a défini différentes activités, lesquelles viennent supporter ses efforts dans la lutte au crime. Elle s'engage en effet à fournir des produits analytiques et des services d'investigation, à répondre efficacement aux besoins des partis concernés, à travailler en collaboration avec différents partenaires, à favoriser l'échange d'informations et à adopter une approche proactive.

Au niveau des phénomènes criminels travaillés au sein de l'*Australian Crime Commission*, ces derniers sont au nombre de huit et sont regroupés en deux catégories, soit sous les enquêtes spéciales ou les opérations de renseignement. La première catégorie regroupe les modules de travail suivants :

Le trafic des armes à feu : Ce module enquête et cherche à démanteler les groupes criminels organisés s'adonnant au trafic d'armes sur le territoire australien. Ce module cherche également à améliorer le renseignement relatif à ce phénomène.

Les réseaux criminels établis : Ce module enquête les réseaux criminels impliqués dans des activités relatives aux drogues (production et importation), au blanchiment d'argent et à la violence. Ces groupes criminels sont considérés comme ayant la volonté et la capacité de corrompre les fonctionnaires, d'intimider les témoins et d'utiliser les méthodes et stratégies d'agences d'application des lois pour contrecarrer une enquête.

Les réseaux criminels établis (Victoria) : Ce module est semblable au précédent. Les enquêtes portent sur les meurtres, les infractions relatives aux narcotiques, les infractions relatives aux armes à feu, le trafic d'influence, la corruption, les enlèvements et les tentatives de faire échec au cours de la justice pour cette région en particulier.

Le blanchiment d'argent et la fraude : Ce module enquête sur la criminalité financière de grande envergure, entre autres, sur des crimes comme le blanchiment d'argent à grande échelle et la fraude fiscale afin de démanteler les organisations criminelles sous-jacentes à ces activités.

La deuxième catégorie, soit celle reliée aux opérations de renseignement, regroupe les quatre modules de travail suivants :

Amphétamines et autres drogues synthétiques : Ce module produit du renseignement concernant la production, l'importation et le trafic des amphétamines et des drogues synthétiques ainsi que sur certains produits chimiques (utilisés dans les procédés de transformation).

Vois de véhicules : Ce module produit du renseignement sur le phénomène du maquillage et du recel de voitures volées.

Vol d'identité et clonage de cartes : Ce module produit du renseignement afin d'identifier les crimes relatifs au vol d'identité et au clonage (*skimming*) de cartes.

Trafic d'êtres humains pour des fins d'exploitation sexuelle : Ce dernier module développe du renseignement relatif au trafic d'êtres humains pour des fins d'exploitation sexuelle (esclavage, prostitution, etc.) sur le territoire australien.

Notons que par l'activité de renseignement, ces quatre modules cherchent à avoir une meilleure compréhension du phénomène qu'ils étudient respectivement afin d'apporter de meilleures recommandations opérationnelles et ce, à un niveau national. Précisons également que ces secteurs de travail ont été établis par le Comité de direction de l'*Australian Crime Commission*.

À ce sujet, le Comité de direction de l'ACC compte treize membres en plus du Président-directeur général, lequel ne détient pas de droit de vote. Ce comité, dirigé par le Commissaire de la Police fédérale de l'Australie, regroupe des membres des huit provinces et territoires australiens et cinq cadres de l'Agence du Commonwealth. Précisons, en dernier lieu, que l'*Australian Crime Commission* demeure sous l'administration d'un nombre important d'organisations⁶ qui veillent à ce que cette dernière respecte les lois et règlements dans l'accomplissement de son mandat et de ses objectifs.

La structure du service

La structure de l'*Australian Crime Commission* se subdivise en quatre grandes sections, lesquelles couvrent les domaines des opérations, du renseignement et des différents

⁶ Il s'agit des organisations suivantes : le Ministère de la Justice et des Douanes, le Conseil intergouvernemental (composé des représentants de chacune des provinces), le Conseil conjoint parlementaire responsable de l'ACC, l'Ombudsman du Commonwealth, le Comité d'orientation stratégique, le Comité de direction de l'ACC, le Bureau national australien d'audit et le Service de la révision judiciaire.

services. Tout d'abord, on retrouve, au sein de cette structure, le Directeurat des opérations nationales, lequel inclut les opérations et les activités de renseignement « spéciales » en plus de compter un volet sur les différentes ressources, soit opérationnelles, légales ou celles concernant l'interception de télécommunications, la surveillance physique (filature) et l'unité de support pour la cybersurveillance. En deuxième lieu, le Directeurat du renseignement administre ce qui a trait aux priorités en matière de renseignement criminel (collecte d'information, recherche, etc.) en plus de gérer le renseignement opérationnel. Le Directeurat des services exécutifs regroupe, quant à lui, les compétences en matière de communication, de législation, de planification organisationnelle et de mesure de performance. Finalement, le Directeurat des services administratifs regroupe les secteurs des ressources humaines, des finances, des services techniques, de la sécurité, etc.

3.6.3 Le Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC)

Les priorités gouvernementales dans la lutte au crime organisé : un regard sur l'environnement

Selon les informations obtenues par le Service canadien de renseignements criminels (2005), les marchés criminels sont, à l'instar des autres pays, diversifiés et répandus. Effectivement, cette organisation relève un certain nombre de phénomènes criminels importants parmi lesquels l'on retrouve le trafic d'armes à feu, la criminalité financière (blanchiment d'argent, vol d'identité), le trafic d'êtres humains et l'exploitation sexuelle des enfants ainsi que le trafic de stupéfiants.

En premier lieu, malgré une l'établissement d'une réglementation concernant les armes à feu au Canada, les groupes criminels profitent de deux situations particulières pour se les procurer sur le territoire : les vols perpétrés à l'intérieur du pays ainsi que la contrebande provenant des États-Unis. Bien que le trafic d'armes puisse être l'activité lucrative principale d'un groupe criminel, il n'en demeure pas moins qu'un nombre important d'autres criminels se procurent ces armes pour des fins de contrôle, d'intimidation, de protection personnelle ou de règlements de compte. Effectivement, les groupes impliqués dans d'autres crimes comme le trafic d'êtres humains ou le trafic de stupéfiants peuvent posséder des armes afin de mener à bien leur dessein criminel.

En second lieu, la criminalité financière préoccupe les autorités canadiennes notamment à cause de l'essor de ce type de criminalité qui ne connaît pas de frontières, qui peut être grandement facilitée par la technologie, par les risques faibles qui lui sont associés et par les peines relativement peu sévères qui sont attribuées aux fautifs. Ainsi, l'implication des groupes criminels organisés dans les différents marchés financiers inquiète les différents responsables étant donné que ces derniers peuvent s'adonner au blanchiment d'argent ainsi qu'à la manipulation du marché des valeurs mobilières (Service canadien de renseignements criminels, 2005).

Par la suite, le trafic d'êtres humains est un autre phénomène important tant sur le plan canadien qu'international. Il peut s'effectuer, rappelons-le, de deux façons : le passage clandestin et la traite de personnes. Le passage clandestin s'effectue avec le consentement de la personne qui entre de façon illégale au pays tandis que la traite de personnes s'effectue sous la contrainte. Bien que la plupart des personnes que l'on trafique seront exploitées notamment sur le marché de la prostitution, d'autres hommes et femmes seront contraints au travail forcé ou réduits à l'esclavage (Service canadien de renseignements criminels, 2005). L'inquiétude des autorités canadiennes réside dans le fait que ce type de criminalité se doit d'être perfectionnée et très contrôlée. Or, le passage de ces personnes peut être facilité par l'infiltration de criminels dans des postes clés d'institutions de transport, de douanes ou d'immigration.

En dernier lieu, le trafic de stupéfiants occupe une grande part des effectifs policiers pour lutter contre ce type de criminalité car il constitue en l'activité criminelle la plus lucrative pour les groupes criminels organisés. Qui plus est, les agences d'application des lois doivent diversifier leur approche afin de contrer toutes les étapes associées à cette criminalité, soit la culture, la production, l'importation et la distribution. Selon les informations obtenues par le SCRC, la majorité des drogues présentes sur le territoire canadien provient de l'extérieur, ce qui renforce les inquiétudes relativement aux points d'entrée majeurs au pays. Ainsi, les autorités doivent cibler leurs efforts selon l'origine de l'arrivée des stupéfiants et coordonner leurs activités en conséquence.

Il est à noter que selon la Gendarmerie royale du Canada, l'impact du crime organisé sur le territoire canadien se chiffre aux environs de cinq milliards de dollars annuellement.

La Gendarmerie royale du Canada

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est la police fédérale canadienne qui œuvre sur l'ensemble des dix provinces et des trois territoires. Ce corps policier a un statut particulier : en effet, en plus d'offrir les services complets d'une police fédérale, elle offre ses services aux niveaux municipal et provincial là où aucun autre corps policier n'assure la protection du territoire et de la population. En fait, bien que présente dans les provinces du Québec et de l'Ontario, ce n'est qu'aux huit autres provinces que des contrats sont signés concernant la dispension de services policiers. Notons que le Québec et l'Ontario possèdent leur propre service de police provincial (la Sûreté du Québec et l'*Ontario Provincial Police*). Au total, la Gendarmerie royale du Canada offre ses services à huit provinces, trois territoires, soit environ 198 municipalités et, en vertu de certains accords, à 192 collectivités des Premières Nations (GRC, 2004).

Ce corps policier, qui relève du ministère de la Sécurité publique et Protection civile Canada, a le mandat suivant : appliquer la loi, prévenir le crime et maintenir la paix, l'ordre et la sécurité. Précisons que ce mandat lui a été octroyé par l'article 18 de la Loi sur la GRC. Notons également que la GRC est imputable entre autres au Commissaire relevant de la Sécurité publique et Protection civile Canada, lui-même appuyé par quatre sous-commissaires régionaux.

La GRC a établi les priorités stratégiques suivantes, pour l'année 2004⁷ :

- Prévention et réduction de la criminalité juvénile et la victimisation des jeunes;
- Maintien de la sécurité et de la santé des communautés autochtones;
- Soutien aux missions à l'étranger;
- Réduction de la menace et des impacts du crime organisé;
- Réduction de la menace terroriste au pays et à l'étranger.

⁷ Information tirée du site officiel de la GRC : www.rcmp-grc.gouv.ca

Qui plus est, la GRC a élaboré un certain nombre de solutions nouvelles visant à contrer entre autres le crime organisé transfrontalier touchant l'intégrité des personnes physiques, des frontières ainsi que celle de l'économie du pays notamment par une réponse adéquate à la criminalité financière. Nous les reproduisons ici (GRC, 2004⁸) :

- Des équipes intégrées de la police des marchés (répression de la criminalité financière);
- Le Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants (collaboration avec les services de police du pays et de l'étranger pour enquêter sur les personnes qui regardent, créent ou diffusent de la pornographie juvénile sur Internet);
- Une technologie améliorée (meilleure diffusion de renseignements);
- La mise en œuvre de techniques policières de pointe.

La structure du service

En 1996, la Gendarmerie royale du Canada entreprenait de restructurer l'organisation pour des fins gestionnelles améliorées; quatre régions ont ainsi été créées, gérées par quatre sous-commissaires, en plus de la création de quatre autres grands secteurs, chacun géré par un autre sous-commissaire. La GRC se structure donc ainsi :

- 1) La Région Atlantique (Halifax);
- 2) La Région du Centre (Ottawa);
- 3) La Région du Nord-Ouest (Régina);
- 4) La Région du Pacifique (Vancouver);
- 5) Les Opérations;
- 6) Les Services nationaux de police;
- 7) La Gestion générale et au Contrôle;
- 8) L'Orientation stratégique.

Précisons que le Québec (Division « C ») se situe sous l'administration du sous-commissaire de la région centrale et que la Direction des renseignements criminels, qui nous intéresse pour les fins du présent exercice, repose sous l'administration du sous-commissaire de la Police des opérations.

⁸ Idem.

La Direction des renseignements criminels (DRC), dans le cadre de ses fonctions, travaille de concert avec des partenaires responsables de l'application des lois, locaux ou étrangers, afin de contrer le phénomène du crime organisé en territoire canadien ou dont les activités ont des répercussions au Canada. À cette fin, la Direction des renseignements criminels compte six grands programmes (GRC, 2004) :

Sous-direction des enquêtes relatives à la sécurité nationale : Cette sous-direction est chargée d'évaluer et de contrôler toutes les enquêtes criminelles liées à la sécurité nationale.

Sous-direction des organisations criminelles : Cette sous-direction a la responsabilité d'évaluer, de contrôler et de coordonner toutes les enquêtes criminelles sur le crime organisé ou d'autres activités criminelles graves.

Sous-direction des analyses criminelles : Cette sous-direction a recours au processus de renseignement afin de fournir des services d'analyse stratégique et tactique à tous les niveaux de l'organisation de même qu'au Service canadien des renseignements criminels (SCRC)⁹.

Centre national des opérations (CNO) : Le CNO constitue un centre de contrôle et de commandement entièrement protégé et intégré offrant des services centralisés de contrôle et de coordination en cas d'incidents critiques.

Programme des incidents critiques : Ce programme traite les questions nationales touchant les membres qui sont chargés des interventions critiques, de la négociation de résolution de crise et de la gestion des cas graves.

Programme de maintien de l'ordre public : Ce programme aide les divisions de la GRC à s'acquitter de leurs responsabilités relatives à l'ordre public en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires sur les questions liées à l'ordre public,

⁹ SCRC : Le Service canadien de renseignements criminels (SCRC) est un organisme qui facilite l'échange de renseignements entre les corps policiers et autre [sic] organismes canadiens d'application de la loi en vue d'enrayer la progression du crime organisé au Canada (extrait tiré du site de l'organisme : http://www.cisc.gc.ca/about/about_cisc_f.htm).

ainsi qu'en fixant des normes et en établissant des modalités en matière d'assurance de la qualité et d'évaluation des risques.

Ainsi, la Direction des renseignements criminels peut s'acquitter de ses tâches en fournissant une structure solide en matière de renseignement qui permette à la GRC de lutter contre les organisations criminelles d'envergure dont les activités constituent en une menace pour la sécurité des Canadiens.

3.6.4 Singapour et le Service de police de Singapour (SPF)

Les priorités gouvernementales dans la lutte au crime organisé : quelques précisions

Nous avons retenu, pour le présent exercice, le modèle de renseignement véhiculé par le Service de police de Singapour étant donné que ce modèle constitue en vision intéressante quant au processus de renseignement criminel comme tel en plus d'être appuyée par une philosophie précise (modèle NEXUS). Cependant, l'environnement criminel diffère grandement puisque ce qui est considéré comme une offense à Singapour ne l'est pas nécessairement au Canada, au Royaume-Uni ainsi qu'en Australie. Effectivement, précisons qu'il est formellement interdit, au sein de la Cité État de Singapour de jeter des mégots de cigarettes ou des papiers dans la rue, de mâcher de la gomme ou de fumer dans des endroits publics ainsi que de traverser la rue hors des traverses pour piétons (Lemieux, 2005b). Notons que ces délits sont sanctionnés sévèrement. Ainsi, nous mettrons de côté les phénomènes criminels préoccupants pour les autorités de ce pays et nous concentrerons sur le processus de renseignement criminel comme tel.

Le Service de police de Singapour

Le Service de police de Singapour est la police fédérale oeuvrant sur l'ensemble du territoire de cette République. La vision du Service de police consiste à assurer la sécurité, la survie et le succès de la République, de même que de participer à l'émancipation de la communauté. À cette fin, le service est composé d'officiers qualifiés et performants, motivés par un sens du devoir et de la discipline constamment renouvelés. Notamment, le service s'assure que les fonctions des ressources

humaines incluent des programmes de recrutement, de promotions, de développement de carrières ainsi qu'une gestion des performances. De plus, le service de police de Singapour assure un maintien de la discipline et de l'intégrité, une allocation optimale des ressources organisationnelles ainsi qu'une visée stratégique quant à l'efficacité opérationnelle et au bien-être de l'organisation et de ses membres. Mentionnons également que ce service, dans sa visée de réussite, travaille de concert avec d'autres partenaires stratégiques, soit d'autres agences responsables, de près ou de loin, de l'application des lois.

La structure du service

Le Service de police de Singapour compte au total six divisions et dix-neuf départements et sections couvrant tous les domaines de compétences. Les divisions sont, en réalité, des portions de territoire de la République de Singapour, lesquelles sont toutes patrouillées par des équipes attirées à ces mêmes divisions. On y retrouve :

- La Division « A » : Division de la police centrale;
- La Division « D » : Division de la police de Clementi;
- La Division « E » : Division de la police de Tanglin;
- La Division « F » : Division de la police de Ang Mo Kio;
- La Division « G » : Division de la police de Geyland;
- La Division « J » : Division de la police de Jurong.

Concernant les départements du Service de police, ils regroupent les secteurs administratifs, de développement, les secteurs de planification organisationnelle en plus des services aéroportuaires, portuaires, des services de renseignement, d'enquêtes criminelles, de logistique, de technologies, d'opérations, de sécurité, de circulation et de formation.

