



ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

NON CLASSIFIÉ

Alerte stratégique précoce aux fins de renseignement criminel

Cadre théorique et méthodologie Sentinelle

Document préparé par le Service canadien de renseignements criminels (SCRC) à l'intention de la collectivité canadienne du renseignement.



SERVICE CANADIEN DE RENSEIGNEMENTS CRIMINELS

Bureau central, Ottawa

© SCRC 2007

DROIT D'AUTEUR ET UTILISATION

Le présent document du Service canadien de renseignements criminels (SCRC) est protégé par le droit d'auteur et destiné à l'ensemble de la collectivité du renseignement. Il peut être diffusé sans restriction en version intégrale, à condition qu'on ne modifie aucune partie de son contenu d'origine. On doit mentionner que le document provient du SCRC lorsqu'on l'utilise en tout ou en partie dans le cadre d'un autre ouvrage. Les questions et les commentaires sur le document sont les bienvenus. Veuillez les transmettre aux auteurs à l'adresse suivante : sentinel@cisc.gc.ca.

T A B L E D E S M A T I È R E S

Introduction	4
I. Cadre théorique	4
A. Le concept et la fonction de l'alerte.....	5
B. Indicateurs, signes précurseurs et avertissement.....	6
C. Adaptation de l'analyse d'indication et d'avertissement au milieu du renseignement criminel.....	7
II. Méthodologie d'alerte stratégique	8
A. Survol du processus.....	8
B. La <i>Liste de veille Sentinelle</i>	10
i. Processus de sélection de sujets.....	10
ii. Recherche initiale.....	11
iii. Indicateurs de la <i>Liste de veille</i>	11
iv. Établissement de la <i>Liste de veille</i>	13
v. Surveillance.....	14
C. L'Évaluation <i>Sentinelle</i>	15
i. Critères de sélection des sujets.....	15
ii. Énoncé du problème faisant l'objet de l'alerte.....	15
iii. Étoffement de la liste d'indicateurs.....	15
iv. Collecte ciblée.....	16
v. Formulation d'hypothèses.....	17
vi. Évaluation du délai d'émergence.....	17
vii. Évaluation de la probabilité.....	18
viii. Évaluation de l'impact possible.....	20
ix. Évaluation de la force des indicateurs.....	20
x. Élaboration de différents scénarios possibles.....	21
xi. Détermination du code d'alerte.....	22
xii. Production.....	22
D. Rapports d'alerte stratégique.....	22
i. Consommateurs de renseignements d'indication et avertissement <i>Sentinelle</i>	22
ii. Principes régissant les rapports d'alerte stratégique.....	23
iii. Évaluation et rétroaction.....	23
III. Difficultés et limites	24
Conclusion	26
Notes.....	27

LIST DE FIGURES

1. Portée et objet du renseignement.....	5
2. Distinctions entre le renseignement d'avertissement, de situation et d'appréciation	5
3. Métaphore du casse-tête	6
4. Le cycle traditionnel du renseignement	8
5. Le processus de base du renseignement d'avertissement	8
6. Ordinogramme illustrant le processus de l'alerte stratégique du SCRC.....	9
7. Cycle de vie des scénarios de menace dans le processus d'alerte stratégique.....	10
8. Portée internationale du processus de sélection de sujets	10
9. Indicateurs primaires et secondaires	12
10. Regroupement d'indicateurs en grappes	12
11. Exemple d'une grappe d'indicateurs	13
12. Modèle de base et éléments de la <i>Liste de veille</i>	14
13. Formulation et vérification d'hypothèses	17
14. Exercice d'estimation du délai prévu	18
15. Échelle de probabilité.....	19
16. Grille de probabilité.....	19
17. Échelle d'incidence	20
18. Échelle de force des indicateurs.....	20
19. Modèle de la <i>fiche d'évaluation Sentinelle</i>	24

INTRODUCTION

Le métier professionnel de l'analyse de renseignements évolue sans cesse, notamment dans le domaine de l'application de la loi, où il a connu sa progression la plus marquée au cours des dernières années. En effet, l'émergence des *services de police axés sur le renseignement* en tant que doctrine organisationnelle et pratique fondamentale a complètement transformé les modes de raisonnement et de fonctionnement des organismes d'application de la loi à l'aube du XXI^e siècle. La collectivité de l'application de la loi prend de plus en plus conscience du fait que, pour être réellement proactive, elle doit être prête à contenir les menaces naissantes et futures : si nous attendons qu'une menace atteigne sa pleine envergure, nous manquons à notre devoir envers les communautés que nous sommes censés protéger. Ainsi, pour agir de manière proactive, les organismes d'application de la loi doivent s'armer non seulement des meilleurs renseignements de l'heure, mais aussi de prévisions quant aux menaces de demain. Lorsqu'ils sont suffisamment avertis des menaces que leur réserve l'avenir, les décideurs du milieu de l'application de la loi sont mieux placés pour établir et mettre en œuvre des mesures de planification proactives, et les agents de première ligne sont mieux équipés pour reconnaître et composer avec les premiers indices d'une nouvelle menace. Pour les dirigeants comme pour les exécutants, l'alerte stratégique constitue un moyen d'éviter les surprises de la part de notre principal adversaire : le crime organisé.

Afin d'avertir rapidement la collectivité de l'application de la loi des menaces naissantes et futures, le Bureau central du Service canadien de renseignements criminels (SCRC) a entrepris en 2004 un projet visant la mise au point d'un système d'alerte stratégique précoce pour le crime organisé et les crimes graves. Fondé sur des concepts et des principes bien établis tirés de milieux tels que la défense nationale et la santé publique, ainsi que sur des méthodologies adaptées du domaine des sciences sociales, ce système vise à fournir indications et éclaircissements au moyen de prévisions criminelles très ciblées.

Le présent document, qui se divise en trois grandes parties, donne un aperçu du cadre théorique sur lequel repose ce projet, puis explique en détail la méthodologie selon laquelle les alertes sont produites et communiquées au moyen de la gamme de produits *Sentinelle*. La première partie porte sur les principes et les pratiques liées à l'analyse d'indication et d'alerte (Indications & Warning – I&W), de façon à en dégager le postulat de base, à en définir les concepts clés et à la distinguer des autres formes d'analyse de renseignements. La deuxième partie est consacrée à l'explication de la méthodologie du système d'alerte stratégique précoce. Cette partie commence par un bref survol du processus, puis aborde en détail l'élaboration de la *Liste de veille Sentinelle* et de l'*Évaluation Sentinelle*, pour ensuite exposer les méthodes et les principes fondamentaux régissant la communication d'alertes au client. La troisième et dernière partie met en relief certaines des difficultés et des limites inhérentes à tout système d'alerte stratégique précoce visant le crime organisé et les crimes graves.

I. CADRE THÉORIQUE

La surprise a toujours eu sa place dans les conflits humains. L'avantage qui vient de tromper l'adversaire quant à nos véritables capacités et intentions constitue un motif puissant, sinon naturel, de recourir au démenti et à la duplicité pour bernier nos ennemis chaque fois que l'occasion s'y prête. Cette réalité explique à elle seule l'existence du renseignement en tant que discipline et profession : si chacun était toujours entièrement honnête au sujet de ses projets et capacités, on n'aurait nul besoin d'espions, de satellites de surveillance et d'analystes de renseignements. Toutefois, si nous fermons les yeux sur les indices des intentions de nos ennemis ou si nous les interprétons mal, nous pouvons nous leurrer. C'est d'ailleurs

Exemples connus de surprise stratégique

- Attaque de Pearl Harbor – 1941
- Guerre du Kippour – 1973
- Révolution iranienne – 1979
- Bombardements du Hezbollah à Beyrouth – 1983
- Attaques terroristes d'al-Qaïda aux États-Unis – 2001

souvent le cas. En examinant le phénomène de la surprise militaire stratégique au fil de l'histoire, on constate que les attaques surprises ne sont pas improvisées; dans presque tous les cas, il y a des signes précurseurs grâce auxquels le défenseur pourrait éviter ou atténuer la catastrophe s'il les interprétait correctement. Souvent, les surprises de ce genre résultent d'une réticence à renoncer de fausses idées préconçues devant l'évolution de la situation tactique observée sur le terrain. C'est pourquoi l'analyse d'indication et d'alerte (en anglais : *indication and warning analysis* ou I&W) fait désormais partie intégrante de la plupart des services militaires professionnels. Les attentats du 11 septembre 2001 ont seulement fait ressortir le caractère fondamental de la fonction d'alerte dans le domaine du renseignement. **L'analyse d'indication et d'alerte part du principe voulant que les événements et les phénomènes ne se produisent pas en vase clos; ils influent sur et sont touchés par diverses forces et conditions dans les environnements national et international, dont certaines peuvent être observées de façon directe ou indirecte.** Interprétés dans le bon contexte, ces indicateurs peuvent contribuer à nous avertir d'une menace naissante ou future. Avec un système d'alerte stratégique, on peut prendre les mesures nécessaires pour prévoir et contenir une menace avant qu'elle ne devienne très difficile à gérer.

A. LE CONCEPT ET LA FONCTION DE L'ALERTE

Il convient tout d'abord de définir le sens que l'on prête au mot *alerte* dans ce contexte. Cynthia Grabo, analyste chevronnée du renseignement d'alerte (à la retraite) du « Defense Intelligence Agency » (DIA) des États-Unis, décrit l'alerte comme « **un élément intangible, une théorie, une déduction, une perception, une croyance découlant du raisonnement ou de la logique, une hypothèse dont la validité ne peut être confirmée ou infirmée avant qu'il ne soit trop tard¹** ». Il faut savoir faire la distinction entre une alerte et un fait ou un élément d'information. Par exemple, lorsqu'on constate que l'ennemi mobilise ses forces, il s'agit d'un fait ou d'un élément d'information; lorsqu'on conclut à partir de cet indice entre autres que l'ennemi se prépare à attaquer, il s'agit d'une alerte. Une alerte est le fruit d'un jugement fondé sur des renseignements quant au degré de menace et de risque présenté par un scénario ou un ennemi donné. La distinction la plus importante, c'est que **l'alerte doit être communiquée**; un jugement analytique ne devient une alerte que lorsqu'elle est communiquée au destinataire et comprise par ce dernier. Pour reprendre les propos de Cynthia Grabo, une alerte qui existe uniquement dans l'esprit de l'analyste est inutile².

L'analyse du renseignement d'alerte se distingue des autres formes d'analyse de renseignements par sa portée, son principal client et sa fonction. En fait de portée, le renseignement d'alerte se concentre avant tout sur l'avenir. Contrairement aux renseignements de base ou de situation qui visent respectivement à décrire avec exactitude les réalités du passé et du présent, le renseignement d'alerte, de nature conjecturale et

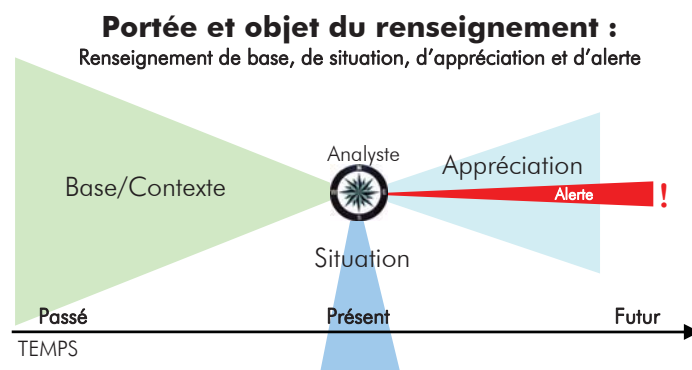


Figure 1 – Les quatre types de renseignement selon la portée et l'objet

prospective, cherche à décrire une menace future. Bien que cette forme d'analyse soit un type de renseignement d'appréciation, elle s'en distingue par sa portée. Tandis que le renseignement d'appréciation examine de façon générale l'avenir d'une menace ou de son contexte, l'analyse

Renseignement de situation	Suivi des événements quotidiens afin de tenir les consommateurs au courant des éléments nouveaux.
Renseignement d'appréciation	Projection de l'avenir à partir de faits connus, d'analyses et de prévisions fondées sur ces deux éléments ainsi que sur des facteurs inconnus.
Renseignement d'alerte	Communication d'un danger grave dans un délai et selon une formule qui permettent la prise de décisions.

Figure 2 – Distinctions entre le renseignement d'alerte, de situation et d'appréciation³

stratégique du renseignement d'alerte vise à répondre à une question très précise au sujet de la nature d'une menace particulière, par exemple : « Le pays X a-t-il l'intention et la capacité d'envahir le pays Y? » À la différence de la plupart des questions examinées par les services de renseignement, celles que l'on analyse dans une optique d'alerte ont souvent pour réponse un simple « oui » ou « non »; il s'agit seulement de savoir s'il y a ou non des raisons de s'inquiéter. En raison de sa portée limitée et prospective, l'analyse stratégique du renseignement d'alerte est particulièrement utile aux instances supérieures de prise de décisions et d'élaboration de politiques. Bref, si le renseignement de base et le renseignement de situation jouent surtout un rôle de soutien opérationnel, le renseignement d'alerte s'adresse davantage aux intervenants qui sont en mesure de diriger les ressources opérationnelles du point de vue stratégique.



Figure 3 – Si l'on pense à un casse-tête, l'analyse stratégique du renseignement d'alerte vise à discerner rapidement l'image sur la boîte afin que l'on sache où mettre les pièces au fur et à mesure qu'on les découvre.

La fonction d'alerte stratégique vise un but simple mais vital : éviter la *surprise stratégique* — une situation qui survient lorsque les mécanismes de défense font défaut à cause d'une fausse idée de la *nature* d'une menace ou d'un ennemi particulier. Cela diffère de la surprise tactique, qui découle d'une incapacité à prévoir des réalités opérationnelles précises plutôt que des capacités et des intentions stratégiques d'ordre général. Par exemple, une attaque par un soi-disant allié constitue une surprise stratégique, la nature de l'ennemi ayant été sérieusement mal comprise. Par contre, se tromper sur la méthode employée ou le moment choisi pour une attaque constitue une surprise tactique : on a bien cerné l'ennemi, mais pas les détails opérationnels de l'attaque. On peut donc éviter la surprise stratégique en fournissant aux dirigeants des alertes convaincants et opportuns quant à l'intention et à la capacité d'un ennemi de menacer la sécurité

du pays. Sans alerte stratégique éclairant le contexte général, l'alerte tactique est sérieusement limitée, et les mécanismes de défense nationale fonctionnent plus ou moins à tâtons jusqu'à la dernière minute.

B. INDICATEURS, SIGNES PRÉCURSEURS ET ALERTE

L'analyse d'indication et d'alerte a un caractère intrinsèquement paranoïaque; plus que toute autre forme de renseignement, elle part de l'hypothèse de la surprise et met systématiquement en doute les croyances générales à l'égard de l'ennemi. À juste titre, d'ailleurs : les leçons de l'histoire en matière de surprise stratégique nous ont appris que le côté sombre du consensus généralisé est l'idée préconçue. Quand une opinion devient à ce point acceptée et incontestée qu'elle relève dans l'esprit collectif du « gros bon sens », le risque de surprise stratégique est à son plus fort. L'analyse d'indication et d'alerte consiste à éviter consciemment la pensée hégémonique en se concentrant sur des questions hypothétiques. Au lieu de commencer par se demander ce qui va probablement arriver du côté du pays X, on commence par poser une question hypothétique : « Si le pays X prévoyait nous attaquer, quels comportements et conditions pourrions-nous nous attendre à voir? » **Ainsi, l'analyse n'a pas comme point de départ une présomption quant à la probabilité d'un événement.** Si l'on procédait ainsi, bien des questions ne seraient jamais examinées plus en profondeur à cause des idées préconçues et des préjugés que l'on entretient à l'égard des menaces. C'est pourquoi on part plutôt de la présomption de l'existence d'une éventuelle menace afin de dresser une *liste d'indicateurs*, qui devient un mécanisme clé pour l'évaluation du potentiel de réalisation d'une menace.

Comme on peut en déduire de leur nom, les indicateurs sont des conditions qui pourraient indiquer, si on observait leur présence, l'émergence ou la possibilité d'émergence d'une menace. Par exemple, les grandes opérations militaires présentent souvent un grand nombre d'indicateurs qui permettent de tirer des conclusions sur les intentions de ceux qui les préparent. Comme le fait remarquer Carl von Clausewitz dans son ouvrage *De la Guerre*, les préparatifs de guerre s'échelonnent habituellement sur plusieurs mois; le

rassemblement d'une armée à plusieurs endroits stratégiques nécessite l'établissement de dépôts et de magasins, et de longues marches dont le but se devine assez rapidement⁴. Pris seul, un indicateur peut sembler relativement anodin ou peut pointer vers plusieurs scénarios possibles. Par contre, lorsqu'on examine ensemble une série d'indicateurs, ceux-ci perdent de leur ambiguïté et l'on commence à voir plus clairement ce que l'ennemi peut être en train de préparer. C'est pourquoi les indicateurs individuels sont toujours établis et interprétés en tant qu'éléments d'un tout, c'est-à-dire la liste complète des indicateurs. Les services militaires d'analyse d'indication et d'alerte dressent des listes d'indicateurs applicables à un vaste éventail de scénarios possibles et surveillent continuellement l'environnement international afin de relever les éventuels *signes précurseurs* (indicateurs observés) d'une menace. Les listes d'indicateurs sont le fruit d'un travail de recherche approfondi; idéalement, elles sont établies par ou en consultation avec des experts qui connaissent à fond la matière ou la région en cause. La tâche de l'analyste du renseignement d'alerte consiste à tenir compte de la culture, de l'histoire, et des doctrines politiques et militaires de l'ennemi dans son interprétation des signes précurseurs et du contexte géopolitique général. Si une menace est perçue, le mécanisme d'alerte est activé et les commandants et les dirigeants politiques concernés sont alertés.