Le département qui nous intéresse, soit celui du renseignement (*Police Intelligence Department*), a fait ses débuts en 1973 en tant qu'Unité de renseignement criminel (*Criminal Intelligence Unit*) au sein du département d'enquêtes criminelles. Son mandat était alors d'assister le département qui la chapeautait lors du déroulement de ses enquêtes. Cependant, dû au nombre incroyable d'informations à traiter, le Service a restructuré ce département afin de dégager l'Unité de renseignement criminel en une

entité distincte. En 1996, le Département de renseignement criminel (*Police Intelligence Department*) obtenait son statut. Son rôle, actuellement, est d'avoir recours systématiquement au processus de renseignement criminel afin de protéger la vie et la propriété, de prévenir le crime et le désordre ainsi que de cibler et d'appréhender les délinquants. Pour ce faire, le Département a recours à la planification et la coordination de ses ressources et peut compter sur du personnel spécialisé ainsi que sur des lignes directrices relatives à son fonctionnement.

3.7 Les thèmes étudiés

Les thèmes abordés dans la revue de littérature seront repris dans une analyse transversale des quatre organisations pour lesquelles nous traiterons de la mission, des modèles structurels, du degré de formalisation, des contingences organisationnelles ainsi que de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit en fait de déterminer les similitudes et les différences entre les agences de renseignement et les organisations policières proprement dites sur les thématiques identifiées et de mieux comprendre l'articulation de l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel.

3.8 Les limites de la recherche

Le stage de recherche de M. Lemieux, comme n'importe quel projet d'envergure, comporte un certain nombre de limites, lesquelles il importe de mentionner. Tout d'abord, bien que l'ensemble des organisations visitées puisse donner une idée générale du fonctionnement de l'activité de renseignement criminel, il n'en demeure pas moins que nous ne pouvons étendre ces analyses à l'ensemble des organisations au niveau international. En fait, la liste des organes policiers de renommée mondiale n'est pas exhaustive; notons que les États-Unis ne figurent pas sur cette liste, pas plus que d'autres importantes organisations européennes, asiatiques etc. De plus, le nombre de personnes rencontrées dans chacune des organisations était aussi limité. Bien entendu, les acteurs clés ont été rencontrés, mais nous ne croyons pas que leur vision puisse s'appliquer telle quelle à tous les autres membres dans leur organisation respective. Il en va de même pour le personnel travaillant au sein des unités de renseignement

criminel. Tous les employés n'ont pas été rencontrés, mais le chercheur a consacré son temps avec des personnes cibles afin de pouvoir dresser un portrait, le plus exactement possible, des différentes réalités organisationnelles.

En second lieu, étant donné l'ampleur du projet initial, nous nous devons de mentionner les barrières linguistiques qui pouvaient parfois freiner le déroulement de la recherche. Certaines entrevues se sont déroulées en langue française alors que d'autres se sont déroulées en langue anglaise. Bien que l'anglais ne constitue pas la langue maternelle du chercheur, le déroulement des entretiens s'est effectué dans une excellente compréhension de part et d'autre dans une bonne fluidité communicationnelle.

De plus, nous croyons qu'il soit possible que les données que nous possédons ne consistent pas en l'ensemble des informations ayant été recueillies par le chercheur. En fait, puisque nous n'avons pas réalisé la totalité des entrevues, nous avons certainement manqué tout le « non-verbal » des interactions en plus des discussions informelles entre ces entretiens. Cependant, le matériel dont nous disposons est suffisant pour les fins du présent exercice.

En somme, dans la présente recherche, nous dressons un portrait global de quatre appareils policiers incluant la mission, le modèle structurel, la formalisation et le fonctionnement de leur processus de renseignement ainsi que celui de leur unité de renseignement criminel par le biais de théories et contraintes organisationnelles en appuyant nos dires sur une importante revue de littérature, laquelle demeure cependant limitée étant donné le peu d'études réalisées sur l'activité de renseignement criminel.

ANALYSE

4. Analyse

4.1 L'activité de renseignement criminel au sein des appareils policiers

La présente section expose le processus de renseignement criminel tel qu'il est réalisé au sein des quatre organisations à l'étude et comment il peut être influencé par la mission, la structure, la formalisation ainsi que par les contraintes organisationnelles. Le thème de l'apprentissage organisationnel et l'influence de l'activité de renseignement criminel sur celui-ci seront abordés en fin de section.

4.2 L'activité de renseignement et la mission organisationnelle

Bien que les missions de chacune des organisations à l'étude présentent des similarités, il n'en demeure pas moins que certains obstacles contraignent la réalisation de ces missions : les organisations sont en effet parfois limitées par leur statut. Le principal embûche relève du fait de posséder, ou non, un pouvoir exécutif en matière d'application des lois. En effet, l'organisation ne détenant pas un tel pouvoir voit son activité de renseignement limitée à produire et disséminer le renseignement. Or, comme le but du processus est d'alimenter les forces de l'ordre et d'aider à l'orientation de leurs prises de décisions quant aux actions à entreprendre ou aux opérations à planifier, rien ne permet à l'organisation productrice de faire un suivi et d'exiger la mise en place de telles activités. Ainsi, le renseignement produit peut s'avérer utile comme il peut s'avérer inutile dans la mesure où ceux qui le reçoivent ne le prennent pas en considération.

Citons en exemple les cas du Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre et de l'*Australian Crime Commission* (ACC) : cette première agence de renseignement doit venir en support aux différentes forces policières de la Grande-Bretagne, de l'Irlande du Nord, au *National Crime Squad* et aux autres agences responsables de l'application des lois sans toutefois détenir elle-même un tel pouvoir. Ce statut particulier empêche le Service de procéder lui-même à des opérations ou à l'implantation de stratégies de lutte au crime organisé. En effet, lorsqu'il est question de

mesures opérationnelles au sein du NCIS, on ne parle réellement que de renseignement : « (...) *when I say operational, NCIS does not do any physical law enforcement operations (...) it's pure intelligence (...)* » (Gestionnaire d'une unité de renseignement). Ainsi, le NCIS n'a aucun contrôle sur ce qui se déroule directement sur le terrain au niveau des mesures opérationnelles; il se contente d'émettre ses recommandations. Bien que ses initiatives puissent être adéquates et présenter un intéressant potentiel de succès, le Service ne peut, en aucun temps, s'assurer que ces dernières soient prises en considération par les différentes agences auxquelles ces initiatives s'adressent. Cela peut poser problème dans la mesure où les ressources du NCIS sont sous utilisées si les actions suggérées ne font que suivre en parallèle les actions mises de l'avant par les différents corps policiers. L'agence s'avère donc inefficace. En somme, le Service national de renseignement criminel (NCIS) doit répondre aux demandes de différentes agences mais ces dernières n'ont cependant pas l'obligation de mettre en pratique les propositions faites par le NCIS. Ainsi, le processus de renseignement de cette organisation est en quelque sorte bloqué au niveau des briefings opérationnels ou, dans une autre mesure, au niveau de l'évaluation d'impacts. L'agence ne peut mesurer une action/opération n'ayant jamais été mise en place. Dans une telle situation, elle se contente de disséminer sans pouvoirs procéder à des activités évaluatives (Voir Figure 2).

Également, l'*Australian Crime Commission* (ACC), bien qu'elle détienne certains pouvoirs spéciaux, ne peut garantir l'application des mesures qu'elle propose, ni mettre en place des opérations spécifiques. De plus, l'*Australian Crime Commission* ne détient aucun pouvoir en matière d'imposition de stratégies de lutte à la criminalité aux autres corps policiers, restreignant ainsi, dans une certaine mesure, le processus de renseignement de la même façon qu'au NCIS. Par contre, mentionnons que l'agence détient certains pouvoirs coercitifs lui ayant été conférés par un certain nombre de dispositions législatives de la Loi sur l'*Australian Crime Commission* (2002). En effet, ces dispositions permettent à l'ACC de prendre en charge un dossier là où un autre corps policier n'a pas juridiction concernant des activités criminelles dont la gestion relève du niveau fédéral :

We also provide a, the capacity to, the legislation describes it as federally relevant criminal activity (...) but gives us the capacity to more or less do what we think is relevant. The critical thing though is that it has to have a

national significance (...). But what that means is that we can bring our coercive powers where police in jurisdictions cannot » (Gestionnaire).

De plus, l'agence peut faire usage de ses pouvoirs pour révoquer le droit au silence d'un « témoin » afin d'orienter une enquête. Cependant, il ne lui est pas permis d'utiliser ces informations en preuve devant la cour. À cet effet, un gestionnaire nous mentionnait que cela constituait en une importante limite pour l'agence, qui ne peut, à cette occasion, démontrer pleinement son efficacité. Nous rapportons ici ses propos:

We have the power to suspend the right to self incrimination and compel witnesses to speak. That's tremendously powerful. In the end, you don't answer to us, you go to jail. It's very persuasive, and, the amount of human resources we save by putting somebody before and saying, ok, did you do this (...) people will come and they'll confess. We can't use this confession in court but it'll almost certainly lead to their conviction because of other material that's valuable(...) and the amount of resources that saves is almost incalculable because you can't know where you would've gone to so we, as an agency have the most enormous difficulty in demonstrating our effectiveness.

Cependant, il est à noter qu'il s'agisse là de « moyens spéciaux », lesquels sont autorisés, selon le cas, par le Comité de direction de l'agence. L'autorisation de procéder avec de tels moyens n'est pas automatique, il s'agit en réalité d'une méthode extraordinaire.

Par ailleurs, mentionnons que l'*Australian Crime Commission* détient ce même pouvoir de coercition envers ses agences partenaires; bien qu'elle puisse user de ce pouvoir afin d'obtenir des informations, elle n'y a pas eu recours jusqu'à maintenant, étant donné la collaboration habituelle de ces agences : « *We can actually use our coercive powers to withheld, but we don't. Essentially, we obtain extraordinary cooperation from our jurisdictional partners » (Gestionnaire).*

Du côté des forces policières, la situation est toute autre. En effet, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et le Service de police de Singapour (SPF) ont des missions similaires, à savoir l'application des lois, la protection de la vie et la prévention de la criminalité. Contrairement aux agences de renseignement, et excluant les pouvoirs particuliers de l'ACC, la GRC et le SPF sont en mesure de réaliser les opérations prévues et d'implanter des stratégies de lutte au crime organisé. En effet, bien que

redevables aux instances gouvernementales supérieures (le ministère de la Sécurité publique et Protection civile Canada pour la GRC et le Ministère de l'Intérieur pour le SPF) et soumises à différentes dispositions législatives (entre autres, le Code criminel canadien et le Code pénal pour la police de Singapour), ces agences jouissent d'une autonomie considérable en matière d'application des lois dans la production de renseignements criminels et dans l'identification d'objectifs stratégiques ou opérationnels prioritaires. Elles peuvent, quant à elles, surveiller de près le déroulement des différentes activités reliées au renseignement criminel pour lesquelles des objectifs précis ont été proposés. Ainsi, le cycle de renseignement n'est pas ralenti ni mis à l'épreuve, si ce n'est que par des contraintes d'autres natures.

En somme, l'activité de renseignement criminel voit le déroulement de son processus altérer selon le statut de l'organisation qui l'effectue. En effet, la mise en application de stratégies de lutte au crime organisé ou de mesures opérationnelles n'est pas garantie lorsque l'organisation qui les présente ne détient pas de pouvoirs exécutifs d'application des lois. Cette conséquence ne semble effectivement pas se présenter au sein des organisations détenant un tel statut qui, quant à elles, complètent le processus de renseignement avec la mise en application de mesures concrètes.

4.3 L'activité de renseignement et la structure organisationnelle

Comme il a été mentionné précédemment, la structure des appareils policiers est habituellement lourde et complexe. En fait, comme ces organisations se sont développées de façon considérable et qu'elle compte un nombre important d'employés, elles n'ont d'autre choix que de fonctionner dans un cadre structurel rigide afin d'assurer un certain contrôle pour l'atteinte de leurs objectifs et la réalisation de leurs mandats. En effet, selon McMaster (1996), « structure is at once the most powerful conservative force in human affairs and the most productive force » (p.154). Si l'on considère l'ensemble des éléments constitutifs des organisations, nous voyons que les quatre appareils policiers à l'étude constituent en des bureaucraties professionnelles, selon les travaux de Mintzberg (1982). Effectivement, ces organisations, caractérisées par une standardisation de leurs qualifications, oeuvrent au sein d'un cadre structurel rigide. Bien que les unités qui les composent puissent bénéficier d'une certaine autonomie,

elles sont toutefois soumises aux principes hiérarchiques de leur organisation. Qui plus est, ces entités doivent s'intégrer dans une structure de planification, laquelle a été constituée avant leur propre développement. Ainsi, que l'on étudie le Service national de renseignement criminel en Angleterre, l'*Australian Crime Commission*, la Gendarmerie royale du Canada ou le Service de police de Singapour, ces organisations constituent toutes en des bureaucraties, lesquelles sont supportées, cependant, par des unités internes relativement moins rigides au sein desquelles s'effectue l'activité de renseignement criminel.

Le processus de renseignement criminel est une activité dynamique dans laquelle les acteurs impliqués doivent détenir une certaine marge de manœuvre afin de mener à terme le mandat qui lui a été confié. Ainsi, le caractère bureaucratique des appareils policiers se voit couplé à une multitude d'unités dont la structure fait preuve d'un peu plus de flexibilité et de dynamisme : la structure organique. Selon McMaster (1996), « flexibility is the capacity for a variety of responses and the speed of changes in respond to both similar and different circumstances » (p.130). Selon ce même auteur, cela rejoint la théorie de la complexité en contexte organisationnel sur les fonctionnement efficace : « complexity theory suggest that a sufficient number of teams acting as largely independant agents offer a maximum creativity and information » (McMaster, 1996, p.122).

À cette fin, les unités de renseignement criminel des différents appareils policiers à l'étude font l'objet d'une distinction entre leurs secteurs d'activités et leur champ de compétences. En effet, que ce soit pour le Service national de renseignement criminel (NCIS) et ses cinq grandes divisions, l'*Australian Crime Commission* (ACC) et ses modules d'enquêtes spéciales ou d'opérations de renseignement, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et ses six programmes chapeautés par la Direction des renseignements criminels ou du Service de police de Singapour (SPF) et de ses sept divisions/section chapeautées par le Département de renseignement criminel, les structures bureaucratiques peuvent répondre à l'environnement et aux besoins locaux en matière de renseignement par le fonctionnement plus ou moins indépendants des modules de ces différents divisions, sections ou programmes. Effectivement, les responsables et le personnel qualifiés de ces unités ont une meilleure compréhension de l'environnement criminel auxquels ils doivent répondre que les dirigeants oeuvrant

dans les hautes sphères organisationnelles. Rappelons à cet effet les quatre grandes orientations stratégiques du NCIS (CIDA, REFLEX, CICFA et Armes à feu et autres menaces), les huit modules de l'ACC regroupés sous les catégories d'enquêtes spéciales et d'opérations de renseignement (trafic d'armes à feu, réseaux criminels, blanchiment d'argent, trafics d'être humains pour des fins d'exploitation sexuelle, etc.) ou les grandes divisions des deux services policiers.

Concrètement, les organisations répartissent les employés dans les unités de travail selon leur champ de compétences et/ou intérêts et ces derniers finissent par être absorbés par les problématiques criminelles qui préoccupent ces unités pour lesquelles ils travaillent. Éventuellement, ils peuvent développer une vision déformée de la réalité organisationnelle, c'est-à-dire partiellement obstruée par la réalisation de leurs propres mandats. Par exemple, les quatre orientations stratégiques développées au Service national de renseignement criminel en Angleterre plongent les analystes, les gestionnaires et autres employés dans des univers criminels particuliers dont les conséquences se font sentir de façon importante sur le territoire du Royaume-Uni. Puisque la charge de travail de ces gens est habituellement élevée et qu'ils doivent subir la pression inhérente à la hiérarchie organisationnelle quant à la production de matériel analytique, leur vision globale dans l'atteinte des objectifs organisationnels se voit rétrécie et par le fait même, les flux informationnels peuvent s'en trouver affectés. Effectivement, s'il y a possibilité d'une forme d'herméticité entre ces quatre secteurs, le manque d'échange d'informations peut éventuellement poser problème au déroulement du processus de renseignement réalisé par les différents modules de travail, soit par le court circuit d'enquêtes ou la duplication du travail.

Il en va de même pour les modules de travail que l'on retrouve au sein de l'*Australian Crime Commission*. Effectivement, ces derniers sont, comme nous l'avons déjà mentionné, subdivisés en deux catégories, soit les modules d'enquêtes spéciales et les modules d'opérations de renseignement. Dans ce cas, le danger réside en une dichotomie claire entre les deux catégories, obstruant la voie à l'échange d'informations. Cependant, comme le cycle continu du processus de renseignement renvoie éventuellement à l'évaluation des besoins en matière de renseignement et au modèle d'évaluation à adopter pour la réponse à un phénomène criminel, il est possible de réajuster le tir, selon le cas, et mettre en lien divers projets.