C. ADAPTATION DE L'ANALYSE D'INDICATION ET D'ALERTE AU MILIEU DU RENSEIGNEMENT CRIMINEL

Pour adapter au milieu du renseignement criminel des pratiques et des principes élaborés à l'intention du milieu militaire, il faut d'abord examiner et concilier les importantes différences entre les missions d'alerte de chaque domaine. La plupart de ces différences découlent de la nature particulière de l'adversaire auquel on doit faire face. Dans le monde militaire, l'analyse d'indication et d'alerte vise à prévoir les démarches d'un pays adversaire connu. Ce pays, avec ses coordonnées géographiques fixes, son économie et ses infrastructures nationales ainsi que ses échelons militaires et politiques bien établis, contraste vivement avec les entités fluides, mobiles et interreliées qui caractérisent bien des formes de crime organisé. Contrairement à la plupart des nations, de nombreux groupes du crime organisé n'ont ni vision stratégique ni doctrine établie qui pourraient aider un intervenant de l'extérieur à prévoir leurs activités. Dans certains cas, il peut être nécessaire de donner des alertes concernant d'éventuelles menaces que même les organisations criminelles ciblées n'ont pas encore pleinement envisagées. D'autre part, il arrive souvent que les menaces stratégiques intéressant le renseignement criminel ne viennent pas d'organisations précises du tout, mais de *phénomènes* criminels, tels que les nouvelles utilisations de la technologie ou l'expansion d'un marché illicite. Ainsi, une analyse d'alerte stratégique aux fins de renseignement criminel doit tenir compte de beaucoup plus de variables et d'un nombre potentiellement illimité de résultats possibles.

Quoi qu'il en soit, le modèle militaire d'analyse d'indication et d'alerte a été adapté avec succès à d'autres secteurs, notamment ceux de la santé publique et des affaires. Qu'il s'agisse du risque d'invasion militaire, de pandémie d'influenza, d'offre publique d'achat hostile ou d'émergence d'un nouveau marché criminel, le postulat fondamental de ce type d'analyse demeure le même : **une situation de crise résulte souvent d'une série de conditions et d'événements dont certains produiront des indices ou des signes précurseurs détectables qui peuvent, si on les interprète correctement, laisser deviner la catastrophe qui se prépare.** Notre étude de 2004 sur la faisabilité d'un système d'alerte stratégique précoce a démontré que ce postulat pouvait s'appliquer aux événements et aux conditions du monde interlope. Cette étude, réalisée en collaboration avec des chercheurs du « Centre for Security and Defence Studies » (CSDS) de l'Université Carleton, visait à faire la lumière sur l'apparente incapacité des services de renseignement criminel à prévoir l'arrivée et l'enracinement du crime organisé de souche russe en Occident au cours des années 90. Il en est ressorti que des liens observables et même prévisibles existent entre, d'une part, les indicateurs nationaux et internationaux et, d'autre part, l'activité criminelle au Canada et à l'étranger. Autrement dit, cette « défaillance » des services de renseignement n'était pas inévitable; une solide méthode d'analyse d'indication et d'alerte aurait peut-être permis de tirer la sonnette d'alarme et d'intervenir.

II. MÉTHODOLOGIE D'ALERTE STRATÉGIQUE PRÉCOCE

A. SURVOL DU PROCESSUS

Le processus de renseignement d'alerte stratégique précoce est identique au cycle traditionnel du renseignement criminel, à une exception près : l'étape du lancement. Le cycle traditionnel commence par une directive des gestionnaires ou des cadres fondée sur les priorités fixées par les instances décisionnelles du milieu du renseignement. Par exemple, le processus d'évaluation des renseignements sur les Hells Angels commence normalement au stade de la planification et de l'orientation, où les instances décisionnelles confient un projet aux agents et aux analystes de renseignements après avoir conclu à l'aspect prioritaire des bandes de motards criminalisés (BMC). La planification et l'orientation constituent donc un stade critique du cycle traditionnel du renseignement, puisqu'elles permettent d'optimiser l'utilisation des ressources de renseignement en fonction des priorités établies. Par contre, dans le processus d'alerte, ce stade prend une forme et un rôle très différents. Au lieu de porter sur des menaces connues, le processus d'alerte stratégique vise par définition les dangers inconnus ou inattendus qui se dessinent à l'horizon, c'est-à-dire des questions qui *ne sont pas encore* jugées prioritaires, auxquelles la collectivité policière ne s'est peut-être même pas encore attardée. Ainsi, quand on effectue une analyse dans une optique de renseignement d'alerte, on n'a pas l'avantage de connaître l'ennemi; on est plutôt confronté à toute une pléthore d'ennemis qui n'est limitée, en théorie, que par « l'intuition informée » de l'analyste.

Le cycle traditionnel du renseignement

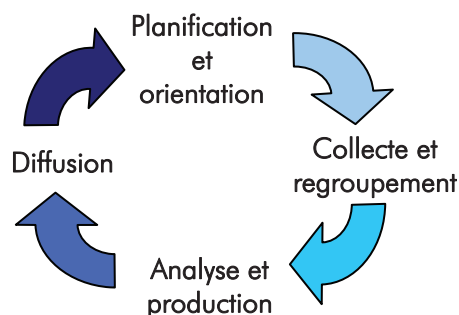


Figure 4 – Le cycle traditionnel du renseignement

Processus de renseignement d'alerte

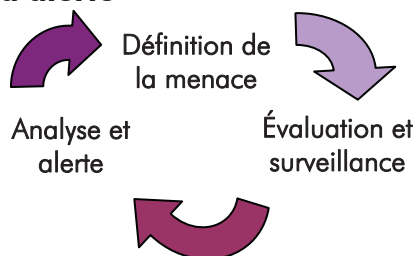


Figure 5 – Le processus de renseignement d'alerte

Étant donné qu'une analyse d'alerte stratégique précoce sera rarement entreprise à la suite d'une directive venue des instances supérieures, il faut incorporer un mécanisme de définition et de sélection des menaces directement au processus. En effet, ce type d'analyse procède du bas vers le haut : ce sont les analystes qui amorcent le processus et qui acheminent ensuite le produit fini jusqu'aux instances supérieures. Au lieu de prendre une cible connue pour point de départ, l'analyse d'alerte stratégique précoce commence par la recherche d'une cible. Cela se fait habituellement au moyen d'une analyse de l'environnement, qui constitue un processus de surveillance continue de diverses sources de données tant ouvertes que classifiées. Il s'agit d'une analyse générale dont la portée et la profondeur sont presque illimitées; l'analyste procède à une collecte exceptionnellement vaste et doit par conséquent trier une montagne de renseignements très variés, dont la vaste majorité n'auront pas de pertinence directe par rapport à l'analyse à produire. Parmi les principales sources d'information consultées lors d'une analyse de l'environnement, on note les médias nationaux et étrangers, la littérature grise, les périodiques académiques, les autres évaluations de renseignements, les bases de données classifiées, les sites Web, les groupes de discussion en ligne, les blogues, les analyses de l'environnement préparées par d'autres organismes et, surtout, les autres analystes et enquêteurs.

L'analyse de l'environnement devrait permettre de relever des menaces possibles aux fins d'étude. Le processus que l'on suit pour évaluer les menaces puis les sélectionner aux fins d'analyse approfondie est expliqué plus en détail ci-dessous. Une fois les sujets d'intérêt relevés et sélectionnés, ils sont ajoutés à la *Liste de veille Sentinelle*, où ils peuvent ensuite faire l'objet de recherches et d'analyses plus poussées. En suivant ce

processus, les analystes du renseignement d'alerte cherchent tout particulièrement, quoique pas exclusivement, les éléments nouveaux ou inhabituels. On se pose deux questions fondamentales sur chaque scénario de menace possible : 1) Quelle est la probabilité que le scénario se réalise, et ce, dans quel délai? 2) Quel impact le scénario produirait-il alors?

Une fois qu'on a répondu aux questions relatives à la probabilité et à l'éventuel impact du scénario, on peut décider si une alerte s'impose. Dans la négative, le sujet reste sur la *Liste de veille* aux fins de surveillance et de réévaluation. Dans l'affirmative, on passe à l'étape de l'*Évaluation Sentinelle*, qui constitue le principal mécanisme de communication de l'alerte au consommateur de renseignements. Tout au long du cycle, le processus d'analyse de l'environnement se poursuit et l'on revient régulièrement sur les scénarios de menace pour voir si l'évolution de la situation justifie la diffusion d'une alerte différente ou révisée. Dans certains cas, la recherche sur le sujet peut révéler qu'aucune alerte n'est nécessaire mais qu'il y aurait lieu de faire une évaluation exclusive du sujet. Le cas échéant, on entreprendra peut-être plutôt une évaluation prévisionnelle du renseignement, appelée *Bulletin de renseignements stratégiques* du SCRC, ou encore une évaluation plus exhaustive de la menace.

L'ordinogramme présenté ci-dessous (Figure 6) illustre le processus d'alerte stratégique précoce, qui commence avec la perception de la menace, se poursuit avec l'évaluation et la surveillance, puis se termine par l'analyse et l'alerte⁵. Comme le montre le diagramme, la collectivité de l'application de la loi n'est pas seulement le destinataire ultime de l'alerte stratégique précoce; elle contribue aussi aux étapes de la perception de la menace et de la *Liste de veille*. En effet, ses membres jouent un rôle important dans la compréhension des nouvelles menaces possibles et dans la collecte d'une bonne part des données sur les indicateurs établis pour les sujets qui figurent déjà sur la *Liste de veille* ou qui sont déjà abordés dans d'autres produits *Sentinelle*.

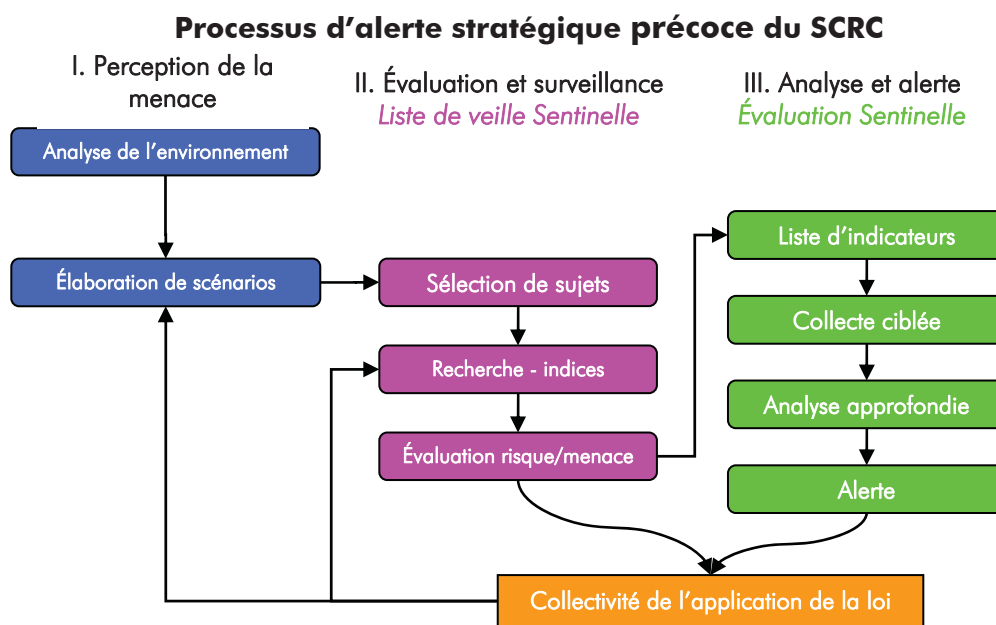


Figure 6 – Ordinogramme illustrant le processus d'alerte stratégique précoce du SCRC

Voici un autre diagramme illustrant le rapport entre les produits *Sentinelle* à chaque étape :



Élaboration de scénarios – Liste de veille Sentinelle – Évaluation Sentinelle
Figure 7 – Cycle de vie des scénarios de menace dans le processus d’alerte stratégique précoce

B. LA LISTE DE VEILLE SENTINELLE



La *Liste de veille Sentinelle* sert à la fois d’outil d’analyse et de mécanisme d’alerte précoce. Dans la première fonction, la *Liste de veille* permet de dresser une liste centralisée de sujets d’intérêt pour les *Évaluations Sentinelle*, ce qui permet à l’analyste du renseignement d’alerte de consigner et d’observer les changements relatifs à un vaste éventail de menaces possibles au fil du temps et ainsi de relever les sujets qui sont mûrs pour une *Évaluation Sentinelle*. La *Liste de veille* permet aussi d’accroître la sensibilisation et de stimuler l’échange de renseignements et d’idées sur différentes menaces qui pourraient autrement échapper à l’attention de la collectivité policière. En effet, la *Liste de veille* assure une vaste diffusion de scénarios de menace possibles qui n’ont peut-être pas fait l’objet de suffisamment de recherche pour être abordés dans une évaluation complète. C’est donc une sorte d’incubateur où l’information sur les menaces possibles et la compréhension de celles-ci peuvent se développer. Soulignons toutefois que la *Liste de veille* ne se veut pas un moyen de dégager de nouvelles priorités en matière d’application de la loi. Sa fonction ne va pas au-delà de la sensibilisation aux menaces possibles ou futures et de la promotion de discussions connexes.

i. Processus de sélection de sujets — La sélection de scénarios de menace aux fins d’ajout à la *Liste de veille* commence par une analyse de l’environnement international fondée sur toutes les sources disponibles. À partir de cette analyse, l’analyste du renseignement d’alerte dresse la liste des conditions, des phénomènes, des acteurs ou des groupes au Canada ou à l’étranger qui pourraient avoir une incidence sur les organismes d’application de la loi canadiens au cours des mois et des années à venir. Ce classement des menaces possibles est un exercice de nature intrinsèquement subjectif. L’élaboration de scénarios se fonde dans une large mesure sur ce qu’on pourrait appeler une perception inventive des menaces ou, si l’on veut, sur une conjecture raisonnée. Le processus doit donc être libre de toute contrainte pour permettre aux analystes de sortir des sentiers battus dans leur réflexion sur les menaces possibles de demain. Lorsqu’un scénario est élaboré, les analystes évaluent



Figure 8 – Le processus de sélection de sujets a une portée internationale. On évalue les conditions et les événements constatés dans le monde entier en fonction du contexte canadien pour élaborer des scénarios de menace qui pourraient nous toucher maintenant ou dans les années à venir.

collectivement la probabilité qu'il se réalise en appliquant une échelle à cinq niveaux : probabilité nulle, faible, moyenne, élevée ou quasi certaine. La troisième étape consiste à faire une appréciation collective de l'impact que produirait le scénario s'il se réalisait.

À partir de ce processus d'examen informel et axé sur la collaboration, on retient les scénarios jugés plausibles et pouvant entraîner des conséquences importantes pour l'application de la loi aux fins de recherche et d'analyse approfondies. Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'obtenir un consensus sur la probabilité qu'un scénario se réalise, il est souhaitable d'être d'accord sur son importance relative en cas de réalisation. Comme l'évaluation de la probabilité change souvent au gré des nouveaux renseignements et des nouvelles conditions, on y accorde une importance moindre à ce stade préliminaire. Quant aux autres facteurs à prendre en considération, on se demande entre autres si : le scénario pourrait vraisemblablement se produire d'ici quelques années; l'examen du sujet permettrait de combler une lacune dans le renseignement; la collectivité d'application de la loi se penche déjà sur le sujet (on essaie d'éviter les doublons); le sujet intéresserait les instances de prise de décisions et d'élaboration de politiques au sein de la collectivité de l'application de la loi; le sujet relève du mandat de l'organisme; on a accès aux compétences et à l'information requises pour l'examiner efficacement. **La Liste de veille porte sur des scénarios de menace précis plutôt que sur des éventualités générales.** Ainsi, les sujets qui y figurent doivent se fonder sur la réalité actuelle, même s'ils concernent des conditions et des événements futurs. Le présent est le point de départ pour l'analyse et la prévision d'une menace naissante ou future.

Il importe de souligner que ces évaluations préliminaires de la probabilité et de l'impact sont superficielles. Elles se fondent davantage sur un raisonnement logique que sur une étude des preuves recueillies, parce que le processus de sélection des sujets, qui précède la collecte ciblée et l'analyse rigoureuse, vise uniquement à relever des sujets qui se prêteraient bien à une étude plus poussée et à écarter les scénarios peu probables ou insignifiants. Ces évaluations peuvent donc changer au fur et à mesure que de nouveaux renseignements entrent en ligne de compte.

ii. Recherche initiale — La sélection d'un scénario de menace possible constitue la première étape du processus d'inscription à la *Liste de veille*. Avant d'ajouter un sujet à la liste, il faut une recherche plus ciblée. À l'étape de la recherche, on pose des questions clés sur le scénario à l'étude et on cherche à y répondre. Ces questions dépendent dans une large mesure du scénario en cause, mais en voici quelques exemples possibles : Y a-t-il un précédent pour cette menace? Où s'est-il produit et dans quelles conditions? Quels facteurs d'impulsion ou d'attraction sont en jeu? Les conditions actuelles au Canada pourraient-elles favoriser ou permettre le développement de la menace ici? Si la menace ne peut pas se développer ici à l'heure actuelle, quels éléments devraient changer pour que cela puisse arriver et à quel point est-il probable que ces changements se produiront au cours des mois et des années à venir? Bref, l'analyste du renseignement d'alerte se concentre essentiellement sur la détermination des conditions qui permettraient ou entraîneraient l'émergence du scénario de menace, ainsi que sur l'évaluation de ces conditions à la lumière des conditions actuelles et prévisibles au Canada. L'angle de recherche choisi pour trouver réponse à ces questions dépend à la fois de la nature de la menace à l'étude et de l'expérience et de la débrouillardise de l'analyste.

iii. Indicateurs de la Liste de veille — Bien que tous les types de renseignement (de base, de situation, d'appréciation et d'alerte) utilisent des indicateurs pour éclairer les jugements d'analyse, l'analyse du renseignement d'alerte se distingue des autres méthodes par la prééminence accordée aux indicateurs dans l'analyse et dans le produit fini. La *Liste de veille* fournit non seulement une description du scénario de menace et de ses conséquences possibles, mais aussi certains des indicateurs clés que l'on surveille pour déceler les premiers signes de la naissance et de l'évolution de la menace. Ces indicateurs permettent d'observer les changements qui surviennent à court et à long terme, puis de déterminer quand il faut revoir des jugements clés, tels que l'évaluation de l'impact et de la probabilité. Le fait de présenter des indicateurs dans le produit

aide à combler l'écart entre le tactique et le stratégique, ce qui permet aux consommateurs et aux fournisseurs de renseignements de voir comment l'information tactique éclaire les jugements stratégiques.

Les indicateurs se classent généralement dans deux catégories : celle des indicateurs *primaires* (ou *actionnels*) et celle des indicateurs *secondaires* (ou *contextuels*). Les indicateurs primaires sont ceux qui concernent directement les activités (ou *transactions*) des personnes ou des groupes ciblés. Par exemple, dans le cas de l'arrivée d'un gang de rue d'origine étrangère, l'observation à l'échelon local de graffitis caractéristiques du groupe ou l'arrestation de certains membres bien connus dans une ville canadienne constitueraient des indicateurs primaires. On entend par indicateurs secondaires les conditions qui pourraient permettre (rendre possible) ou favoriser (rendre plus probable) un événement. Par exemple, on pourrait citer parmi les indicateurs secondaires de l'arrivée d'un gang la taille du bassin de recrutement dans lequel il serait susceptible de puiser ou les possibilités de prise de contrôle et les débouchés qui pourraient l'attirer dans la région et favoriser son implantation locale.