Au niveau de la Gendarmerie Royale du Canada, la structure rigide de l'organisation pèse sur les agents de renseignement et les analystes qui travaillent au sein de la Direction des renseignements criminels. On nous a d'ailleurs relaté à ce sujet que la bureaucratie favorisait la fermeture des unités de travail sur elles-mêmes, résultant en une contre productivité de certains secteurs de travail. De surcroît, un analyste nous a rapporté que son travail pouvait très bien se jumeler à celui d'une autre unité mais comme la structure ne permettait pas une telle manière de fonctionner, il était possible que son travail se voit dupliqué par un autre ou plusieurs autres employés.

Finalement, le Service de police de Singapour divise l'analyse en deux catégories précises : l'analyse opérationnelle et l'analyse stratégique. Bien que nous le mentionnerons ultérieurement, le Service déploie ses employés à travers l'ensemble des divisions qui le constitue. Bien que l'éloignement des analystes ou des personnes concernées par l'application du processus de renseignement pourrait être problématique dans la mesure où l'on éloigne l'élaboration de stratégies de la réalité du terrain, le Service de police de Singapour a mis l'accent sur la fluidité informationnelle par l'intermédiaire d'un réseau d'agents de liaison et d'analystes travaillant dans divers sphères organisationnelles.

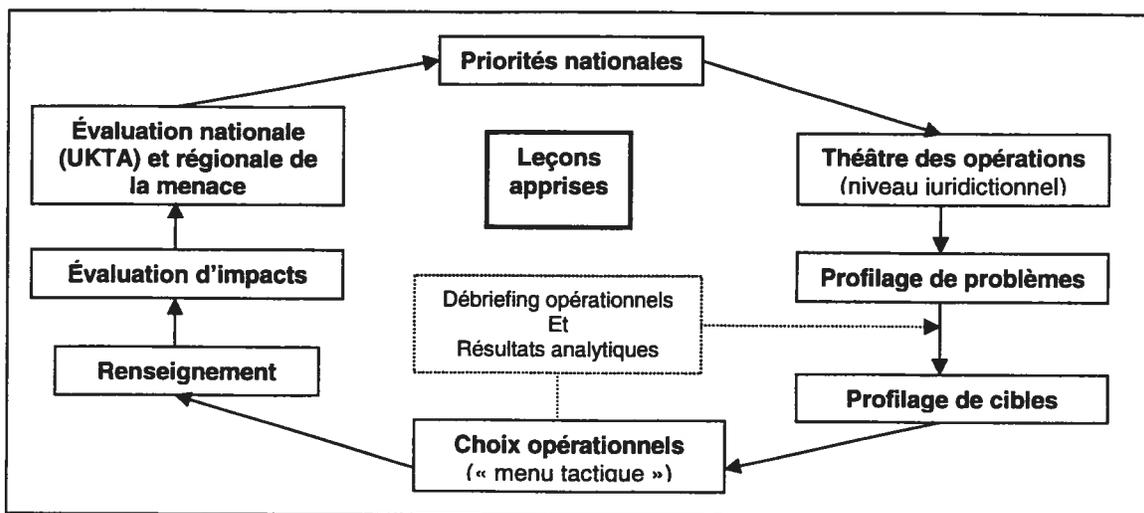
4.4 L'activité de renseignement et le degré de formalisation organisationnelle

La présente section vise à étudier plus en profondeur les méthodes de travail, les codes d'excellence et les critères de performance des quatre organisations. En fait, de par la documentation consultée et les entrevues réalisées, nous avons été à même de constater que le degré de formalisation n'est pas nécessairement le même d'une organisation à l'autre et ce, indépendamment de son statut. En effet, nous avons constaté que les agences les plus structurées au niveau de l'activité de renseignement criminel sont autant des agences de renseignement que des services de police.

Tout d'abord, le Service national de renseignement criminel (NCIS), en Angleterre, a développé son cycle de renseignement tel que présenté à la Figure 2. Au départ, l'on retrouve les priorités nationales, lesquelles sont au nombre de sept : le trafic de drogues

de classe « A » (Cocaïne, Crack, Héroïne, Ecstasy), l'immigration clandestine et la traite des êtres humains, la fraude, le blanchiment d'argent, la possession et l'utilisation d'armes à feu, la criminalité « hi-tech », les agressions sexuelles d'enfants et la pornographie infantile sur Internet. Partant de ce principe, la Figure 2 met en lien les différentes étapes du processus de renseignement au NCIS et constitue en la structure de l'activité de renseignement comme telle.

Figure 2 : Le processus de renseignement au NCIS (NCIS, 2004)



L'étape du théâtre des opérations consiste à délimiter le niveau juridictionnel, soit local, régional ou national/international dans lequel les actions à prendre seront réalisées¹⁰. Par la suite, la troisième étape consiste en la rédaction de profils de problèmes identifiés, c'est-à-dire la description et les explications concernant une (des) tendance(s) dans le but d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement d'un (des) groupe(s) criminel(s). Cette étape veut mener les acteurs à pouvoir réaliser des profils de cibles (étape suivante), profils se rapprochant du volet opérationnel des différentes agences d'application des lois. Ainsi, ces derniers profils permettent l'élaboration d'un « menu tactique » orientant ainsi le développement d'opérations et d'actions préventives. Remarquons que le schéma indique un retour possible à la compréhension d'un phénomène suite à un débriefing opérationnel et des différents résultats analytiques obtenus. Sinon, le cycle continue avec l'étape des opérations de

¹⁰ Notons que des explications supplémentaires seront données sur ces niveaux juridictionnels dans la section consacrée au modèle national de renseignement criminel (NIM).

renseignement qui permettront éventuellement des frappes menant à des résultats plus concrets, tels des arrestations, des saisies, ou simplement l'établissement de mesures préventives. En terminant le cycle, des évaluations tactiques et des évaluations d'impact vont permettre de mesurer s'il y a diminution ou non des répercussions négatives des activités du crime organisé sur le territoire du Royaume-Uni. Ces dernières évaluations renvoient au début du cycle, soit à l'évaluation nationale de la menace du crime organisé (UKTA) ainsi qu'aux évaluations régionales de cette même menace.

Le Service national de renseignement criminel (NCIS) a également mis en place un modèle standardisé de production de connaissances. En effet, la philosophie à la base du renseignement se retrouve dans le Modèle national de renseignement (*National Intelligence Model* - NIM) développé par le Service national de renseignement criminel et implanté dans la plupart des organisations policières et autres agences d'application des lois présentes sur le territoire. Ce modèle, pour le moins détaillé, permet aux agences utilisatrices de fonctionner selon des standards précis facilitant l'activité de renseignement dans ses visées stratégiques et tactiques, en plus d'offrir rigueur et clarté relativement aux prises de décisions pour les gestionnaires concernés. De plus, l'utilisation du NIM par différentes organisations facilite la collaboration et le rapprochement de ces dernières dans leur lutte commune au crime organisé en plus d'établir une terminologie comprise de tous. Également, le modèle peut servir à mettre l'accent sur des préoccupations tant stratégiques qu'opérationnelles et servir sur les différents paliers juridiques.

En réalité, le modèle national de renseignement (NIM) a été conçu dans le but de professionnaliser l'activité de renseignement au sein des agences d'application des lois. D'ailleurs, on rapporte à cet effet que le renseignement devance les sections d'enquête relativement au développement de connaissances et des changements nécessaires à effectuer afin que les gestionnaires puissent : 1) planifier et travailler en coopération avec les différents partenaires et matière de sécurité; 2) gérer la performance et le risque et 3) présenter leurs budgets respectifs. Du côté policier, le Modèle national de renseignement (NIM) permet l'allocation de ressources pour la patrouille et pour l'ensemble du personnel (NCIS, 2000). Selon les penseurs du NIM, ce modèle ne pose pas de véritable problème quant à son implantation; la plupart des organisations

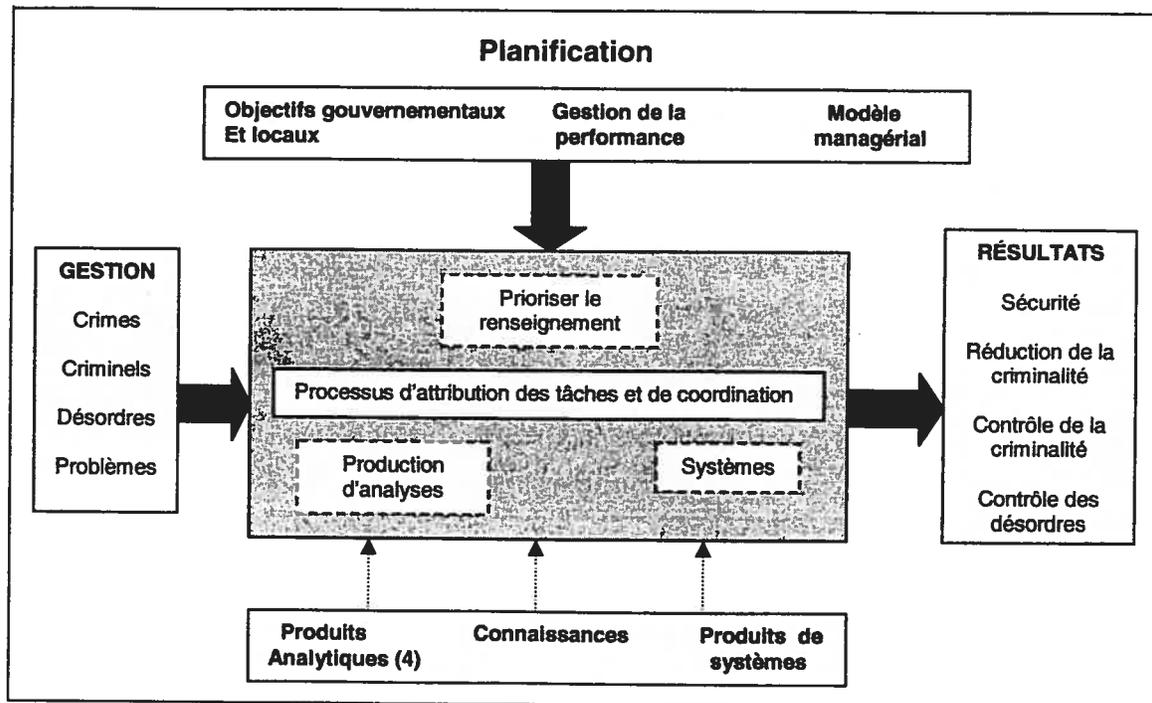
policières effectuaient la majorité des étapes sans qu'elles aient été préalablement standardisées.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le Modèle national de renseignement (NIM) permet aux organisations d'œuvrer sur trois niveaux : local, régional et national/international. Le premier niveau, local, concerne les crimes affectant une communauté particulière ou une géographie restreinte. Les crimes sont de nature variée, partant des simples vols allant jusqu'aux offenses les plus graves, comme le meurtre. Cependant, les forces de l'ordre n'ont pas besoin de grand déploiement de ressources pour répondre à ces crimes. Le deuxième niveau, régional, concerne les crimes qui dépassent la juridiction d'un seul corps policier et qui nécessitent l'intervention de plusieurs organisations. À ce niveau, le support du *National Crime Squad*, des Douanes et Excises de sa Majesté, du Service national de renseignement criminel (NCIS) ou d'autres agences peut être requis. À ce stade, il importe d'identifier les problèmes communs aux juridictions des organisations, d'effectuer un partage judicieux de l'information et d'allouer les ressources nécessaires afin de contrer le phénomène criminel identifié. Le troisième niveau concerne particulièrement la criminalité organisée, laquelle déborde habituellement sur l'ensemble du territoire de même qu'à l'extérieur de celui-ci. Ainsi, les initiatives et les opérations planifiées doivent se réaliser sur une base nationale, voire supranationale. Notons que le deuxième niveau est en quelque sorte un intermédiaire puisqu'un phénomène criminel peut nécessiter des compétences plus élevées que celles disponibles au premier niveau mais pas nécessairement aussi importantes que celles déployées au niveau trois. L'utilisation du Modèle national de renseignement (NIM) permet donc l'identification juste du problème et l'allocation efficace des ressources organisationnelles. Bien entendu, l'activité de renseignement réalisée au sein des trois niveaux n'est pas hermétique : idéalement, la juridiction plus restreinte doit fournir un état de situation au niveau supérieur. Ainsi, par l'échange d'informations et le partage des connaissances, la collaboration entre les organisations est rehaussée, permettant une réponse plus efficace sur le plan opérationnel.

Le Modèle national de renseignement (NIM), tel qu'exposé dans le schéma ci-dessous, comprend quatre composantes fondamentales à l'activité de renseignement et de ses retombées : le processus d'attribution des tâches et la coordination des actions à entreprendre, la production des quatre produits analytiques de base (analyses

stratégiques et tactiques et profils de problèmes et de cibles), la production de connaissances et enfin, les systèmes informatiques.

Figure 3 : Section du modèle national de renseignement - NIM (NCIS, 2000)



Comme l'indique le schéma, le processus central est basé entre autres sur des objectifs gouvernementaux et locaux préétablis, la gestion de la performance et le modèle managérial adopté par l'organisation. À l'intérieur de ce processus se retrouve le comité responsable de la planification de l'allocation (suggérée) des ressources. Ce comité veillera à la réalisation des quatre produits analytiques de base en plus de prioriser et de soutenir les activités de renseignement. Ainsi, de ce processus continu découle la production de connaissances (notons que les systèmes informatiques réfèrent aux systèmes de stockage des données, des bases de données etc.). Bref, le processus a comme point de départ une série de problématiques, lesquelles, à travers ce processus, se verront diminuées, ou du moins, contrôlées. Cette approche managériale mesure donc son succès lorsqu'il est possible d'avoir une bonne compréhension du (des) phénomène(s) dans son (leur) environnement(s), des tendances criminelles ainsi que par l'identification de menaces.

Cependant, il semble que ce modèle, jumelé au processus de renseignement comme tel, ne fasse pas l'unanimité chez les employés du NCIS, contribuant ainsi à élargir le fossé existant entre les secteurs stratégiques et tactiques d'une telle organisation. À cet effet, un enquêteur du NCIS (dont la formation de base est celle de policier) nous rapportait que le processus de renseignement criminel était lourd, bureaucratisé par l'implantation du Modèle national de renseignement (NIM) :

The NIM is the bureaucratisation of intelligence-led policing (...). My own personal opinion, and I'm not an NCIS officer, is that it's a bureaucratic model that imposed by a bureaucratic organisation (...) if you impose a bureaucratic regime in a bureaucratic organisation, it's slow (...) and there is very little room for intuition and inspiration and imagination (...). I find it, as an investigator, quite frustrating model to apply.

Qui plus est, cette dichotomie existant entre les experts oeuvrant plus près du terrain et ceux travaillant dans les modules plus hauts le long de la ligne hiérarchique a créé une dysjonction entre la base et les hautes sphères de l'organisation. Bien que des produits analytiques soient réalisés et distribués, il semble que ces derniers se révèlent être parfois inutiles : « *Problem profiles will always be ignored by operational investigators, they never read them, I never read them!* » (Enquêteur, NCIS). Selon cet enquêteur, le problème réside entre les mentalités académique et opérationnelle : « *Academic world and the operational world develop in many ways in light years apart* ». Cependant, bien que cette opinion soit en quelque sorte révélatrice d'un problème important, il n'en demeure pas moins que le NCIS jouisse d'une excellente réputation et que sa structure soit tout de même efficace : en effet, les autres personnes interviewées ne tiennent pas le même discours.

De plus, au sein du NCIS, toujours concernant le degré de formalisation, les modules de travail spécifiques à un volet du crime organisé sont clairement présentés dans la structure de l'agence (CIDA, REFLEX, CICFA, Armes à feu et autres menaces) et les gens qui y travaillent sont considérés comme des experts, et non comme des analystes, c'est-à-dire qu'on veut voir le personnel du NCIS s'intégrer aux différents niveaux du processus :

(...)We believe that it's best to have the experts, and I try to avoid the word analyst because we don't like, at NCIS, to range people as analyst and

operational people. (...) It's the philosophy of NCIS at the moment to try and develop the people who do analytical work, also to understand more of the business area, and do some operational work as well. (Gestionnaire)

Cette philosophie intègre les éléments et les facteurs extérieurs au processus comme tel et permet de réaliser un certain nombre de produits analytiques. De plus, les différentes unités demandent par la suite une rétroaction sur ces produits; les unités composant le NCIS ont ainsi à cœur de répondre adéquatement aux besoins stratégiques et tactiques de l'organisation en intégrant un apprentissage à son fonctionnement global, lequel lui permet éventuellement de procéder à des rectifications, selon le cas. Également, un membre du personnel de la division Internationale du NCIS nous rapportait que le renseignement ne manque jamais, mais qu'il faut savoir quoi en faire :

There is no shortage of intelligence, the police is completely washed with intelligence, it is very easy to get intelligence. The problem is getting people to use that intelligence once you got it and also to be able to make sure that you're using the intelligence that feeds towards your overruled priorities because (...) is a very good way of directing law enforcement activity.

Ainsi, la structure en place permet, dans une certaine mesure, l'organisation et l'utilisation adéquate du renseignement.