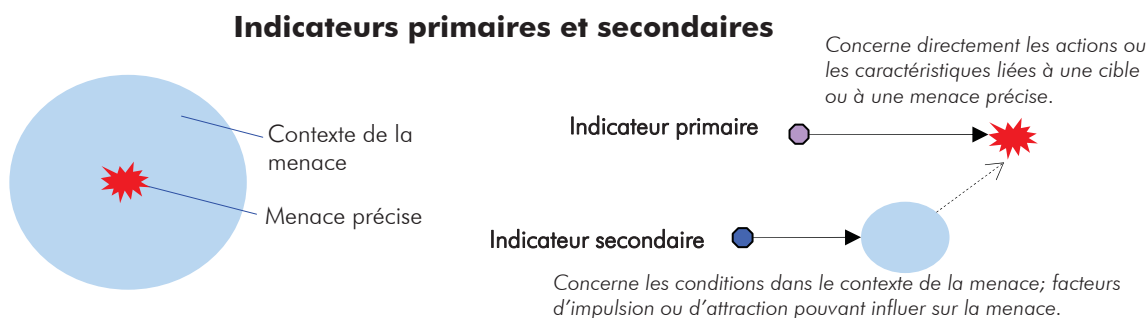


Figure 9 – La relation et la différence entre les indicateurs primaires et les indicateurs secondaires.

Pris seul, un indicateur a généralement peu de valeur, parce qu'il peut dénoter plusieurs conditions possibles (par exemple, un graffiti qui ressemble à la signature du gang ciblé peut être l'œuvre d'un copieur).

Analyse axée sur un pays	Analyse axée sur un groupe	Analyse axée sur une activité
<ul style="list-style-type: none"> • Historique des conflits • Gouvernance • Portrait économique • Portrait démographique • Société • Environnement • Développement humain • Rôle sur le plan international • Historique de la criminalité • Tendances en matière de criminalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire du groupe • Organisation • Principales activités • Principaux membres • Alliances / rivalités • Tendance à la violence (voir la Figure 11 ci-dessous) • Base communautaire et portrait démographique • Équilibre des forces • Potentiel de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique du marché • Concurrence • Monopole • Chaîne d'approvisionnement • Fournisseurs • Distribution • Techniques de marketing • Aspects démographiques de la demande • Victimes • Répercussions sociales

Figure 10 – Il est possible de regrouper les indicateurs en « grappes » selon la condition à évaluer. Par exemple, on peut utiliser plusieurs indicateurs pour évaluer la concurrence dans un marché criminel (prix et disponibilité des drogues, rivalité violente, etc.).

Par contre, lorsqu'on examine des signes précis dans leur contexte en fonction de la liste générale d'indicateurs, un portrait plus clair de la situation commence à se dessiner; le nombre d'explications plausibles diminue au fur et à mesure que de nouveaux indicateurs plus efficaces s'ajoutent à l'analyse.

L'établissement d'indicateurs est un processus fluide qui se déroule parallèlement à l'étape de la recherche. Un indicateur résulte de l'analyse des conditions qui pourraient permettre ou favoriser la réalisation d'un scénario et qu'on s'attendrait à voir le cas échéant. L'analyse des précédents historiques est particulièrement utile pour l'établissement d'indicateurs tant primaires que secondaires, car si le passé ne se répète pas nécessairement, il peut tout de même aider à comprendre les tendances à la base d'un phénomène

Grappe d'indicateurs



Figure 11 – Exemple d'une grappe d'indicateurs. Ici, cinq indicateurs distincts sont regroupés en un seul indicateur servant à évaluer la tendance d'un groupe à la violence.

ou des comportements d'un individu ou d'un groupe. En l'absence de précédents, l'analyste du renseignement d'alerte doit se fier à la logique et au raisonnement pour déterminer les indicateurs possibles. Certains indicateurs sont relativement faciles à dégager. Par exemple, si le scénario de menace concerne la possibilité d'une alliance entre deux gangs, il va de soi que l'existence de liens solides entre les groupes constitue un indicateur primaire. Par contre, certains autres indicateurs seront moins évidents et exigeront une certaine imagination de la part de l'analyste. Si on reprend le même scénario, on pourrait noter parmi les indicateurs moins évidents l'existence d'un ennemi commun qui gagne en force et en nombre (motivation) ou l'existence de liens étroits entre des membres incarcérés des deux gangs (occasions de contact).

Quand un scénario implique des intervenants ou des groupes criminels précis, la principale tâche de l'analyste du renseignement d'alerte consiste à établir des indicateurs liés à des activités observables (indicateurs primaires). Ces activités ou *transactions* (recrutement, narcotrafic, blanchiment d'argent, agressions de coercition, meurtres de représailles, etc.) peuvent comporter une *signature* reconnaissable

(tactiques, techniques ou façons de procéder caractéristiques) associée à un groupe ou à un intervenant particulier. Il s'agit essentiellement de mettre des antennes là où de telles activités ou signatures ont de bonnes chances d'être détectées si un scénario donné commence à prendre forme. Comme le fait remarquer le Lieutenant John P. Sullivan, ces transactions et signatures peuvent être observées et comparées à des habitudes de comportement exprimées sous forme de tendances et de potentiel, à partir desquelles on peut dégager les capacités et les intentions d'un intervenant particulier⁶. Autrement dit, quand les activités et les signatures sont observées au fil du temps et interprétées dans leur contexte, elles fournissent des renseignements indispensables sur les capacités et les intentions d'un groupe ou d'un intervenant.

iv. Établissement de la *Liste de veille* — Chaque scénario sur la *Liste de veille* comprend quatre éléments principaux (voir la Figure 12) : 1) la colonne *Description de la menace*, où l'on décrit brièvement le scénario et son éventuelle importance; 2) la colonne *Indicateurs surveillés*, où l'on inscrit les tendances ou les conditions qui peuvent faciliter la détection de l'émergence et du développement de la menace; 3) la colonne *Signes précurseurs*, où l'on inscrit les signes pouvant dénoter la présence d'un indicateur; 4) les évaluations de l'*incidence* et de la *probabilité*, faites en fonction d'une échelle à cinq codes de couleur, qui figurent au haut de chaque scénario. Les menaces qui évoluent rapidement ou qui exigent une attention immédiate sont signalées par l'icône 🚩 (drapeau) sous la rubrique *Description de la menace*. Celles qui ont fait l'objet d'une *Évaluation Sentinelle* sont signalées par l'icône 📄 (rapport). L'icône 🔍 (loupe) à côté de certains indicateurs ou signes précurseurs signifie que des renseignements supplémentaires ont été intégrés à la version électronique de la *Liste de veille*.





TITRE ABRÉGÉ DU SCÉNARIO DE MENACE	INCIDENCE : MOYENNE	PROBABILITÉ : ÉLEVÉE
DESCRIPTION DE LA MENACE   Bref aperçu du scénario de menace et de ses éventuelles répercussions au Canada (environ 150-200 mots). Répond de façon sommaire aux questions « Qui? », « Quoi? », « Où? », « Comment? » et, surtout, « Pourquoi est-ce important? »	INDICATEURS SURVEILLÉS	SIGNES PRÉCURSEURS
	Condition ou événement pouvant signaler l'émergence ou l'évolution de la menace.	Observation précise liée à l'indicateur correspondant 
	On inscrit un indicateur par rangée. On fournit de trois à cinq indicateurs pour chaque scénario de menace. 	On énumère les diverses observations en les séparant d'une ligne blanche. Énumérer toutes les observations pertinentes.
	Les indicateurs qui n'ont pas été observés devraient quand même être inscrits, avec une note dans la colonne adjacente pour préciser que la condition n'a pas encore été observée.	<i>Aucun signe précurseur observé.</i>

Figure 12 – Gabarit de base et éléments de la *Liste de veille*

v. Surveillance — En étudiant les cas antérieurs de surprise stratégique, on constate qu'il ne faut pas balayer du revers de la main une menace potentielle simplement parce qu'elle semble présenter un faible niveau de risque. La perception du risque peut être fautive ou l'évolution des conditions peut accroître la probabilité de la menace. La surprise stratégique résulte souvent de ces deux facteurs : l'inexactitude des perceptions et l'omission de réévaluer les hypothèses à la lumière de réalités tactiques nouvelles ou changeantes. C'est pourquoi la surveillance et la réévaluation régulières doivent faire partie intégrante de tout système d'alerte stratégique précoce. L'une des fonctions clés de la *Liste de veille* consiste à suivre l'évolution des indicateurs de menace au fil du temps, ce qui facilite la réévaluation des niveaux de menace et de risque. En plus de rester à l'affût des nouveaux sujets d'intérêt, l'analyste du renseignement d'alerte recueille de l'information sur les sujets qui figurent déjà sur la *Liste de veille* pendant l'analyse de l'environnement⁷. Il importe de souligner que cette surveillance est continue plutôt que périodique. Pour ajouter un nouvel élément d'information au sujet d'un indicateur surveillé à la *Liste de veille*, il suffit de l'inscrire dans la colonne *Signes précurseurs* à titre de nouvelle observation ou d'actualiser une observation qui a déjà été consignée (par exemple, en ajoutant une nouvelle ville à la liste des endroits où les graffitis d'un gang ont été documentés). L'analyste indique les modifications au moyen de caractères gras et en inscrivant les dates correspondant aux nouveaux éléments. Les modifications importantes, par exemple aux évaluations de la probabilité et de l'incidence, sont apportées sous la rubrique *Description de la menace*, où l'on inscrira un commentaire expliquant pourquoi la menace est plus ou moins grave qu'on ne l'avait cru au départ. Les scénarios de menace qui évoluent lentement sont abrégés et consignés sous une rubrique distincte pour les situations inchangées, vers la fin de la *Liste de veille*. En cas de changement important, le scénario est actualisé et placé sous une rubrique distincte pour les scénarios mis à jour.