Ajoutons également un aspect démontrant l'importante formalisation du Service national de renseignement criminel (NCIS). Lors de la visite du chercheur, M. Lemieux, à leurs bureaux, un horaire spécifique avait été établi et de la documentation avait été soigneusement préparée. Ceci démontre, dans une certaine mesure, le respect des normes organisationnelles et de la philosophie de l'organisation : elle est structurée, formalisée et cela transparaît dans le comportement de son personnel.

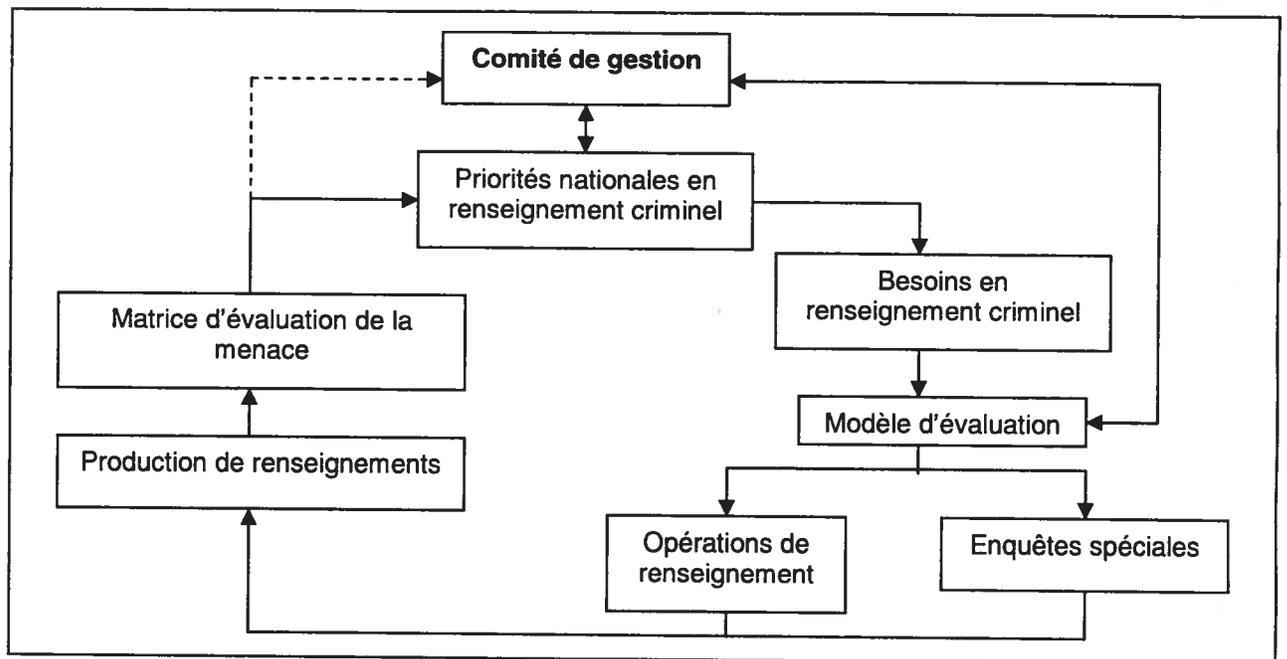
En second lieu, nous présentons plus en détails le fonctionnement organisationnel de l'*Australian Crime Commission* ainsi que son processus de renseignement. L'ACC s'est vu attribuée un certain nombre de fonctions, lesquelles sont souvent réalisées en partenariat avec d'autres agences d'application des lois afin de maximiser les efforts fournis dans la lutte au crime organisé. Ces fonctions sont les suivantes :

- La collection, la validation, l'analyse et la dissémination du renseignement criminel;

- La mise à jour d'une base de données nationales d'informations et de renseignement;
- La mise en œuvre d'opérations de renseignement;
- L'enquête sur des affaires criminelles relevant du niveau fédéral;
- La production d'analyses stratégiques;
- L'utilisation efficace des pouvoirs spéciaux en support aux enquêtes et aux opérations;
- L'acheminement de recommandations au Comité de direction concernant les priorités en matière de renseignement criminel.

En fait, le processus de renseignement repose sur un cycle habituel dont le point de départ se situe au niveau de la direction avec les priorités nationales et dont la fin est caractérisée par une évaluation de menace, laquelle renvoie automatiquement au début du cycle. La Figure 4 représente ce processus pour l'*Australian Crime Commission* :

Figure 4 : Processus du renseignement criminel à l'ACC (ACC 2003)



Plus en détails, le processus de renseignement de l'*Australian Crime Commission* est d'abord mis en œuvre avec l'élaboration des priorités nationales en matière de

renseignement criminel, lesquelles sont déterminées par le Comité de direction de l'organisation. Ces priorités servent essentiellement à orienter la collecte d'information et de renseignement et à initier des analyses criminelles au niveau national. Précisons que les priorités établies sont classées selon trois catégories, qui attribuent des niveaux d'importance à la menace identifiée : Élevée (A - *High*), Significative (B - *Urgent*) ou Basse (C - *Low*). Également, l'organisation juge nécessaire l'établissement de ces priorités puisque cela présente un bon état de la situation quant à la menace que pose le crime organisé sur le territoire australien ainsi que des lignes directrices à suivre quant à l'allocation des diverses ressources, la production d'analyse et au déploiement opérationnel. Il s'agit également d'une base évaluative pour les mesures de performances de l'organisation.

Les besoins en renseignement du processus de l'*Australian Crime Commission* ont été établis suite à l'identification des détails manquants concernant des aspects de la menace ou du phénomène criminels. Cette étape du cycle compte ainsi atteindre, entre autres, les objectifs suivants : déterminer ce qui est nécessaire de savoir et ce qui manque au niveau informationnel; contribuer à l'affectation efficace des ressources organisationnelles; livrer des « composantes critiques » aux agences/services de renseignement.

Par la suite, le processus cyclique renvoie au modèle d'évaluation, lequel sert entre autres à déterminer quelle(s) menace(s) mérite(nt) l'attention opérationnelle de l'*Australian Crime Commission*. Le modèle est en quelque sorte une base objective d'établissement des priorités opérationnelles de l'organisation et il vise à en assurer le bon fonctionnement. De plus, notons que le modèle d'évaluation est appliqué, comme le démontre la Figure 4, par le Comité de direction (ou par les agences chargées d'émettre des recommandations à ce dernier) afin de déterminer s'il autorise ou non des opérations de renseignement, des enquêtes spéciales ou d'autres actions. Précisons cependant que ces démarches ne s'appliquent pas aux collectes et aux analyses habituelles de l'organisation dans le cadre d'une réponse quotidienne aux priorités nationales. Également, le modèle d'évaluation doit s'assurer que l'*Australian Crime Commission* se concentre sur son rôle et qu'elle ne déborde pas de son mandat premier, qu'elle offre le support prévu aux gestionnaires et qu'elle leur porte assistance dans leur planification opérationnelle. Soulignons à cet effet que l'ACC doit prendre des

décisions quant à la mise en œuvre d'opérations de renseignement ou d'enquêtes spéciales, à l'usage de la force¹¹ et à la sélection des différents mécanismes d'actions. À ce sujet, l'*Australian Crime Commission* a le choix d'effectuer les actions suivantes : mener/coordonner des opérations de renseignement ou des enquêtes spéciales, procéder à des réformes législatives et/ou administratives ainsi que de procéder à des développements politiques d'application de la loi. Finalement, le modèle doit s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints et que les ressources soient utilisées adéquatement.

Suite à ce qui aura été décidé précédemment par le Comité de direction, l'*Australian Crime Commission* mettra en œuvre soit une opération de renseignement, soit une enquête spéciale. D'une part, les opérations de renseignement visent à collecter le renseignement (ou l'information), qu'il soit stratégique, tactique ou opérationnel. Mentionnons que les objectifs de cette action particulière sont les suivants : développer une compréhension globale de la menace ou du phénomène criminel en plus de mettre à jour les connaissances organisationnelles et d'en informer le Comité de direction; être à l'affût des menaces émergentes, des nouvelles menaces à travers des opérations exploratoires; identifier et développer des cibles (de phénomènes ou de groupes criminels significatifs); développer des pistes (ou des lignes directrices) pour un futur travail de renseignement ou d'enquête. D'autre part, les enquêtes spéciales visent le démantèlement ou la prévention d'activités criminelles au niveau national, le démantèlement de réseaux criminels sur le territoire, l'identification de pistes intéressantes pour d'éventuelles opérations de renseignement ou enquêtes spéciales ainsi que la collection d'informations et de renseignements nécessaires au bon déroulement de ces activités.

Le cycle continue avec l'étape de production de renseignements, lesquels se regroupent selon quatre catégories : de base (*background*), d'estimation, actuel (*current*) ou d'alerte. La première catégorie regroupe le renseignement basique nécessaire à toute enquête ou toute opération; il ne s'agit pas nécessairement ici d'information délicate. La deuxième catégorie de renseignement permet à l'organisation d'émettre des jugements prédictifs, des estimations ou des projections quant à une menace ou un phénomène criminels. La troisième catégorie regroupe le renseignement actuel permettant de

¹¹ Notons que lorsque l'usage de la force est prévu pour une opération, on la qualifie de « spéciale ».

procéder à des évaluations spécifiques sur une situation, une menace, un événement, une condition environnementale ou la présence d'une activité illicite. Enfin, la dernière catégorie de renseignement met en garde les autorités concernées de la menace posée par une activité, un phénomène ou un groupe criminels, lesquels menacent les intérêts nationaux. L'alerte sert entre autres à initier, dans les délais nécessaires, des actions appropriées; il s'agit en quelque sorte d'un pont entre le renseignement d'estimation et le renseignement actuel : l'on veut une réponse rapide afin de développer une stratégie, du renseignement ou une opération. Par ailleurs, mentionnons que les produits analytiques réalisés sont de natures diverses; l'*Australian Crime Commission* produit tant des rapports d'évaluation stratégiques, tactiques, des rapports d'évaluation de la menace, des états de situation, des alertes, des évaluations post opérationnelles que des bulletins et des rapports d'informations distribués au personnel de l'organisation. À cet effet, l'organisation compte des mécanismes d'échange ou de partage de l'information, de la collation, de la coordination, de la production et de la dissémination du renseignement.

Finalement, l'étape bouclant le processus cyclique du renseignement est celle concernant la matrice d'évaluation de la menace (*Threat Assessment Matrix*). Cette matrice constitue en un outil adapté afin d'analyser la menace relative aux différents types de crimes ou de groupes criminels. Elle apporte en quelque sorte de la rigueur aux priorités en matière de renseignement criminel et de collection d'informations. Cet exercice de réflexion comporte un certain nombre d'objectifs, lesquels sont : d'établir les priorités nationales en matière de renseignement criminel (ou de réviser les priorités déjà établies); d'identifier les menaces émergentes et les manques d'informations et/ou de renseignement (*intelligence gap*) pour une collecte éventuelle; d'assister, en parallèle avec le modèle d'évaluation, le Comité de direction dans les décisions à prendre relativement à l'établissement ou la conduite d'une opération de renseignement ou d'une enquête. De plus, cette évaluation de la menace comporte deux phases principales, lesquelles rendent compte du dommage potentiel (ou causé) par un phénomène criminel contre la population australienne¹² en plus de détailler certains attributs spécifiques au crime organisé, selon le groupe criminel étudié¹³. Rappelons que l'évaluation de la

¹² On y évalue entre autres les impacts sociaux, politiques et financiers.

¹³ Notons que cette section de l'évaluation de la menace s'inspire du modèle développé par la Gendarmerie Royale du Canada, le SLEIPNIR.

menace réalisée au sein de l'*Australian Crime Commission* consiste en un processus particulier et standardisé visant la détermination des priorités, processus n'existant pas au sein du Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre.

Par ailleurs, l'*Australian Crime Commission* (ACC) compte également un nombre important de critères sur lesquels elle se base pour procéder à l'évaluation de son efficacité. Par exemple, au niveau de l'évaluation de sa performance dans la production de renseignements, l'ACC se base sur les cinq critères suivants (Lemieux, 2005b) : le nombre et la qualité des produits opérationnels diffusés auprès des agences partenaires, l'utilisation et la maintenance des systèmes de gestion de l'information, le nombre et la signification des évaluations stratégiques et des autres produits de renseignement, l'acceptation par le Comité de direction des recommandations sur les orientations futures des activités de renseignement et enfin, le nombre de priorités nationales en renseignement criminel qui se sont concrétisées en opérations de renseignement.

De plus, cette agence de renseignement a établi des critères de performance concernant ses opérations de renseignement¹⁴ et ses activités d'enquêtes¹⁵. Bien que l'*Australian Crime Commission* ne dispose pas d'un modèle comparable à celui du Modèle national de renseignement (NIM) en Angleterre, il n'en demeure pas moins qu'elle soit stricte au niveau de ses activités de renseignement et de l'évaluation qui en découle. Qui plus est, le Comité de direction de l'ACC évalue la qualité et la performance des rapports stratégiques produits par l'organisation (Lemieux, 2005b).

En troisième lieu, nous présentons ici plus en détails la structure et le processus de renseignement d'une première agence policière, la Gendarmerie Royale du Canada. La GRC, dans sa visée stratégique de lutte au crime organisé, prône la répression criminelle axée sur le renseignement (GRC, 2004) afin d'améliorer sa compréhension de

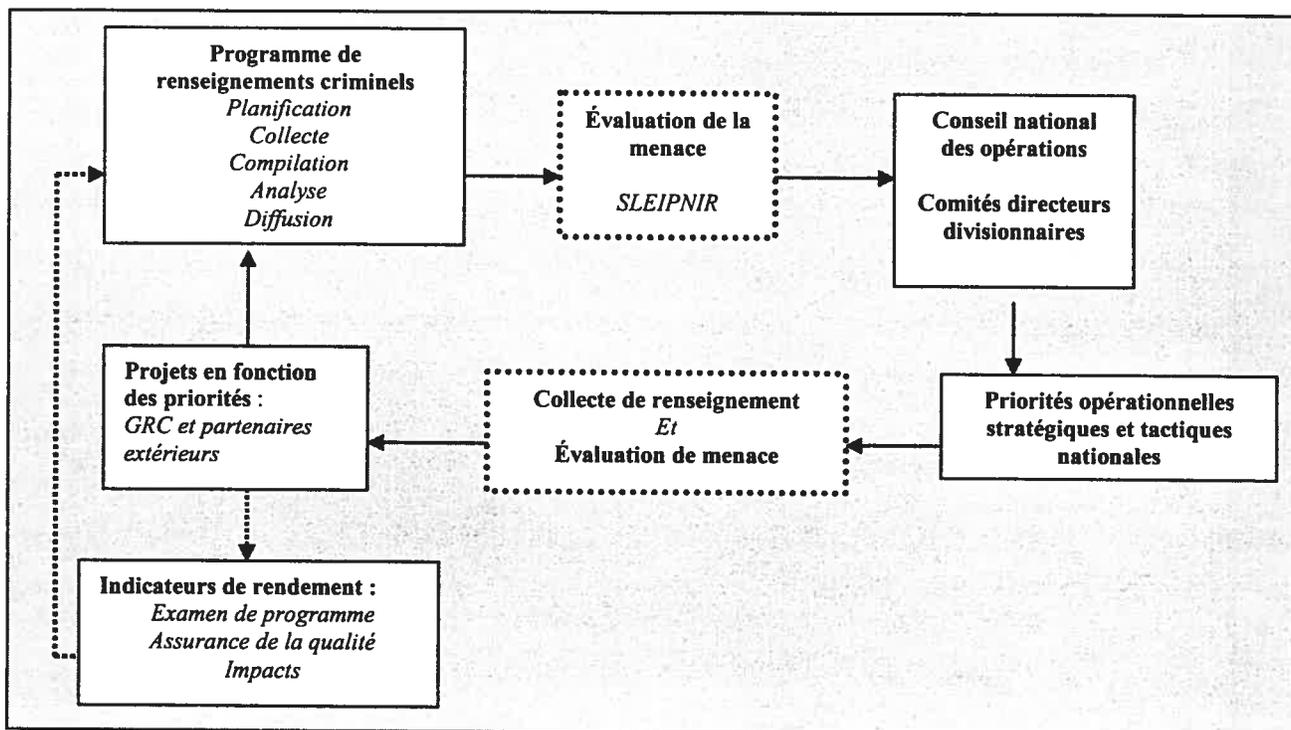
¹⁴ Soit : le nombre et la proportion d'opérations de renseignement autorisées par le Comité de gestion pour chacun des quatre phénomènes criminels, l'atteinte des objectifs liés à chacune des opérations de renseignement, le recours à des pouvoirs coercitifs et la collaboration avec d'autres agences chargées de l'application des lois.

¹⁵ Soit : le nombre d'enquêtes spéciales autorisées par le Comité de gestion et effectuées pour chacun des quatre phénomènes criminels, l'atteinte des objectifs liés à chacune des enquêtes spéciales, le recours à des pouvoirs coercitifs, le nombre et la signification des arrestations et des mises en accusation à la suite d'une enquête, la collaboration avec d'autres agences chargées de l'application des lois et la valeur des produits de la criminalité saisis

l'environnement, lui permettant ainsi d'instaurer des stratégies efficaces dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels. À cet effet, la Direction des renseignements criminels joue un rôle essentiel dans le développement de nouvelles connaissances quant aux activités criminelles organisées, connaissances qui viennent soutenir les gestionnaires dans leur processus de prise de décisions. Bien au fait du caractère transnational du crime organisé, la GRC a élaboré un modèle cyclique de renseignement criminel qui lui permet de cerner les différentes problématiques criminelles, tant sur le plan national qu'international, avec la collaboration de partenaires extérieurs. Ce modèle vise, mise à part l'acquisition de connaissances, le partage informationnel duquel peuvent découler des projets ou des opérations conjointes entre l'organisation et d'autres agences responsables de l'application des lois.

Le modèle de renseignement intègre en effet les partenaires dans l'atteinte des visées stratégiques, tactiques et opérationnelles. La Figure 5 représente le processus de renseignement criminel de la GRC comme procédé standardisé de production de connaissances :

Figure 5 : Modèle de la police criminelle de la GRC (GRC 2003)



Le programme de renseignements criminels renferme les étapes habituelles du cycle de renseignement, c'est-à-dire la planification, la collecte et l'évaluation, le regroupement, l'analyse et la diffusion. Précisons également qu'au départ, des partenariats peuvent être établis avec diverses agences locales ou internationales. L'étape suivante constitue en l'évaluation nationale de la menace, basée sur le modèle matriciel SLEIPNIR, développé par des analystes de la GRC¹⁶. Les résultats obtenus seront, par la suite, transmis au Conseil National des Opérations (CNO) dont le mandat est d'établir les priorités nationales, en vertu de la loi stratégique, et les priorités opérationnelles et aux Comités directeurs divisionnaires, chargés de la gestion de la production des renseignements pour chacune des divisions. Ainsi, ces derniers exercices permettront aux gestionnaires d'établir les dites priorités, qu'elles soient stratégiques, tactiques ou opérationnelles. L'établissement de priorités permet ainsi de cerner les informations et le renseignement manquants (*intelligence gap*), relançant, de façon plus précise, la collecte et l'évaluation de la menace. Par la suite, à l'aide des renseignements disponibles et des priorités établies, il est possible pour l'organisation de former des partenariats autres, si le besoin est, pour la réalisation de différents projets. Cette dernière étape renvoie au début du cycle. C'est également à ce stade que l'organisation procède à des évaluations de rendement.

Cependant, nous avons noté, suite aux entrevues réalisées, que la Gendarmerie royale du Canada (GRC) semble être moins formalisée que les autres agences à l'étude. En effet, nous n'avons pas pu identifier de critères de performance précis sur lesquelles l'organisation se base pour mesurer son efficacité. Qui plus est, la sous direction des analyses criminelles, au sein de la Direction des renseignements criminels, possède une fiche de rétroaction qu'elle joint aux rapports qu'elle produit : « *Y ont une fiche à compléter qui doivent nous retourner à savoir est-ce que le produit était pertinent pour eux, est-ce qu'y a été délivré à temps, ainsi de suite* » mais il semble que son utilisation ne soit pas systématique : « *J'sais qu'au Quartier Général (Ottawa), c'est le cas oui (...) moi quand j'étais à Montréal, à ma connaissance, ça existait pas, je sais pas si ça l'a changé depuis ce temps-là* » (Analyste stratégique).

¹⁶ Ce modèle matriciel, développé au milieu des années 1990, est constitué de 19 attributs cotés selon 5 critères (inconnu, nul, faible, moyen, élevé) afin de déterminer la menace d'une organisation criminelle sur un territoire particulier.

En dernier lieu, nous présentons les détails de la structure et du processus de renseignement criminel du Service de police de Singapour. La structure propre au Département de renseignement criminel comprend cinq sections, soit celles de l'analyse, de la collection, de la doctrine et du développement, des opérations, du processus de renseignement (collation, statistiques et dissémination), des services administratifs (entre autres concernant la gestion et les ressources humaines) ainsi que celle de la sécurité (de l'information).

La philosophie générale du Département de renseignement criminel du Service de police de Singapour repose sur le modèle NEXUS, développé en 2002. L'acronyme NEXUS renvoie à différents éléments sur lesquels se basent les réalisations analytiques du Département (Modèle NEXUS, 2002) :

N : *Network*. Le modèle permet une compréhension du portrait global des interactions entre les systèmes et les processus en plus de considérer les rôles des différents acteurs au sein du personnel du Département.

E : *Expertise*. Chacun des membres du personnel est un expert dans son champ de compétence en plus d'avoir un rôle particulier quant à la réponse à donner aux menaces identifiées.

X : *Cross-Functionnal*. La réponse au crime requiert un effort concerté des différents groupes présents au sein du Département.

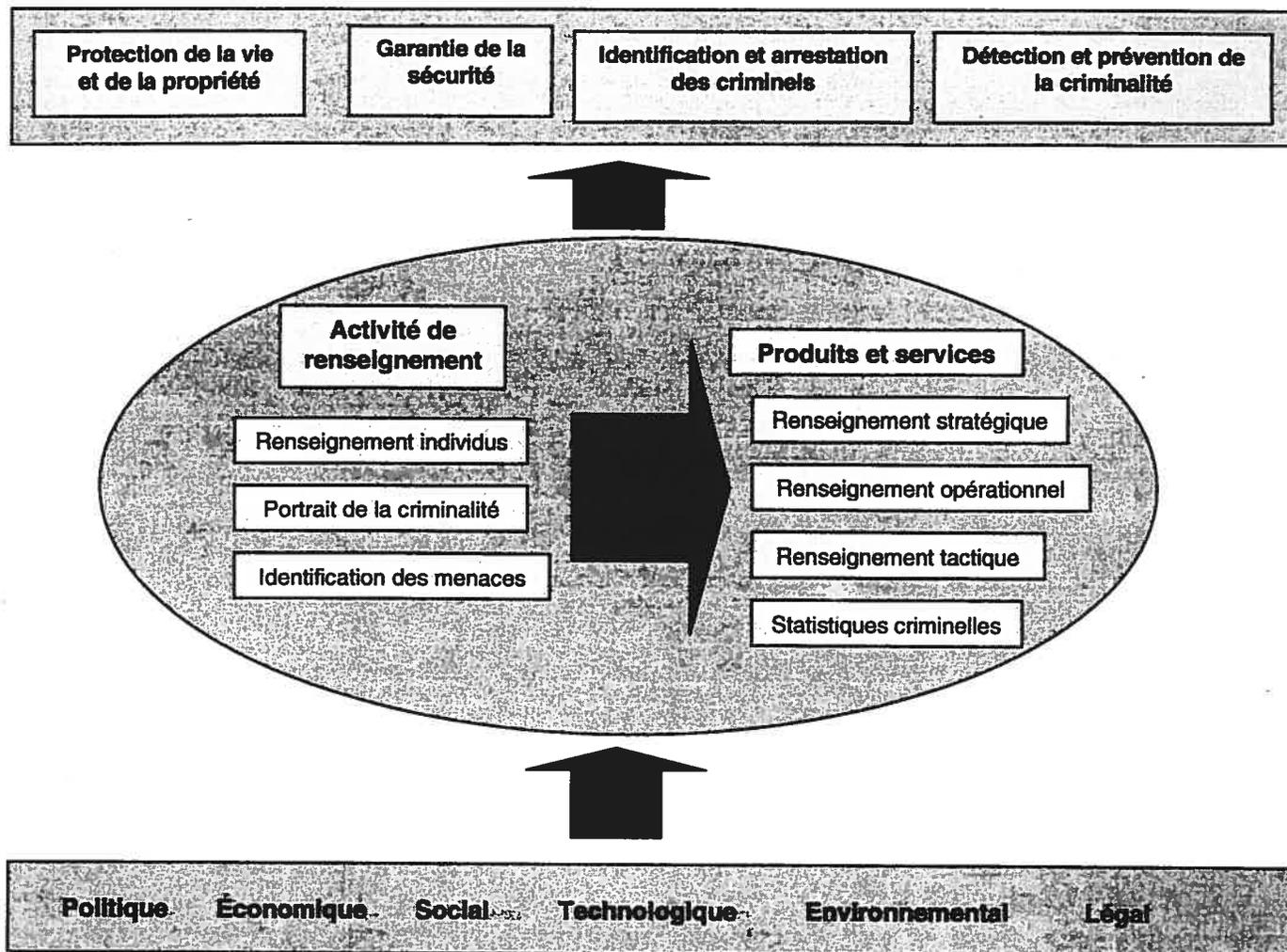
U : *Utilitarian*. Le modèle est conçu pour être utile à des fins opérationnelles; il s'agit d'une approche « pratique ».

S : *Strategy*. La planification à long terme évite la perte de temps et de ressources.

Le modèle est basé sur cinq composantes : l'activité de renseignement en tant que telle, les produits du renseignement, le rôle des différents acteurs, la planification et l'exécution du processus de renseignement et la promotion des normes et standards garantissant l'excellence des pratiques en renseignement criminel (Lemieux, 2005b;

Service de police de Singapour, 2002). Notons que les activités du Département de renseignement criminel reposent entre autres sur une analyse de type PESTEL¹⁷. La Figure 6 représente le modèle NEXUS.

Figure 6 : Modèle NEXUS (Service de police de Singapour, 2002)

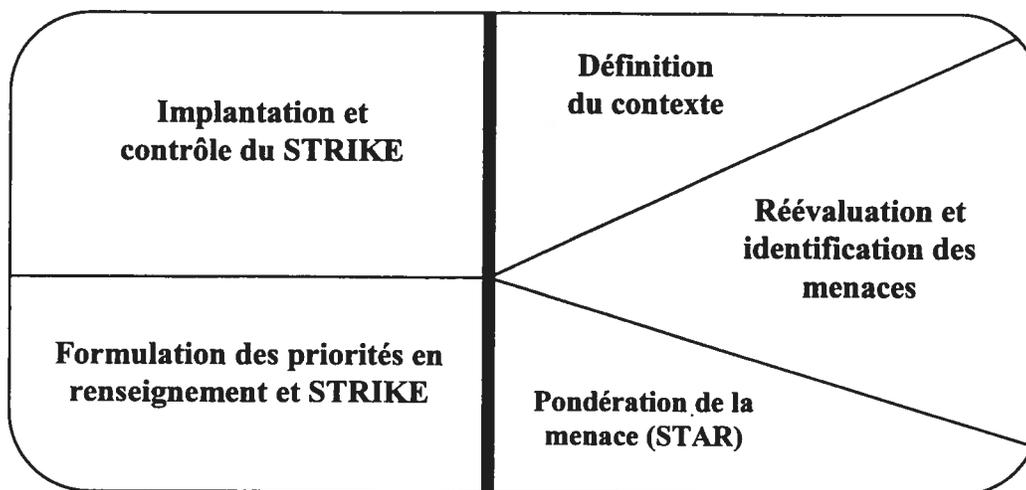


En ce qui a trait au renseignement comme tel, le Département de renseignement criminel de la police de Singapour produit annuellement le Plan de renseignement stratégique, document permettant au Département ainsi qu'au Service de police d'avoir une vue d'ensemble sur les menaces présentes sur le territoire afin d'élaborer des stratégies efficaces de lutte contre la criminalité. Ce document se veut une approche

¹⁷ Analyse des domaines politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

holistique dans le développement de renseignements tactiques basés sur une compréhension générale de l'évaluation stratégique de la menace. Il privilégie entre autres une méthode de résolution de problèmes (*SARA*) afin d'orienter le volet opérationnel en réponse au crime. Qui plus est, ce plan se base sur deux autres produits analytiques fondamentaux : le rapport stratégique d'évaluation de la menace (*STAR*) et le rapport concernant les actions stratégiques à prendre (*STRIKE*). La Figure 7 représente le Plan de renseignement stratégique.

Figure 7 : Plan de renseignement stratégique (Service de police de Singapour, 2002)



Tout d'abord, l'évaluation de la menace s'effectue selon trois étapes distinctes. La première vise à déterminer, pour le Département de renseignement criminel, les ressources nécessaires, les outils et méthodes analytiques à privilégier, le besoin en informations ainsi que l'identification de la clientèle cible pour la dissémination du renseignement (*Strategic Intelligence Plan, 2002*). La deuxième étape révisé la situation des menaces préalablement identifiées en plus de procéder à l'identification de nouvelles menaces, soit en poursuivant la collecte et l'analyse d'informations. Finalement, chacune des menaces est pondérée selon des critères prédéfinis. À cet effet, le Département procède entre autres selon un modèle de gestion de risques. La deuxième partie du processus consiste à planifier, développer et implanter les stratégies prévues suite à l'élaboration de la première phase. Il s'agit en fait de déterminer le rôle du renseignement par rapport aux menaces identifiées ainsi que les résultats prévus ou espérés afin de mettre en œuvre les actions appropriées (*Strategic Intelligence Plan,*

2002). En somme, le Plan de renseignement stratégique permet au Service de police de Singapour de faire une gestion appropriée des ressources, des budgets en plus de permettre une approche proactive vis-à-vis le crime organisé sur le territoire de la République. De plus, le modèle adopte une approche *top down – bottom up*, ce qui, selon le Département, permet flexibilité et créativité dans l'exécution de son mandat (*Strategic intelligence Plan, 2002*).

Bien que le Département de renseignement criminel compte sur un certain nombre de critères de performance afin d'évaluer son efficacité en plus de devoir respecter les échéanciers particuliers en matière de renseignement stratégique (notamment le *Strategic Intelligence Plan timeline*¹⁸), nous n'avons pas, dans les données que nous possédons, des éléments tangibles nous permettant d'affirmer que le processus d'évaluation comme tel soit standardisé. Cependant, il importe de noter que certaines évaluations réalisées le sont sur une base *ad hoc* (Lemieux, 2005b).

En dernier lieu, concernant la formalisation du Département de renseignement criminel du Service de police de Singapour, un dernier élément reste à mentionner. Comme cela a été le cas pour la visite réalisée au Service national de renseignement criminel en Angleterre, le Département a accueilli le chercheur, M. Lemieux, avec un horaire établi et de la documentation préparée à cet effet. Toutes les présentations auxquelles il a assisté ont été enregistrées sur des disques, qu'on lui a remis, en plus d'autres documents importants relatant les éléments structuraux et procéduraux de l'organisation. Cela reflète, dans une certaine mesure, l'esprit formaliste de l'organisation et de son personnel.

En résumé, nous constatons que les quatre appareils policiers à l'étude comportent tous un degré de formalisation organisationnelle relativement élevé avec lequel le personnel doit composer. Cependant, nous devons nous pencher un peu plus longuement sur cette formalisation afin de mieux comprendre son influence sur les flux informationnels ou sur l'activité de renseignement comme telle. En fait, l'esprit bureaucratique des organisations à l'étude vient, en quelque sorte, rigidifier les processus selon lesquels l'activité de renseignement s'effectue. Rappelons, par exemple, les produits analytiques

¹⁸ *Reference guide to Police Intelligence Department – Strategic Intelligence Plan, 2002.*

réalisés au sein du Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre que ne sont pas nécessairement pris en compte par les instances de base de l'organisation : en effet, les enquêteurs ne voient pas toujours à quoi cela peut leur servir. Pour les gens de terrain, cette formalisation organisationnelle relève d'une philosophie bureaucratique, laquelle revient habituellement ralentir leurs activités. Les informations recueillies au NCIS, au moyen d'entretiens, nous permettent de constater que leur modèle national de renseignement (NIM) constitue parfois en une rigidité organisationnelle qui sert plus spécifiquement aux instances supérieures et ce, au détriment des instances plus opérationnelles. En effet, les produits analytiques réalisés permettent l'allocation des ressources organisationnelles (NCIS, 2000) mais ne répondent pas nécessairement aux besoins des groupes chargés d'élaborer des stratégies sur le terrain. Cependant, d'un autre point de vue, le processus de renseignement du Service national de renseignement criminel établit, à prime abord, le théâtre des opérations, soit le niveau d'application juridictionnel des actions à entreprendre. Bien qu'ancrée dans une structure bureaucratique, cette étape du processus permet d'augmenter l'efficacité du processus en établissant préalablement le niveau d'échange des flux informationnels en déterminant le(s) responsable(s) de(s) plan(s) d'action.

En second lieu, le processus de renseignement de l'*Australian Crime Commission* tel qu'établi en 2003 définit une étape qui assouplit, dans une certaine mesure, le reste de l'activité comme telle lors de sa réalisation : la détermination des besoins en matière de renseignement. En fait, lors de cette étape, l'organisation cherche à identifier les détails manquants concernant une menace ou un phénomène criminel (*intelligence gap*). Ainsi, nous croyons que le fait que l'organisation assume sa part de responsabilité quant à ce manque ne fait qu'orienter plus efficacement le déroulement de son processus de renseignement. Qui plus est, nous avons mentionné que le Comité de direction de l'*Australian Crime Commission* demeure toujours à l'affût du déroulement des activités. Effectivement, il s'agit là d'une situation normale puisque le Comité figure parmi la plus haute hiérarchie organisationnelle, mais nous croyons que cela joue en la faveur de l'organisation. Effectivement, puisque ce Comité joue un rôle primordial dans la prise de décisions et l'allocation des ressources, le flux informationnel doit demeurer intact entre la base organisationnelle et les instances supérieures. Ainsi, les paliers plus opérationnels pourront jouir de ressources qui leur sont nécessaires dans la réalisation

de leur mandat, ressources attribuées en toute connaissance de cause par les paliers décisionnels.