C. L'ÉVALUATION SENTINELLE



L'évaluation *Sentinelle* constitue le principal mécanisme de diffusion d'alertes concernant une menace naissante ou future à la collectivité de l'application de la loi. Elle est conçue pour fournir les résultats de recherches approfondies et ciblées, des renseignements tactiques pertinents et des jugements stratégiques clairs, le tout dans un document concis et accessible destiné aux instances supérieures d'organismes d'application de la loi. L'évaluation a pour but premier de sensibiliser les destinataires aux éventuelles menaces afin d'éviter la surprise stratégique et de favoriser la prise de décisions éclairées. Sa diffusion vise également à stimuler la discussion au sein de la collectivité d'application de la loi, à favoriser l'échange de renseignements sur le sujet abordé et à accroître la connaissance de la situation parmi les yeux et les oreilles de la collectivité du renseignement.

i. Critères de sélection des sujets — Bien qu'il n'y ait pas de seuil ou de formule fixe pour décider à quel moment un sujet sur la *Liste de veille* devrait faire l'objet d'une *Évaluation Sentinelle*, certains critères généraux contribuent à cette détermination. Il faut notamment se demander si une alerte au sujet d'une menace particulière s'impose et si les intervenants concernés ont besoin d'être mis au courant. On tient également compte de l'opportunité du sujet; les questions qui peuvent nécessiter une intervention urgente de la part de la collectivité policière (c'est-à-dire les menaces potentiellement imminentes) sont généralement traitées avant celles qui ne risquent pas de poser problème avant quelque temps. Un troisième facteur qui entre en jeu est l'intérêt de la collectivité pour le sujet. La viabilité du sujet est également prise en considération. Pour produire une *Évaluation Sentinelle*, il faut une bonne quantité d'information et de renseignements sur le sujet visé. Les sujets viables sont généralement évalués au cours d'un cycle de production de quatre à huit semaines (si l'on suppose qu'une bonne partie de la recherche de base a déjà été faite en vue de leur inscription sur la *Liste de veille*). La décision de produire une *Évaluation Sentinelle* peut aussi découler d'un changement important qui concerne un sujet sous surveillance et qui pourrait modifier un jugement antérieur, par exemple si la modification d'une politique frontalière fait passer de faible à élevée la probabilité d'un scénario de menace.

ii. Énoncé du problème faisant l'objet d'alerte — Une fois qu'on a choisi le sujet de l'*Évaluation Sentinelle*, la première étape consiste à énoncer le problème précis dont on cherche à avertir les destinataires. Il s'agit d'une étape cruciale, car l'énoncé du problème déterminera dans une large mesure l'angle de recherche, puisqu'il établira les paramètres et les objectifs de l'analyse. L'énoncé du problème décrit, en une seule phrase, le but de l'*Évaluation Sentinelle*. Par exemple, on pourrait formuler comme suit l'énoncé du problème d'une *Évaluation Sentinelle* portant sur la menace criminelle que l'instabilité en Haïti peut présenter pour le Canada : « Évaluer l'éventuelle incidence de la situation politique actuelle en Haïti sur les groupes du crime organisé de souche haïtienne au Canada et sur leurs liens criminels avec Haïti, de même que les risques associés à cette situation. »

iii. Étoffement de la liste d'indicateurs — La liste d'indicateurs établie pour la *Liste de veille* n'est qu'un point de départ. Lorsqu'un sujet est retenu aux fins de recherche et de production d'une *Évaluation Sentinelle*, il faut étoffer la liste d'indicateurs afin d'orienter un travail d'étude beaucoup plus approfondi et exhaustif. La *Liste de veille* ne fait qu'établir les principaux indicateurs primaires ou événementiels qui peuvent dénoter l'émergence d'une menace. Lorsqu'on procède à une *Évaluation Sentinelle*, il faut aussi se pencher sur les indicateurs secondaires ou contextuels. L'une des premières tâches à accomplir consiste à étoffer la liste d'indicateurs établie en déterminant tous les éléments qui ont de bonnes chances de jouer un rôle dans l'émergence d'un scénario de menace ou d'être touchés par sa réalisation. Comme on l'a mentionné plus haut, la détermination des indicateurs résulte du morcellement du problème.

Les meilleures listes d'indicateurs sont celles qui abordent tous les éléments clés de la menace. Par exemple, s'il s'agit d'un produit tel que des stupéfiants ou des marchandises de contrebande, on pourrait établir des indicateurs relatifs aux : tendances de l'offre et de la demande; compétences criminelles requises; aux précurseurs ou au matériel nécessaires; activités observées à la frontière; lois en vigueur. S'il s'agit d'un groupe, les indicateurs peuvent concerner : ses capacités et ses intentions; les facteurs incitatifs et dissuasifs; l'équilibre des pouvoirs dans le monde interlope; les réactions probables des autres groupes criminels, de la communauté de l'application de la loi et du public; le potentiel de recrutement; le réseau de soutien communautaire; l'appui offert par d'autres groupes; les rivalités; l'évolution des activités criminelles et les rumeurs qui circulent dans la rue. En dressant une liste exhaustive d'indicateurs bien définis, l'analyste peut entreprendre une collecte plus efficace et ciblée pour déterminer quels indicateurs sont présents et ainsi porter un jugement aussi juste que possible sur le niveau de menace du scénario en cause.

iv. Collecte ciblée — Lorsqu'un sujet arrive au stade de l'*Évaluation Sentinelle*, une bonne partie de la recherche de base est déjà terminée, notamment sur le contexte de la menace, les précédents historiques, les conséquences possibles et les principales variables et conditions. Ces angles de recherche ont déjà été abordés en vue de l'inscription du sujet sur la *Liste de veille*. La liste étoffée des indicateurs devrait orienter la recherche vers les nouvelles questions à aborder. Ensuite, l'analyste consulte les documents de source ouverte, dépouille les reportages des médias locaux et internationaux sur le sujet et interroge les bases de données de la communauté de l'application de la loi pour obtenir toute l'information pertinente. Après avoir peaufiné sa liste de questions ou fait ressortir les lacunes du renseignement, l'analyste dresse la liste des personnes-ressources compétentes, puis communique avec elles. Les entrevues avec les sources ainsi relevées constituent un aspect crucial du processus d'*Évaluation Sentinelle*, car elles permettent souvent à l'analyste de relever des signes précurseurs, puisque les enquêteurs, les analystes de renseignements tactiques, les professionnels de la santé et les autres intervenants de première ligne sont souvent les premiers à voir les indices préliminaires de l'émergence d'une menace. Ces entrevues contribuent aussi à établir des réseaux de sources qui peuvent grandement faciliter la surveillance ou le repérage de menaces après la diffusion d'une *Évaluation Sentinelle*.

v. Formulation d'hypothèses — L'analyse n'est pas tant une étape qu'un aspect intrinsèque de l'Évaluation Sentinelle, le raisonnement analytique commence avant même que l'on retienne définitivement un sujet, au cours de la détermination des menaces potentielles. Par contre, le processus d'analyse prend vraiment son envol une fois qu'on a recueilli et traité suffisamment d'information pour porter un jugement éclairé. La première étape consiste à établir une question de départ pour orienter la recherche, qui suit habituellement la formule suivante : *Le scénario de menace X se développera-t-il de manière à avoir des répercussions sur l'application de la loi au Canada?* À partir de cette question, on formule une hypothèse de base (par exemple, *le scénario de menace X se réalisera*) et son hypothèse nulle (*le scénario X ne se produira pas*) aux fins de vérification. La démarche suivie pour vérifier l'hypothèse varie selon le cas, mais consiste essentiellement à morceler la question en éléments plus faciles à analyser. L'analyse comporte deux volets connexes : le repérage des tendances associées à une menace particulière (par exemple, les façons dont la menace s'est manifestée ailleurs) et l'examen du contexte dans le but de relever les conditions qui permettraient ou favoriseraient l'émergence de la menace (les conditions actuelles au Canada peuvent-elles favoriser l'émergence de la menace ici?).