En troisième lieu, la formalisation organisationnelle au sein de la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) semble contrecarrer parfois l'activité de renseignement, selon les dires de certains analystes et gestionnaires. Nous avons effectivement identifié quelques contraintes organisationnelles pouvant ralentir le processus (voir section suivante) mais nous considérons qu'il s'agisse là d'une conséquence intrinsèquement liée à la structure bureaucratique. En fait, nous faisons part que le travail réalisé au sein de l'organisation était parfois sectionné, c'est-à-dire effectué de façon plutôt isolée entre les différents modules de travail. Cela peut constituer en un important handicap pour l'organisation. Rappelons que la GRC est une grande organisation devant composer avec un nombre considérable d'employés sur un vaste territoire. Bien que divisée de façon à ce qu'elle puisse répondre plus efficacement aux besoins locaux, il n'en demeure pas moins que cette organisation incarne une rigidité bureaucratique qui se fait sentir sur une échelle locale. Ceci dit, cette problématique risque de se transposer à des niveaux supérieurs. Nous croyons que la situation puisse notamment s'alourdir lorsque des partenariats sont établis avec des collaborateurs extérieurs. En somme, le processus de renseignement effectué au sein de la GRC semble, selon les informations recueillies, celui ayant le plus de difficulté à composer avec une structure bureaucratique rigide.

En dernier lieu, le nombre important de divisions constituant le Service de police de Singapour rend le processus de renseignement plus ou moins ardu, selon le cas. En fait, puisque le nombre de modules de travail est considérable et que les demandes qui s'en suivent le sont aussi, les analystes doivent composer avec une charge de travail relativement élevée. Qui plus est, les liens unissant certains modules ensemble favorisent un échange informationnel plus sain alors que les modules travaillant plus isolément doivent redoubler d'efforts afin d'obtenir le renseignement d'autres unités. Ainsi, le processus de renseignement peut se voir altérer, par exemple, lors de la rédaction du Plan de renseignement stratégique (Police de Singapour, 2002). Si les flux informationnels ont des débits plus ou moins égaux, il va sans dire que la définition des contextes, la (ré) évaluation ou l'identification de la menace et la pondération de cette dernière sont des concepts qui peuvent devenir flous et limiter la compréhension de

certaines phénomènes par des divisions de l'organisation, affaiblissant l'efficacité du processus de renseignement. Notons que le Service de police de Singapour organise annuellement des symposiums portant sur l'échange d'informations afin de sensibiliser son personnel à cette fin dans le but d'améliorer les flux informationnels parcourant l'organisation et d'éviter que cet échange repose sur de la pure séduction professionnelle.

4.5 L'activité de renseignement, les facteurs de contingence et les contraintes organisationnelles

Nous avons vu, dans la revue de littérature, que certaines variables et contingences peuvent altérer la structure, le fonctionnement et le développement des organisations. Nous reprendrons certains de ces éléments ici en voyant comment ils influencent le milieu organisationnel et par conséquent, l'activité de renseignement criminel des organisations à l'étude.

En premier lieu, quelques variables indépendantes, pour reprendre les termes de Mintzberg (1982), jouent un rôle important dans le développement organisationnel de certaines agences. En effet, si nous considérons l'âge d'une organisation, il semble que parmi les agences à l'étude, ce soit l'*Australian Crime Commission* qui doit composer le plus souvent avec cette contrainte. Comme nous l'avons vu, l'ACC a été formée au début de l'année 2003, ce qui en fait une organisation extrêmement jeune. À cet effet, on nous a rapporté que les agences partenaires pouvaient avoir certaines réticences à travailler avec l'ACC puisqu'elles étaient déjà habituées à échanger avec d'autres agences, notamment l'*Australian Bureau of Criminal Intelligence (ABCI)* :

(...) it's also true to, or important to recognize that one of the performing agencies was the Bureau of Criminal Intelligence, all of the jurisdictions police agencies were used to providing data to the ABCI and they were... what was known here as a common police service, so they all had ownership on that, so they all had input to what BCI did, the data that it collected and the products (...) (Gestionnaire).

Comme l'ABCI a été dissoute pour former l'ACC avec deux autres agences, il semble normal que la nouvelle agence ait ses preuves à faire. Du moins, c'est ce qu'on nous a rapporté : « *As I said, ACC is still very small, new organisation, getting the credibility that we need to and keep people happy because we actually rely on them for information*» (Gestionnaire). Enfin, l'organisation aura éventuellement le statut recherché auprès des différents partenaires:

*It's still an evolving process because the agency's only been about January of last year (...) you had a period where the 3 agencies were amalgamated (...) just the natural process of those bodies to melt together and develop into one, I think we're still in the way of that happening (...) (Analyste).
But we have to keep going back and frankly putting ourselves back to the front line to be punched down, but eventually we'll make an impact (Gestionnaire).*

Mais pour l'instant, il semble que l'*Australian Crime Commission* remplisse le mandat qui lui a été confié et qu'elle soit la fierté de certains qui y travaillent:

The ACC is a whole; I think they can be, for an organisation that's 18 months old, I think they've done an amazing job. There is still a lot of work to do and there is definitely room for improvement within the organisation to marry up different sections of it but I think the operational side has proven its worth with their ability to work with jurisdictions and across jurisdictions (Gestionnaire).

En somme, le cycle peut être perturbé par cette variable particulière. Bien que les premières étapes puissent se réaliser assez facilement, les étapes suivant le choix du modèle d'évaluation peuvent être court circuitées. En effet, les réticences des autres agences à fournir de l'information ou du renseignement peuvent rendre plus difficile la réalisation des enquêtes spéciales, des opérations de renseignement ou la production de renseignement (voir Figure 4 pour le cycle complet du renseignement de l'ACC). Si cette situation se concrétise, cela peut devenir problématique pour l'agence. En effet, le manque de renseignement (*intelligence gap*) ne permet pas de réaliser un cycle satisfaisant : l'étape de l'évaluation de la menace peut être biaisée, alternant la détermination des priorités nationales en matière de renseignement criminel. Ultiment, le cycle de renseignement suivant peut débuter sur des bases informatives erronées ou partielles.

Par la suite, les autres variables indépendantes qui nous intéressent sont celles concernant l'environnement, soit sa stabilité, sa complexité et sa diversité. Nous ne

nous attarderons pas sur ces variables ici puisque nous avons déjà vu que les organisations à l'étude se sont structurées selon la réponse à donner à l'environnement criminel, un environnement plutôt instable, varié et très complexe. Ainsi, les modules de travail au sein desquels s'effectue l'activité de renseignement sont distinctes de par les phénomènes criminels sur lesquels ils travaillent. Rappelons à cet effet les quatre grandes orientations stratégiques du NCIS, les huit phénomènes criminels travaillés par l'ACC, les six programmes de la Direction des renseignements criminels de la GRC et les sept divisions/section de la police de Singapour.

En deuxième lieu, les variables intermédiaires, soit celles liées au travail, se retrouvent au sein des quatre agences à l'étude et influencent leur milieu sensiblement de la même façon. En effet, que l'on considère l'intelligibilité, la prévisibilité ou la diversité du travail, nous remarquons, à la lumière des informations que nous possédons, que leur impact organisationnel est semblable et d'importance moindre, du moins, en ce qui a trait à leur influence sur le fonctionnement des agences et sur l'activité de renseignement criminel. En effet, au sein de ces agences bureaucratiques, le mandat et les fonctions des membres du personnel ont été clairement établis. Ainsi, il ne semble pas y avoir de problème de « recoupement » au niveau des tâches et des produits à réaliser, bien que chacun des modules travaillent relativement indépendamment les uns des autres et ce, peu importe l'agence de renseignement ou le service de police que l'on étudie. En fait, le processus de renseignement, soit la standardisation de la production de connaissances, est bien ancré dans la culture organisationnelle de chacune des agences, en plus d'être réalisé par des membres du personnel dont les tâches ont été prédéfinies. En somme, nous ne considérons pas que les variables liées au travail puissent, de quelque façon, altérer le processus de renseignement, ni selon nous, ni selon l'ensemble des informations que nous possédons.

En troisième lieu, les variables dépendantes (ou structurelles) se retrouvent également au sein des quatre agences à l'étude. À cet effet, nous avons vu que le travail est sectionné d'une part, à un niveau horizontal, soit en fonction des compétences de chacun et des phénomènes criminels d'intérêt et, d'autre part, à un niveau vertical, soit entre les paliers administratifs et les paliers plus « opérationnels ». De cette spécialisation découlent la formalisation du comportement, soit la réalisation d'un travail spécifique relatif à des compétences particulières. C'est ainsi que l'on retrouve, au sein

des organisations à l'étude, des « experts » travaillant sur les drogues, les armes, le trafic d'êtres humains, la criminalité financière, etc. Finalement, le tout est encadré par la formation d'unités de travail. Selon Mintzberg (1982), le regroupement en unités est à la base de l'autorité formelle et, rappelons-le, comporte quatre effets : la supervision directe entre unités, le partage des ressources organisationnelles, les mesures de performance propres aux unités et la favorisation de l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). Effectivement, concernant ce dernier point, la structure organisationnelle dans laquelle l'on retrouve les regroupements en unités est habituellement favorable au fonctionnement quasi autonome de ces unités : « we are very autonomous ». Ce commentaire d'une analyste de l'*Australian Crime Commission*, bien que bref, est révélateur en quelque sorte sur le fonctionnement des unités de son agence. Selon les informations que nous possédons, la situation est sensiblement la même dans les autres organisations. Cependant, ce mode de fonctionnement peut poser certains problèmes, d'une autre nature, lesquels nous considérerons dans une section ultérieure. Par ailleurs, même si des critères ont été établis afin de mesurer la performance de l'organisation, les unités peuvent adapter ces critères à leur propre entité, ce qui résulte en une lecture plus juste et plus précise de leurs contextes organisationnel et environnemental. Mentionnons à cet égard les améliorations apportées au travail réalisé suite à la prise en considération des fiches de rétroaction, là où leur utilisation est régulière ou systématique, en plus des critères de performance mentionnés précédemment.

Cependant, comme il en a été question dans la section sur les modèles structurels, les variables structurelles interviennent plutôt vers la fin du processus de renseignement, soit après la dissémination. Que ce soit pour les agences de renseignement (ACC et NCIS) ou pour les services policiers (GRC et SPF), les produits analytiques réalisés peuvent ne pas cadrer avec les méthodes opérationnelles des gens de terrain. Nous croyons que c'est en partie à cette étape que se manifestent des signes de dysjonction, soit entre les niveaux stratégique et tactique de l'organisation, soit entre les instances supérieures et les paliers organisationnels de base.

Par la suite, les organisations, peu importe leur nature, doivent faire face à un certain nombre de contraintes, lesquelles voient leur impact négatif diminuer si ces organisations ont conscience des problèmes qui peuvent en découler et adoptent des

mesures préventives à cet effet. Une première contrainte que nous avons répertoriée est celle de la rationalité limitée. Cette contrainte, rappelons-le, peut se résumer brièvement par l'hermétisme d'une unité par rapport à ce que les autres font; la logique et la vision retenues sont celles intrinsèques à l'unité même. Cet aveuglement, partiel ou total, volontaire ou non, peut poser problème à l'organisation dans la mesure où le travail des unités s'entrecoupe ou est dupliqué. La situation semble être potentiellement problématique à la Gendarmerie royale du Canada, même si nous avons mentionné plus haut que ce n'était le cas pour aucune organisation, du moins, selon les informations que nous possédons :

J'te dirais moi que, bon, au Quartier Général, on est quand même sectionné, j'pense, on, tsé on travaille des fois j'trouve un peu trop en silo, pis même dans notre section même, des fois j'trouve, bon notre section nous s'appelle la sous direction des analyses criminelles, pis dans notre section même, j'trouve des fois qu'on travaille trop en silo (Analyste).

Bien que nos interlocuteurs n'aient pas identifié de problème comme tel, un d'entre eux nous a mentionné que son rôle, dans le cadre de son travail, visait, entre autres, à éviter la duplication du travail : « *c'est d'essayer d'identifier les duplicatas qui pourraient y avoir dans les enquêtes ou si une enquête est reliée à un autre sans que les gens le sachent, une bonne coordination de tout ça* » (Gestionnaire de programme). Cependant, cette dernière remarque renvoie à une deuxième contrainte organisationnelle, soit celle de la cécité de liaison (*linkage blindness*), c'est-à-dire un manque de réseautage et de coordination. Bien que le travail de ce gestionnaire soit effectivement d'établir un bon réseau de communication, nous croyons tout de même qu'il y ait possiblement un manque au niveau de la définition des tâches et des responsabilités au sein des unités. Il s'agit là d'un problème essentiellement organisationnel.

Quant au processus de renseignement de la Gendarmerie royale du Canada (voir Figure 5), la rationalité limitée peut potentiellement en affecter l'ensemble. En effet, le manque de fluidité communicationnelle entre les unités ou les groupes de travail peut résulter en une série de processus de renseignement réalisés parallèlement, où le travail est dupliqué et où les actions prises risquent de s'entrecouper. Le danger réside en fait en cette vision organisationnelle restreinte dans l'activité de renseignement :

l'ensemble du processus du modèle de la police criminelle risque de produire de la documentation analytique erronée.

Sinon, la rationalité limitée ne semble pas présente ou du moins, ne semble pas poser problème quant au processus de renseignement, si rationalité limitée il y a, au sein des autres agences. Cependant, mentionnons que cette contrainte est habituellement inhérente au fonctionnement organisationnel. En effet, l'organisation du travail, au sein des agences importantes, doit se structurer de telle façon à ce que le mandat et les objectifs puissent se réaliser. Ainsi, les spécialisations horizontale et verticale ainsi que le regroupement en unités comportent généralement un certain degré de rationalité limitée. Le problème survient lorsque la productivité organisationnelle en est affectée.

Autrement, nous avons noté une difficulté d'ordre technique pouvant s'inscrire dans un tel amalgame de contraintes, même si Shepticky (2004) élimine l'élément technique de sa définition de la cécité de liaison : les différentes infrastructures informatiques. Cette difficulté s'inscrit plutôt dans un contexte inter organisationnel et peut s'avérer problématique lors d'échanges d'information et de renseignement entre différents partenaires. À cet égard, nous reproduisons ici quelques commentaires du personnel de différentes organisations :

The problem is that we all have intelligence systems that don't necessarily talk to each other, the police don't have any way, any electronic connectivity to input intelligence (...), they are more technical (...) problems (Gestionnaire, NCIS).

c'est que des fois on a trop de systèmes indépendants d'une place à l'autre là, les systèmes informatiques sont pas compatibles(...) (Gestionnaire, GRC).

Qui plus est, la raison d'être de certaines agences et les tâches et responsabilités de chacun peuvent venir teinter en quelque sorte le processus de renseignement. Effectivement, le partage et l'échange de données sont parfois court circuités par un processus parallèle d'épuration de l'information. Cet acte de « blanchissage » de l'information ne vise cependant pas la privation volontaire de renseignement du demandeur; il s'agit souvent de mesures de sécurité ou d'échanges « équivalents » selon le statut des agences en question. Par exemple, une agence de renseignement membre d'un partenariat avec une institution bancaire dans une lutte commune au

blanchiment d'argent reçoit une certaine quantité d'informations mais ne peut retourner la pareille puisque l'institution en question n'a pas la même vocation :

They can give us all their data but we couldn't give it back to them
(Gestionnaire, ACC)

They are getting less, to be perfectly honest (Gestionnaire, NCIS)

Une fois traité et analysé, ce renseignement demeure la propriété de l'agence traitante. À cet effet, un certain nombre de dispositions législatives ont été mises en place et ce, pour l'ensemble des pays dont font partie les organisations à l'étude :

We have legal constraints on data protection and data sharing (...) We also have to be aware that some agencies have a different reason for existing, than ours, we are clearly an intelligence agency (...) other agencies may not be. (Policier à l'immigration, NCIS)

Cependant, un gestionnaire du NCIS nous a rapporté que toute information n'est pas bonne à échanger mais que l'information échangée doit être pertinente pour les deux partis : « *You can't exchange all intelligence but you should be able to exchange good intelligence* ». À un niveau intra organisationnel, nous n'avons reçu aucun commentaire à l'effet que l'échange de renseignement était problématique, à savoir la transmission de données épurées, si ce n'est les critères habituels de sécurité attribués au renseignement produit.

En considérant les échanges partiels d'informations ou de renseignement par rapport au processus de renseignement, nous croyons que cela puisse affecter, mais dans une moindre mesure, l'activité au sein des organisations. En effet, si l'information ou le renseignement transmis sont partiels, c'est généralement parce que certains éléments du contenu sont sensibles. Or, la transmission, bien qu'elle soit partielle, se fait habituellement lorsqu'il y a une demande d'une tierce partie. Ainsi, cette dernière n'est pas nécessairement sans savoir que ce qu'elle reçoit est fragmenté ou partiel, lui permettant, de cette façon, d'ajuster son processus de renseignement en conséquence.

4.6 L'activité de renseignement et l'apprentissage organisationnel

Que ce soit au niveau des agences de renseignement ou des services policiers, la structure organisationnelle des entités à l'étude est complexe (Krink, 2004; McMaster, 1996; Mintzberg, 1982). Effectivement, chacune de ces organisations compte un nombre important d'employés et le travail y est spécialisé horizontalement et verticalement. De plus, l'environnement criminel auquel ces dernières doivent répondre est extrêmement changeant et, comme nous l'avons déjà mentionné, ne connaît pas les limites inhérentes aux juridictions et aux lois, alourdissant ainsi considérablement la tâche des autorités responsables de l'application des lois et des agences qui leur viennent en support. A cet effet, nous dénotons quelques éléments importants qui renvoient au processus d'apprentissage organisationnel.

Tout d'abord, d'un point de vue macrosociologique, tant l'agence de renseignement que le service de police a réussi à répondre à cet environnement dynamique par la mise en place de structures parallèles relativement autonomes et l'adaptation du processus de renseignement criminel préalablement développé. En effet, les unités de renseignement, greffées à une structure interne bureaucratique, conservent un caractère plus flexible et plus prompt à réagir aux caprices de l'environnement et aux besoins locaux en matière de renseignement. Si ce n'était le cas, les organisations auraient de la difficulté à remplir leur mandat de lutte au crime organisé. Ainsi, bien que les appareils policiers aient une structure essentiellement bureaucratique, il n'en demeure pas moins que ces derniers puissent se doter d'entités dynamiques afin de palier aux lacunes inhérentes aux structures plus lourdes. D'ailleurs, l'agencement de ces structures (bureaucratiques et organiques), s'avère plutôt bénéfique et constitue en un réel ajustement mutuel en regard des menaces que posent les différents phénomènes criminels présents sur les territoires concernés. En bref, le bénéfice est ressenti au niveau opérationnel, soit par les gens dont le travail est principalement axé sur le terrain, et par les plus hauts paliers hiérarchiques des divisions, et par le fait même, de l'organisation, puisque le cycle de réponse à l'environnement criminel demeure fluide et son roulement, constant. Quoi qu'il en soit, la structure bureaucratique de l'appareil policier constitue une base solide afin de supporter ces entités plus organiques, lesquelles visent une réponse policière à l'environnement criminel.

Par la suite, d'un point de vue microsociologique, les processus de renseignement propres aux quatre appareils policiers à l'étude consistent tous en des procédés standardisés de production de connaissances. Effectivement, les modèles en place sont relativement rigides et suivis tels quels selon un cycle temporel bien établi. Que l'on prenne le modèle de la police criminelle de la Gendarmerie royale du Canada ou les processus de renseignement du Service national de renseignement criminel en Angleterre, de l'*Australian Crime Commission* ou du Service de police de Singapour, l'on retrouve sensiblement les mêmes étapes, ou du moins, des objectifs semblables en matière de renseignement. Blackler (2002) mentionne, concernant la connaissance, que « rather than regarding *knowledge* as something that people *have*, it is suggested that *knowing* is better regarded as something that they *do* » (p.48). Ainsi, sur le plan organisationnel, l'apprentissage se réalise à travers l'activité de renseignement. Plus précisément, au niveau du cycle de renseignement, l'étape de l'orientation permet à l'unité de se situer quant aux tâches à réaliser et à l'attribution de responsabilité au personnel, selon les compétences. La réalisation initiale du processus de renseignement peut s'avérer plus ardue mais à force d'expérience, le roulement se fait plus facilement. À cet égard, Blackler (2002) explique que « knowledge always undergoes construction and transformation in use » (p. 55). En effet, la réponse à l'environnement dépend de cette expérience et de cet apprentissage. Le processus de renseignement, comme nous l'avons vu, est ancré, en quelque sorte, dans la culture organisationnelle. Ainsi, l'information et le renseignement générés par l'unité de renseignement, qui vient en support aux autres unités, aux instances supérieures et aux secteurs opérationnels, constituent en une production régulière de connaissances diverses quant à l'environnement et ce, que les membres de l'organisation en soient conscients ou non. Cependant, l'apprentissage organisationnel relève de la motivation, de l'intérêt et de la conscience de cette production par le personnel clé, lequel peut faire circuler ces connaissances. Ainsi, un blocage informationnel, qu'il soit volontaire ou non, freine l'apprentissage de l'organisation.

Si l'on poursuit le cycle, les étapes suivantes du processus de renseignement criminel, à savoir la collecte, l'analyse et la dissémination, cherchent à supporter la réalisation éventuelle de stratégies, d'enquêtes ou d'opérations. À cet effet, ces étapes constituent en une aide essentielle sans laquelle ces actions s'avéreraient inefficaces, voire même risquées. Par exemple, les opérations effectuées directement sur le terrain doivent avoir

été préalablement préparées, entre autres, par un apport informationnel. Une fois réalisées, ces opérations policières génèrent une certaine quantité d'information, laquelle sera reprise par l'unité de renseignement afin qu'elle puisse alimenter son processus ainsi que ses systèmes de stockage de données. Éventuellement, ces informations pourront servir pour venir en support à d'autres actions entreprises par l'organisation. Ainsi, le processus est incessant, alimentant continuellement les secteurs organisationnels qui en ont besoin pour la réalisation de leurs propres objectifs. En somme, le processus de renseignement criminel permet à l'organisation d'apprendre, sans même que celle-ci doivent obligatoirement y mettre des efforts considérables. Finalement, l'étape de l'évaluation permet de rendre compte, d'une part, de l'impact du processus de renseignement dans l'atteinte des objectifs organisationnels et d'autre part, elle permet d'ajuster le processus pour un nouveau cycle, si le besoin est.

Qui plus est, nous considérons important de mentionner, parallèlement à la présente analyse, que la plupart des organisations à l'étude soient sensibles à l'apprentissage organisationnel et soient concernées par la formation professionnelle. En effet, en tant qu'agence de renseignement, l'*Australian Crime Commission* est impliquée dans un programme national de formation sur le renseignement criminel stratégique en collaboration avec l'Université Charles Sturt. Cette implication sous-entend que l'ACC s'intéresse et prend part au processus d'apprentissage de ses employés, lesquels appliqueront leurs connaissances et leurs compétences au service de l'agence, rehaussant ainsi les standards de qualification et le degré d'approfondissement du processus de renseignement.

Du côté des forces policières, mentionnons, d'une part, que la Gendarmerie royale du Canada s'implique dans une formation avec le Collège canadien de police; elle y envoie notamment son personnel y suivre des cours, entre autres en analyse stratégique et en analyse tactique. D'autre part, le Service de police de Singapour a développé un Plan de formation visant à favoriser l'apprentissage organisationnel et à améliorer les compétences de son personnel. De plus, ce dernier est invité à se perfectionner en suivant des cours à l'École de formation en renseignement (*Intelligence training school*) en plus de participer à des voyages d'étude, d'être affecté à des programmes étrangers de formation et d'assister à des conférences et des séminaires internationaux.

Mentionnons également que le Service de police de Singapour invite régulièrement des experts internationaux réputés en matière de renseignement.

CONCLUSION

5. Conclusion

Le présent exercice nous a permis d'analyser, plus en profondeur, l'articulation de l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel. Bien que relativement standardisé au niveau international, il n'en demeure pas moins que le processus de renseignement soit contraint par différents facteurs de contingence et contraintes inhérents au contexte et aux organisations. Ainsi, que ce soit dans l'approche de l'*Intelligence-led policing* ou dans les activités informatives et analytiques des agences de renseignement, le processus est influencé, d'une façon ou d'une autre, par l'environnement organisationnel dans lequel il évolue. Qui plus est, le statut de l'organisation réalisant l'activité de renseignement criminel la contraint parfois à un niveau opérationnel, selon si cette dernière détient des pouvoirs d'applications des lois ou non. En effet, deux des organisations à l'étude sont des agences de renseignement qui ne détiennent pas de pouvoir exécutif de l'application des lois, à l'exception des dispositions législatives contenues dans la Loi sur l'*Australian Crime Commission* (2002) et dont certaines mesures ont été prévues, entre autres, afin de suspendre le droit au silence d'un « témoin ». À cet effet, rappelons que les personnes interviewées et la documentation consultée nous ont permis de constater que ces agences avaient de la difficulté à démontrer leur efficacité (*Australian Crime Commission*) et à assurer le suivi et la mise en place de stratégies ou de mesures opérationnelles (Service national de renseignement criminel, Angleterre). Cependant, la situation est toute autre du côté des services policiers : la Gendarmerie royale du Canada et le Service de police de Singapour possèdent tous deux un statut officiel de police fédérale leur permettant d'appliquer directement les lois ainsi que leurs stratégies et mesures élaborées afin de lutter contre le crime organisé sévissant sur leur territoire respectif. Néanmoins, nous remarquons que le processus de renseignement criminel ne diffère pas outre mesure selon qu'il s'agisse d'une organisation policière ou d'une agence de renseignement. En somme, il semble que le statut d'une agence de renseignement limite en quelque sorte les bénéfices possibles de l'activité de renseignement, si cette dernière n'est pas prise en compte par les instances détenant un pouvoir exécutif au niveau de l'application des lois. En effet, comme c'en est le cas pour le Service national de renseignement criminel en Angleterre et l'*Australian Crime Commission* (considérant qu'elle doit travailler en collaboration avec un autre corps policier), les produits réalisés et les recommandations stratégiques ou opérationnelles ne peuvent avoir de répercussion sur l'environnement

criminel si les forces de l'ordre ne leur accordent pas l'attention et la crédibilité nécessaires. Force est d'admettre que sans une collaboration entière des pouvoirs exécutifs d'un pays, les agences de renseignement consistent réellement qu'en des lieux de stockage de renseignement : elles ne peuvent elles-mêmes mettre en œuvre leurs propres stratégies d'actions. D'un autre côté, les services policiers dont l'activité de renseignement est adéquatement structurée, planifiée et réalisée peuvent répondre directement aux menaces de l'environnement sans devoir compter sur un support extérieur pour mener à terme une entreprise quelconque. Bien qu'ils puissent compter sur la collaboration et la participation de différents partenaires, les services policiers ne sont pas contraints de remettre leurs résultats ou produits analytiques à d'autres entités afin de mettre en branle des stratégies de lutte au crime : ils sont à même de mener à terme leurs projets par le pouvoir qu'ils détiennent.

Effectivement, le processus demeure sensiblement le même, soit une série d'étapes visant entre autres à orienter (planifier) les tâches, à collecter de l'information, à analyser cette information et à disséminer le renseignement produit. Ces étapes, réalisées dans un cycle continu sur une période d'une année, habituellement, sont encadrées par des normes et standards propres à l'organisation, selon un modèle ou une logique précis. Rappelons le processus de renseignement du Service national de renseignement criminel (NCIS) en Angleterre, appuyé par le Modèle national de renseignement (NIM), et le processus de renseignement du Service de police de Singapour, appuyé par le modèle NEXUS. Cette agence de renseignement et ce service de police fédérale voient leur activité de renseignement encadrée par des modèles spécifiques visant la prise en compte de divers facteurs ainsi que l'excellence de leurs démarches. En effet, la philosophie du Modèle national de renseignement du NCIS permet de réaliser le renseignement à trois niveaux différents (local, régional, national/international) et d'en arriver à une réponse stratégique, tactique ou opérationnelle satisfaisante en tenant compte d'une coopération avec ses partenaires, d'une gestion de la performance et du risque ainsi que des budgets équilibrés. L'objectif principal de ce modèle consiste à identifier les crimes, les criminels, les désordres et les autres problèmes et d'en arriver à des solutions menant à la sécurité, la réduction et le contrôle de la criminalité et le contrôle des désordres, par l'appui des forces de l'ordre. Quant au modèle NEXUS de la police de Singapour, il repose sur cinq composantes de base qui prennent en considération l'activité de renseignement dans son ensemble ainsi

que le rôle des différents acteurs en plus de la promotion des normes et pratiques en renseignement criminel.

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) et l'*Australian Crime Commission* (ACC) ne disposent pas de modèle précis venant encadrer leur activité de renseignement criminel comme c'en est le cas pour les deux organisations précédentes. Néanmoins, les processus réalisés au sein de la GRC et de l'ACC démontrent que l'activité de renseignement puisse être effectuée correctement et répondre ainsi aux besoins organisationnels en matière de renseignement. Rappelons les crimes divisés en deux catégories, selon les actions à prendre, soit les opérations de renseignement et les enquêtes spéciales de l'ACC. La GRC, quant à elle, repose sur le cycle de la police criminelle et s'appuie essentiellement sur l'évaluation de la menace (soit le modèle Sleipnir) pour élaborer ses stratégies d'action. Il n'en demeure pas moins que ces deux dernières organisations savent répondre à leur environnement même si leur processus de renseignement ne repose pas sur un modèle parallèle encadrant leurs activités.

Cependant, la structure organisationnelle des agences de renseignement et des services de police jouera un rôle important sur l'articulation de l'activité de renseignement comme telle. Comme nous l'avons vu, la base structurelle des organisations est essentiellement bureaucratique, c'est-à-dire qu'elle est sectionnée selon les qualifications de son personnel et que l'information circule sur une ligne hiérarchique plus ou moins longue, selon le cas. Ce type de structure n'est, par contre, pas l'idéal lorsqu'il s'agit de répondre à un environnement dynamique, selon les dires de Mintzberg (1982). Effectivement, les phénomènes criminels organisés posent problème aux forces de l'ordre, quelles qu'elles soient : le crime organisé est un phénomène complexe dont les ramifications s'étendent à un niveau international, compliquant ainsi la tâche aux autorités, elles-mêmes limitées par leur propre juridiction. Or, nous avons été à même de constater que les unités de renseignement criminel se structurent de façon relativement autonome d'un point de vue interne, bien qu'ancrées dans une structure bureaucratique du point de vue externe à l'unité. Ainsi, la part de dynamisme nécessaire à une réponse environnementale en matière de renseignement se retrouve au sein de ces unités sans toutefois être gênée outre mesure par la lourdeur bureaucratique. Essentiellement, ces structures qui jouissent de la possibilité de s'ajuster selon les besoins, sans, cependant, constituer une forme pure, se qualifient

d'organiques, selon les écrits de Mintzberg (1982). En somme, la complémentarité de ces structures organisationnelles est essentielle dans la réponse au crime organisé puisque ces unités permettent en quelque sorte de contrecarrer les effets négatifs de leur organisation bureaucratisée. Ainsi, la réponse à l'environnement est plus rapide et plus adéquate aux besoins locaux en matière de renseignement et évite la défaite des autorités face à la criminalité organisée.

Par ailleurs, ce fonctionnement organisationnel complémentaire de deux modèles apparemment opposés facilite la démarche d'apprentissage des agences dont la mission renvoie à la lutte aux phénomènes criminels complexes. En effet, puisque la réponse à donner à l'environnement doit être réfléchie et efficace, les agences de renseignement et les services policiers n'ont d'autre choix que de reposer sur une structure organisationnelle favorisant le développement d'un savoir et de connaissances essentiels à une meilleure compréhension des milieux dans lesquels ils oeuvrent. Ainsi, l'intégration d'une unité organique au sein d'une structure bureaucratique permet à cette dernière de détecter plus facilement les signaux provenant de l'environnement, de les interpréter et de produire des résultats à partir de ces signaux, ce qui renvoie aux principes de base de l'organisation intelligente énoncés par Choo (2001). Cela permet aux services policiers et aux agences de renseignement de rester dans la course, considérant que la criminalité organisée demeure un phénomène complexe à combattre. Cependant, il importe de nuancer nos propos : bien que le fonctionnement global des organisations semble satisfaire la plupart des gens interviewés, rappelons que nous ne pouvons généraliser cette position à l'ensemble des employés des quatre agences à l'étude. En effet, on nous a déjà mis en garde, notamment au Service national de renseignement criminel en Angleterre, contre les effets négatifs d'une trop grande formalisation organisationnelle : on craint à cet effet la bureaucratisation de l'activité de renseignement criminel.