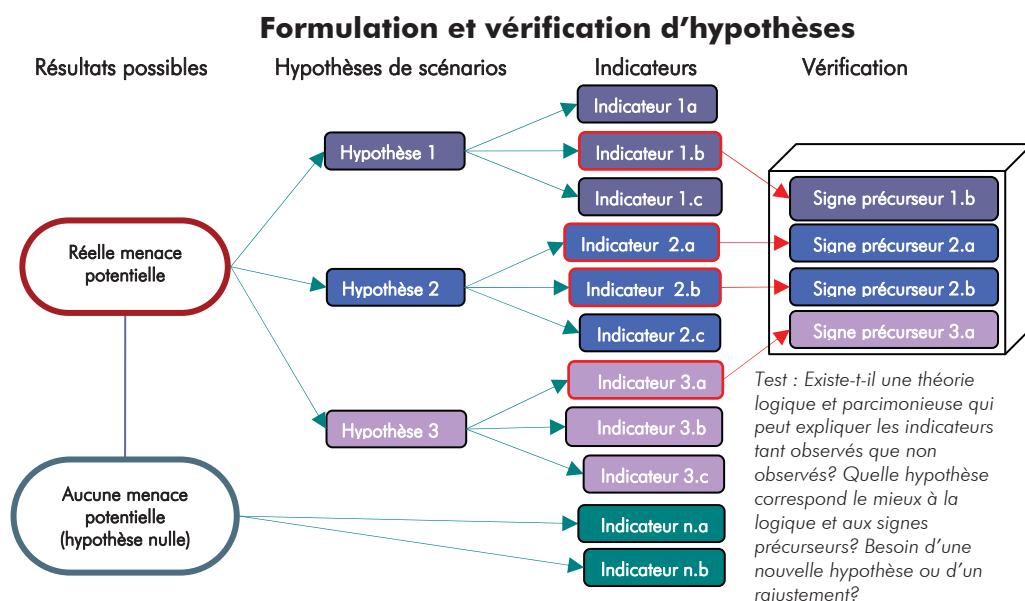


Figure 13 – Diagramme illustrant le processus selon lequel une hypothèse principale est divisée en plusieurs hypothèses possibles. Des indicateurs clés sont établis pour faciliter la vérification des hypothèses.

vi. Évaluation du délai d'émergence — Le facteur temps est l'une des variables les plus difficiles à évaluer dans n'importe quel exercice de prévision. On a beaucoup plus de chances de se tromper lorsqu'on essaie de déterminer *quand* une chose se produira que lorsqu'il s'agit de déterminer *si* elle se produira. Dans ce genre d'évaluation, il faut faire un choix entre la précision et l'exactitude. Bien qu'une estimation précise (indiquant le mois, la semaine ou le jour où un événement est prévu) soit plus utile aux instances décisionnelles, elle risque fort d'être inexacte. Ainsi, pour offrir une estimation plus réaliste et fiable du facteur temps, on détermine la période, comptée en mois, au cours de laquelle le scénario pourrait vraisemblablement se réaliser (par exemple une période de 12 à 24 mois). Pour ce faire, on cherche à déterminer le moment le plus tôt et le moment le plus tard où l'on s'attendrait à ce que l'événement prévu ait lieu.

Cet exercice commence généralement par la question suivante : « Serais-je étonné si ce scénario se réalisait au cours des six prochains mois? » Si la réponse est « oui », on se demande si on serait étonné que l'événement se produise au cours des 12 prochains mois et ainsi de suite, jusqu'à ce que la réponse soit négative. Le moment à partir duquel on ne serait pas étonné de voir le scénario se réaliser devient le seuil du délai prévu. On continue ensuite à se poser la même question jusqu'à ce que la réponse devienne positive, ce qui permet d'établir le plafond du délai. La période comprise entre le seuil et le plafond constitue le délai d'émergence prévu.

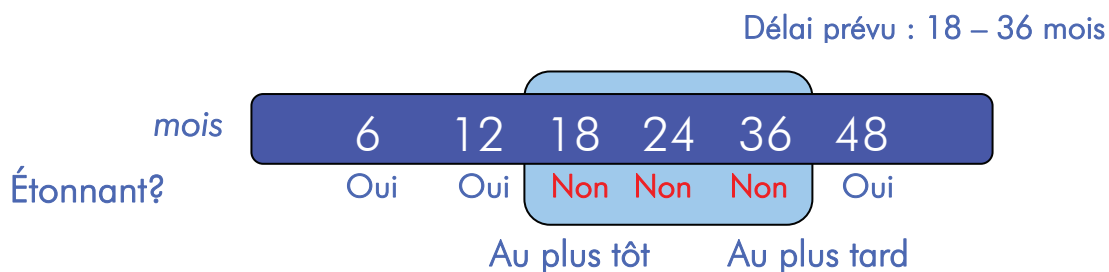


Figure 14 – Exercice d'estimation du délai prévu. Dans cet exemple, l'analyste juge que le scénario de menace a le plus de chances de se produire dans les 18 à 36 mois suivant l'évaluation.

Autrement dit, le délai d'émergence prévu est la période au cours de laquelle il serait le moins surprenant que le scénario de menace se réalise, selon l'avis de l'analyste. De toute évidence, il s'agit d'un simple jugement analytique; si plusieurs analystes se penchaient sur la même information, ils pourraient bien tirer des conclusions différentes. Quoi qu'il en soit, cet exercice demeure une façon pour l'analyste d'établir une estimation pour une variable essentiellement problématique et de communiquer ce jugement d'une manière qui soit utile au consommateur de renseignements. Il convient de noter que cet exercice se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le scénario va effectivement se réaliser, quelle qu'en soit la probabilité. Ainsi, l'analyste peut évaluer le délai dans lequel il estime qu'un événement pourrait avoir lieu même s'il juge cet événement peu probable. Par exemple, il peut établir un délai de 12 à 18 mois pour un scénario à faible probabilité. Les estimations quant au délai répondent à la question suivante : « Si ce scénario de menace devait se réaliser, au cours de quelle période aurait-il le plus de probabilité de se présenter? » Lorsque l'analyste établit une estimation de probabilité, il s'agit de la probabilité que l'événement se produise dans le délai prévu. **Le délai est donc évalué indépendamment de la probabilité de l'événement.**

vii. **Évaluation de la probabilité** — L'*Évaluation Sentinelle* et la *Liste de veille Sentinelle* se basent sur la même échelle à cinq codes de couleur servant à indiquer le jugement de l'analyste quant à la probabilité que se réalise un scénario de menace. Le degré de probabilité est établi selon l'échelle suivante :

EXTRÊME	Le phénomène existe déjà ou son arrivée imminente est quasi-certaine. Probabilité est de 85% et plus.
ÉLEVÉE	La réalisation du scénario est « probable » ou « très probable ». Probabilité égale ou supérieure à 70 %, mais inférieure à 85 %.
MOYENNE	Au minimum, le scénario a « plus de chances de se réaliser que de ne pas se réaliser ». Au plus, sa réalisation est « probable ». Probabilité supérieure à 55 %, mais inférieure à 70 %.
FAIBLE	Le scénario pourrait se produire, mais il est «peu probable ». Ses chances de réalisation vont de « faibles » à « à peu près égales ». Probabilité supérieure à 20 %, mais égale ou inférieure à 55 %.
NULLE	Probabilité que le phénomène se concrétise est minime sinon négligeable. Probabilité est de 10% et moins.

Figure 15 – Échelle de probabilité pour l'évaluation Sentinelle et la Liste de veille Sentinelle

L'échelle de probabilité comprend des mesures à la fois qualitatives et quantitatives, en ce sens qu'elle présente des énoncés descriptifs ainsi que les pourcentages correspondants pour exprimer le jugement de probabilité de l'analyste. Il importe toutefois de souligner que l'utilisation d'un pourcentage numérique ne signifie aucunement que la probabilité a été calculée selon une méthode statistique quelconque; les énoncés et les pourcentages constituent simplement un moyen de communiquer le jugement subjectif de l'analyste pour lui donner un sens plus concret.

Les difficultés inhérentes à la communication du degré d'incertitude dans les évaluations de renseignements ont fait couler beaucoup d'encre. D'après les recherches effectuées au Sherman Kent Center du CIA, entre autres, l'interprétation des énoncés d'incertitude les plus courants (par exemple, « probable », « possible », « vraisemblable » et « improbable ») varie grandement selon le lecteur. Il ressort de ces recherches que l'utilisation de tels énoncés pour communiquer le degré de confiance de l'analyste entraîne au mieux des jugements nébuleux et, au pire, de fausses interprétations. Pour atténuer ce problème, on utilise des estimations de probabilité subjectives afin de clarifier les énoncés et les termes employés pour décrire la confiance de l'analyste à l'égard de son jugement.

Contrairement à la probabilité statistique objective, qui se fonde sur la fréquence objective d'une condition donnée (par exemple, lorsqu'on tire à pile ou face, combien de fois le résultat sera « face »), la probabilité subjective décrit le jugement personnel d'un individu quant à la probabilité d'un événement donné. Bien que ce jugement ne se base sur aucun calcul précis, il constitue souvent une évaluation raisonnable par une personne qui possède des connaissances pertinentes. La grille présentée ci-contre⁸ illustre la relation entre les énoncés

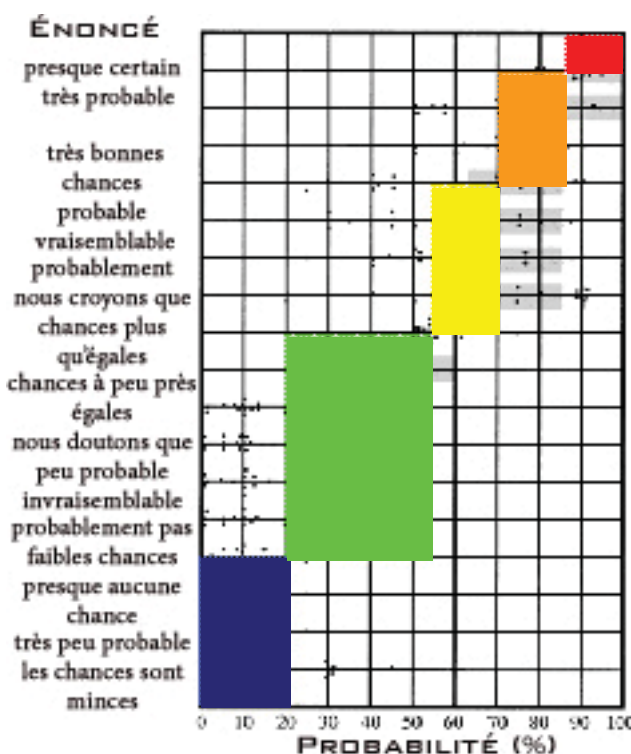


Figure 16 – Grille indiquant les cinq niveaux de probabilité (nulle, faible, moyenne, élevée, certaine) ainsi que les énoncés et les pourcentages subjectifs qui y correspondent. Les points sur la grille représentent les résultats d'une étude menée par le centre Sherman Kent sur l'interprétation des énoncés de probabilité par les consommateurs de renseignements.