De plus, il demeure certains facteurs de contingence et contraintes organisationnelles qui rendent plus difficile la compréhension de l'environnement et les actions à entreprendre, altérant par le fait même le processus d'apprentissage organisationnel. Comme il en a été question dans le présent mémoire, l'âge d'une agence peut jouer sur sa crédibilité et sur les relations entretenues avec les différents partenaires (*Australian Crime Commission*) en plus de la complexité et la diversité des marchés criminels :

rappelons à ce sujet le nombre important d'unités spécialisées de chacune des organisations à l'étude. Sinon, les contraintes telles que la rationalité limitée, dans un premier temps, semble être potentiellement problématique à la Gendarmerie royale du Canada, où l'on qualifie l'exécution des tâches quotidiennes de « travail en silo ». Cet aveuglement partiel peut contrecarrer la productivité de l'organisation, notamment par le gaspillage partiel des ressources organisationnelles. Dans un deuxième temps, le partage informationnel pose problème dans la mesure où les supports et les infrastructures informatiques ne sont pas compatibles. À ce sujet, des membres de la Gendarmerie royale du Canada et du Service national de renseignement criminel en Angleterre se sont prononcés. Également, certaines informations sont parfois tronquées ou non partagées; cette situation repose sur des dispositions législatives avec lesquelles le personnel d'agences travaillant dans des unités spécialisées doit composer. Il s'agit, la plupart du temps, d'unité entretenant des liens avec des partenaires à l'échelle internationale, comme nous ont rapporté des membres des quatre agences à l'étude.

Les limites de la présente recherche

La réalisation du présent mémoire a constitué en une enrichissante activité de synthèse, laquelle nous a permis d'élargir nos connaissances quant à l'activité de renseignement criminel et de son application dans différents appareils policiers de renom. Cependant, nous devons rappeler les limites inhérentes à la recherche et à son contexte de réalisation. Tout d'abord, le volet international dans lequel s'inscrit le présent exercice rend parfois plus difficile la prise de contact avec divers interlocuteurs pour la précision de certains aspects investigués. Par exemple, cette recherche s'inscrit, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cadre d'un stage de recherche du Professeur Lemieux, lequel s'est déplacé dans les diverses organisations pour effectuer un certain nombre d'entretiens. Les données recueillies nous ont été accessibles mais il demeure certainement une part d'imprécision quant à l'analyse que nous en avons faite, puisqu'il s'agit évidemment de données partielles et subjectives, situation inhérente à l'approche qualitative, couplée de la réalisation de certains entretiens par le Chercheur et non par l'étudiante. De plus, l'analyse a été réalisée au moyen d'un nombre limité d'entretiens et de documents produits par les organisations. Bien que cette recherche soit basée sur une approche exploratoire, il n'en demeure pas moins qu'elle demeure restreinte aux données obtenues qui ne peuvent, en aucun cas, représenter l'opinion de l'ensemble

des employés de toutes les organisations, ni représenter le fonctionnement global de l'ensemble des organisations.

Contribution à la littérature

Malgré les limites inhérentes au domaine de la recherche, la réalisation de la présente comporte un certain nombre d'éléments intéressants visant à élargir la vision qu'ont les académiciens du domaine policier, notamment de l'activité de renseignement criminel en contexte organisationnel et ce, d'un point de vue macrosociologique. En effet, ce mémoire présente, dans son fonctionnement général, l'activité de renseignement telle qu'elle est réalisée au sein de deux grandes organisations policières, soit la Gendarmerie Royale du Canada et la Police de Singapour, ainsi qu'au sein de deux agences de renseignement renommées, soit le Service national de renseignement criminel en Angleterre et l'*Australian Crime Commission*. Une telle étude de cas n'a jamais été réalisée auparavant, du moins, pas dans une optique comparative telle que nous l'avons faite. Cet exercice permet, dans un premier temps, d'enrichir la littérature existante sur le sujet et, dans un deuxième temps, d'alimenter les réflexions concernant les structures organisationnelles et leur influence sur le fonctionnement global des différents appareils policiers. En dernier lieu, la composition des unités de renseignement et des modules de travail ont permis, dans une certaine mesure, de voir quelles étaient les problématiques criminelles sévissant d'un territoire à l'autre.

Pour les futures recherches

La recherche réalisée ici se base, comme nous l'avons mentionné précédemment, sur une approche macrosociologique. Cependant, nous croyons en la nécessité d'approfondir la question de l'influence des structures organisationnelles sur le fonctionnement de l'activité de renseignement criminel au sein d'un appareil policier en particulier, selon un point de vue microsociologique. En effet, le processus selon lequel se réalise une telle activité est plus ou moins rigide, selon la structure encadrante de l'organisation et doit composer avec un nombre indéterminé de contraintes et de contingences. Ainsi, l'étude plus restreinte d'un seul cas de figure permettrait d'élargir le champ de connaissances relatives au processus de renseignement criminel et

permettrait de voir plus en détail le parcours des flux informationnels dans les divers canaux de l'organisation. Nous serions donc plus en mesure de comprendre comment les différents modules de travail constituant les unités de renseignement composent avec la structure bureaucratique de l'organisation et la structure plus organique de leur propre unité. Qui plus est, une telle recherche permettrait d'explorer le point de vue des gens de terrain qui réalisent diverses opérations basées sur le renseignement et qui doivent parfois orienter leur propre travail au moyen des produits analytiques réalisés par des unités contraintes par différents éléments organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

6. Bibliographie

Livres et périodiques

- AUDIT COMMISSION (1993). Helping with enquiries. Tackling crime effectively. Londres : HMSO.
- BARTON, A.H., P.F. Lazarfeld (1970). Quelques fonctions de l'analyse qualitative dans les sciences sociales. Dans *Philosophie des sciences sociales* (pp. 318-360). Paris: Gallimard.
- BLACKLER, Frank (2002). Knowledge, knowledge work, and organizations. Dans Choo C.W. et Bontis (Éd.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 47-64). New York: Oxford University Press.
- BOYD, Robert, Peter J. Richerson (2001). Norms and bounded rationality. Dans G. Gigerenzer et R. Selten (Éd.), *Bounded rationality : The adaptive toolbox* (pp.281-296), Cambridge: MIT.
- BOYER, Luc, Equibery, Noël (2003). Organisation: Théories, application. Paris: Éditions d'Organisation.
- BRANDT, Richard B. (1990). The concept of rational action. Dans Paul K. Moser (Éd.), *Rationality in action* (pp.398-415), New York: Cambridge University Press.
- BRODEUR J.P., Gill, P. et D. Tolborg (Éd.) (2003). Democracy, law, and security: Internal security services in contemporary Europe. Burlington : Ashgate.
- BRODEUR, J.P. (2003). The globalisation of security and intelligence agencies: A report on the Canadian intelligence community. Dans Brodeur, Gill et Tolborg (Éd.), *Democracy, law, and security: internal security services in contemporary Europe* (pp.210-261), Burlington : Ashgate.
- BRODEUR, Jean-Paul (2003). Les visages de la police. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- BRODEUR, Jean-Paul (2005). Le renseignement : Distinctions préliminaires. *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale*, 1, 47, 15-43.
- CHARTERS, David A., Farson, Stuart A., Hastedt, Glenn P. (Éd.) (1996). Intelligence analysis and assessment. Portland: Frank Cass.
- CHOO, C.W. (1998). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press.
- CHOO C. W. (2001). Information management for the intelligent organization. Medford: Information today.

- CHOO, C.W. et N. Bontis (Éd.) (2002). The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford University Press.
- CLAUSEWITZ, Carl Von (1999). De la guerre. Paris: Perrin.
- CRÉMADEZ, Michel (2004). Organisations et stratégie. Paris : Dunod.
- DESREUMAUX, Alain (2005). Théorie des organisations. Colombelles : Éditions EMS, 2^e édition.
- DINTINO, Justin J., Martens, Frederick T. (1983). Police intelligence systems in crime control. Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- EGGER, Steven A. (1984). A working definition of serial murder and the reduction of linkage blindness. *Journal of Police Science and Administration*, 12, 3, 348-357.
- ERICSON R.V. et Haggerty, K. D. (1997). Policing the risk society. Oxford : Clarendon Press.
- FARSON, Stuart (1991). Security intelligence versus Criminal intelligence: Lines of demarcation, areas of obfuscation, and the need to re-evaluate organizational roles in responding to terrorism. *Policing and Society*, 2, 65-87.
- FIELD, Stewart, Pelser, Caroline (Éd) (1998). Invading the private: State accountability and new investigative methods in Europe. Ashgate: Aldershot.
- FOUDRIAT, Michel (2005). Sociologie des organisations. Paris : Pearson Éducation.
- GENDARMERIE ROYALE DU CANADA (2001). Guide du programme des renseignements criminels. Ottawa : Direction des renseignements criminels (DRC).
- GIGERENZER, G., Selten, R. (éd.) (2001). Bounded rationality: The adaptive toolbox. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- GODFREY, E.D., Harris, D.R. (1971). Basic elements of intelligence., Washington: Department of Justice.
- GODSON, Roy (Éd.) (1989). Intelligence requirements for the 1990's - Collection, Analysis, Counterintelligence and Covertaction., Lexington: Lexington Book.
- GUELTON, Frédéric (2004). Pourquoi le renseignement ? De l'espionnage à l'information globale. Paris: Larousse.
- HARRIS, Don R. (1976). Basic elements of intelligence - revised edition. Washington.
- HENRICH, Joseph *et al.* (2001). What is the role of culture in bounded rationality. Dans Gigerenzer, G. et Selten R. (Éd.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp.343-359), Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

- HIGGINS, Oliver (2004). Rising to the collection challenge. Dans Ratcliffe, J. (Éd.), *Strategic thinking in criminal intelligence* (pp.70-85), Leichhardt: The Federation Press.
- HMIC (1997). Policing with intelligence. Londres : Her majesty's Inspectorate of Constabulary.
- HOOGENBOOM, Bob (1998). Sun Tzu goes electronic. The changing nature of proactive methods in (criminal) intelligence. Dans Field, S. et Pelser, C. (Éd.), *Invading the private: State accountability and new investigative methods in Europe* (pp.163-179). Ashgate: Aldershot.
- KEEGAN, John (2003). Intelligence in war. Toronto: Key Porter Books.
- KRINK, Thiemo (2004). Complexity and the computing age: Can computers help us to understand complex phenomena in nature?. Dans Van Kooten Nierkerk, K. (Éd.), *The significance of complexity* (pp.47-73), Ashgate: Aldershot.
- LEBEUF, Marcel-Eugène (2002). Le renseignement criminel à l'ère de l'internet - Pourquoi les enquêteurs ne partagent-ils pas davantage?. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 47, 209-229.
- LEMIEUX, Frédéric (2005a), *De l'Intelligence-led policing à la complexité des appareils policiers : les limites de l'usage des renseignements dans la conduite des affaires policières*. *Criminologie*, 38, 2, 65-89.
- LEMIEUX, Frédéric (2005b). Normes et pratiques en matière de renseignements criminels : une comparaison internationale. Rapport présenté à la Gendarmerie royale du Canada, au Service des renseignements criminels du Québec et au Service canadien de renseignements criminels.
- LEMIEUX, Frédéric (2006). Vers une évaluation des performances des services de renseignement criminel. *Revue internationale de criminologie et de police technique et scientifique*, à paraître.
- LIDICKY, Jan (2005). The role of intelligence in combating organised crime. *Crime and Justice International*, November/December, 21, 89, 31-36.
- LIEBERHERR, F. (1983). L'entretien, un lieu sociologique. *Revue suisse de sociologie*, 2, 391-406.
- MACKAY, D. et Ratcliffe, J. (2004). Intelligence products and their dissemination. Dans Ratcliffe, J. (Éd.), *Strategic thinking in criminal intelligence* (pp.148-162), Leichhardt: The Federation Press.
- MAGUIRE M. et John, T. (1995). Intelligence, surveillance and informants : Integretad approaches. Londres : Home Office Research Group.
- MANNING, Peter K. (1980). The Narc's game. Cambridge: The MIT Press.

- MCLENNAN, A.D. (1996). National intelligence assessment: Australia's experience. Dans Charters, D. A., Farson, S. A., Hastedt, G.P. (Éd.) *Intelligence analysis and assessment* (pp.71-92). Portland: Frank Cass.
- MCMASTER, Michael D. (1996). The intelligence advantage organizing for complexity. Boston: Butterworth-Heinemann.
- MELLERS, Barbara A. et al. (2001). Effects of emotions and social processes on bounded rationality. Dans Gigerenzer, G., Selten, R. (Éd.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp.263-279). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology .
- MICHELAT, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*, 16, 229-247.
- MINTZBERG, Henry (1989). Le management. Paris: Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, Henry (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: The Free Press.
- MINTZBERG, Henry (2004). Le management: Voyage au centre des organisations. Paris: Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, Henry (2004). Pouvoir et gouvernement d'entreprise. Paris: Éditions d'Organisation.
- MOSER, Paul K. (Éd.) (1990). Rationality in action. New York: Cambridge University Press.
- NATIONAL CRIME INTELLIGENCE SERVICE (2000). National intelligence model. The intelligence products. Analytical techniques and products. A brief guide to currents development work. Londres.
- NICHOLL, Jonathan (2004). Task definition. Dans Ratcliffe, J. (Éd.), *Strategic thinking in criminal intelligence* (pp.53-69), Leichhardt: The Federation Press.
- PAYNE, John W., James R. Bettman (2001). Preferential choice and adaptive strategy use. Dans Gigerenzer, G., Selten, R. (Éd.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp.123-145). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- RATLEDGE, Edward C., Joan E. Jacoby (1989). Handbook on artificial intelligence and expert systems in law enforcement. New York: Greenwood Press.
- RATCLIFFE J. H. (2002). Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. *Policing and Society*, 12, 53-66.
- RATCLIFFE, Jerry H. (2003) Intelligence-led policing. *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, Australian Institute of Criminology, 248, 1-6.
- RATCLIFFE, Jerry H. (ed) (2004). Strategic thinking in criminal intelligence, Leichhardt: The Federation Press.

- SEELEY, Thomas D. (2001). Decision making in superorganisms. Dans Gigerenzer, G., Selten, R. (Éd.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp.249-261), Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- SELTEN, Reinhard (2001). What is bounded rationality. Dans Gigerenzer, G., Selten, R. (Éd.), *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (pp.13-36), Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- SERVICE DE POLICE DE SINGAPOUR (2002). Reference guide to Police Intelligence Department – Strategic Intelligence Plan. Singapour.
- SHARFMAN, Peter (1996). Intelligence analysis in an age of electronic dissemination. Dans Charters, D., Farson, S.A., Hastedt, G.P. (Éd.), *Intelligence analysis and assessment* (pp.201-211), Portland: Frank Cass.
- SHEPTYCKI, James (2004). Organizational pathologies in police intelligence: Some contributions to the lexicon of intelligence-led policing. *Journal of Criminology*, July, 3, 307-331.
- SIGGAARD JENSON, Hans (2004). Complexity and non-completeness. Dans Van Kooten Nierkerk (Éd.), The significance of complexity (pp.121-131). Ashgate: Aldershot.
- SIMON, Herbert A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge: MIT Press.
- SIMON, Herbert A. (1982). Rational choice and the structure of the environment. Dans Simon, H.A. (Éd.), *Models of bounded rationality* (pp.259-268). Cambridge: MIT Press.
- SIMON, Herbert A. (1982). *Theories of bounded rationality*. Cambridge: MIT Press.
- SIMON, Herbert A., Kozmetsky, G., Guetzkow, H., Tyndall, G. (1982). Organizing for controllership: Centralization and decentralization. Dans Simon, H. A. (Éd.), *Models of bounded rationality* (pp.77-83), Cambridge: MIT Press.
- SIMON, Herbert A. (1990). Alternative visions of rationality. Dans Moser, P.K. (Éd.), *Rationality in action* (pp.189-204), New York: Cambridge University Press.
- SINGAPOUR POLICE FORCE (2002). Reference guide to Police Intelligence Department – Strategic Intelligence Plan.
- STEELE, Robert David (1996). Private enterprise intelligence: Its potential contribution to national security. Dans Charters, D., Farson, S.A., Hastedt, G.P. (Éd.), *Intelligence analysis and assessment* (pp.212-228), Portland: Frank Cass.
- SUN TZU (1972). *L'art de la guerre*. France: Flammarion.
- TAYLOR, Mark C. (2001). The moment of complexity, Chicago: University of Chicago Press.

- TREMBLAY P. et C. ROCHON (1991). D'une police efficace à une police informée : lignes directrices d'un programme global de traitement de l'information. *Revue canadienne de criminologie*, 33, 34, 407-420.
- VAN KOOTEN NIERKERK, Kees, Buhl, Hans (Éd.) (2004). *The significance of complexity*. Ashgate: Aldershot.
- VIBERT, Conor (2004). *Competitive Intelligence: A framework for web-based analysis and decision making*. Toronto: Thomson.
- WALSH, Patrick F. (2004). Project management. Dans Ratcliffe, J. (Éd.), *Strategic thinking in criminal intelligence* (pp.163-176), Leichhardt: The Federation Press.
- ZOPOUNIDIS, Constantin et Doumpos, Michael (2000). *Intelligent decision aiding systems based on multiple criteria for financial engineering*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Références Internet

Australian Crime Commission: www.crimecommission.gov.au

Gendarmerie royale du Canada: www.rcmp-grc.gouv.ca

Parlement européen : www.europarl.eu.int/comparl/libe/elsj/zoom_in/25_fr.htm

Service canadien de renseignements criminels : www.cisc.gc.ca

Secrétariat Egmont : <http://www.egmontgroup.org/>

Service national de renseignement criminel : www.ncis.gov.uk

Service de police de Singapour : www.spf.gov.sg