d'incertitude et les estimations de la probabilité et montre comment notre échelle à cinq codes de couleur correspond à ces mesures.

viii. Évaluation de l'impact possible — Afin de donner aux consommateurs de renseignements une idée du niveau de menace associé à un scénario donné, on utilise un codage couleur dans l'*Évaluation Sentinelle* et la *Liste de veille Sentinelle* pour mesurer l'impact possible de la menace. Ce qui complique surtout l'estimation de l'impact possible d'une menace criminelle, c'est qu'il s'agit d'une variable multidimensionnelle englobant divers types de répercussions (sur les plans social, politique et économique ainsi que de la santé et de la sécurité) à différents niveaux (société, institutions, groupes, particuliers). L'échelle de l'impact ne vise ni à faire la distinction entre les différents types de répercussions ni à y attribuer un poids particulier, mais se fonde plutôt sur des descriptions générales et relatives des conséquences possibles. On met l'accent sur les répercussions concrètes et visibles (ce qu'on appelle les « coûts connexes ») pour tenir compte du fait que la criminalité produit des effets perceptibles sur des aspects plutôt abstraits mais tout aussi importants de la société canadienne, dont la crainte des gens de devenir victimes d'un crime. Étant donné que même un crime isolé de nature extrêmement violente peut avoir une profonde incidence sur la vie du public, la définition de l'incidence doit être générale et adaptable. Nous mesurons l'incidence possible d'une menace selon l'échelle suivante :

EXTRÊME	La réalisation du scénario entraînerait des coûts connexes extrêmement élevés, bien visibles, qui se feraient sentir dans divers domaines et à divers niveaux, ainsi que de profondes répercussions allant bien au-delà du domaine de l'application de la loi.
ÉLEVÉE	La réalisation du scénario entraînerait des coûts importants et très visibles. La menace constituerait principalement un défi pour l'application de la loi, mais elle aurait également un effet perceptible sur d'autres domaines.
MOYENNE	La réalisation du scénario entraînerait des coûts connexes tangibles pour la société canadienne, dont certaines conséquences importantes pour la collectivité canadienne d'application de la loi.
FAIBLE	La réalisation du scénario entraînerait des coûts limités ou très précis et localisés.
NULLE	Les coûts connexes seraient négligeables. Aucune menace perceptible.

Figure 17 – Échelle d'impact utilisée pour l'*Évaluation Sentinelle* et la *Liste de veille Sentinelle*

ix. Évaluation de la force des indicateurs — Les preuves à l'appui des indicateurs seront plus solides dans certains cas que dans d'autres. C'est pourquoi, lorsqu'on effectue une *Évaluation Sentinelle*, on utilise une échelle à cinq niveaux pour indiquer dans quelle mesure les éléments de preuve recueillis dénotent la présence de l'indicateur. L'échelle suivante sert uniquement à donner une idée de l'ampleur de la preuve à l'appui d'un indicateur donné et non de son importance intrinsèque ou relative :

EXTRÊME	La preuve appuie solidement et sans équivoque la présence de l'indicateur.
ÉLEVÉE	Degré élevé de preuve corroborée portant à croire que l'indicateur est présent.
MOYENNE	Degré moyen de preuve partiellement corroborée dénotant la présence de l'indicateur.
FAIBLE	Les preuves dénotant la présence de l'indicateur sont faibles ou manquent de cohérence.
NULLE	Aucune preuve ne dénote la présence de l'indicateur.

Figure 18 – Échelle de la force des indicateurs utilisée dans le cadre des *Évaluations Sentinelle*

Pour montrer comment cette échelle est appliquée dans le cadre d'une *Évaluation Sentinelle*, les exemples suivants, tirés d'évaluations différentes, font état d'un indicateur primaire et d'un indicateur secondaire, ainsi que de leur force respective.

INDICATEURS PRIMAIRES	FORCE DE L'INDICATEUR	ALERTES POTENTIELLES
Changements de comportement au sein des Hells Angels	FAIBLE	Bien que les Hells Angels, leurs clubs écoles et leurs alliés restent vigilants quant à l'évolution de la situation des Bandidos, ils ne semblent pas avoir changé leurs comportements en prévision d'un conflit avec ces derniers.

Exemple 1 – Force des indicateurs dans une *Évaluation Sentinelle*

Dans l'exemple présenté ci-dessus, la cote de *faible* force indique l'absence relative de preuves portant à croire que les Hells Angels se préparent à partir en guerre contre les Bandidos. Cette cote ne signifie pas que les Hells Angels ne se préparent pas ou n'ont pas déjà commencé à commettre des actes de violence à l'endroit de la bande rivale, mais simplement que les preuves obtenues jusqu'à maintenant n'indiquent aucun des changements de comportement qu'on s'attendrait à voir si un conflit était imminent ou en cours.

INDICATEURS SECONDAIRES	FORCE DE L'INDICATEUR	ALERTES POTENTIELLES
Instabilité croissante de la situation politique en Haïti	ÉLEVÉE	Haïti est devenu presque ingouvernable; la situation est propice à la balkanisation partielle (morcellement informel) du pays et à la criminalisation des institutions gouvernementales. La situation a peu de chances de changer sans une importante intervention internationale.

Exemple 2 – Force des indicateurs dans une *Évaluation Sentinelle*

Dans l'exemple qui précède, la cote de force *élevée* indique l'existence de solides preuves corroborées confirmant l'instabilité de la situation politique en Haïti. Il ne faut pas interpréter cette cote comme un jugement analytique voulant que la situation politique actuelle d'Haïti présente une menace élevée pour le Canada ou pour ses intérêts. La force des indicateurs n'est pas liée à l'évaluation de la menace ou des risques, mais reflète seulement la mesure dans laquelle la preuve confirme ou ne confirme pas la présence d'un indicateur.

x. Élaboration de différents scénarios possibles — Quel que soit l'exercice de prévision auquel on se livre, il est rare qu'un seul scénario corresponde aux indicateurs établis. Dans la plupart sinon la totalité des cas, on peut élaborer plusieurs scénarios possibles à partir des faits établis. Il convient également de noter que la probabilité d'un scénario donné dépend souvent de la présence ou du déclenchement de certains facteurs, par exemple de la réaction d'un groupe criminalisé à l'arrivée d'une nouvelle entité criminelle. Ainsi, un scénario peut avoir plusieurs issues différentes. L'*Évaluation Sentinelle* tient compte de cette réalité en offrant trois scénarios possibles au consommateur de renseignements : le meilleur des cas, le pire des cas et le cas le plus probable. Cette pratique a été empruntée du modèle d'indication et d'alerte appliqué dans le secteur militaire. L'avantage de procéder ainsi, c'est qu'on présente toutes les possibilités d'évolution de la menace au consommateur de renseignements. De cette manière, on offre des balises à ceux qui font leur planification en fonction du meilleur ou du pire des cas, ce qui évite l'adoption d'une perspective excessivement pessimiste ou optimiste. Pour élaborer ces scénarios, on se penche sur les différentes hypothèses possibles. Pour déterminer ce qui pourrait arriver dans le meilleur et dans le pire des cas, on examine différentes possibilités qui pourraient se produire advenant l'évolution de certaines conditions, tandis que le scénario le plus probable reflète la principale hypothèse formulée dans l'*Évaluation Sentinelle*.

xi. Détermination du code d'alerte — La dernière étape de l'*Évaluation Sentinelle* consiste à déterminer le code d'alerte à attribuer au scénario à l'étude. Ce code reflète le jugement analytique présenté sous la rubrique « Jugements et incidences » de l'*Évaluation Sentinelle* et tient compte des évaluations de la probabilité et de l'impact de la menace à la lumière des indicateurs actuellement observés. Bien que le code d'alerte se fonde sur l'échelle commune à cinq couleurs, aucun énoncé n'est fourni pour clarifier le sens de chaque code d'alerte (nul, faible, moyen, élevé, extrême). Il ne serait pas souhaitable de définir les différents niveaux de l'échelle, puisque le code d'alerte se veut une évaluation globale du niveau de menace. Les facteurs qui sont pris en considération pour l'établissement de ce jugement et le poids relatif qui leur est attribué dépendent de la situation. Il n'est donc pas pratique d'établir des définitions normalisées. Le code d'alerte reflète essentiellement la gravité de l'alarme que sonne l'analyste du renseignement d'alerte.

xii. Production — Pour produire une *Évaluation Sentinelle*, il faut adapter au gabarit Sentinelle le travail effectué pendant les étapes de la recherche et de l'analyse. L'ébauche passe ensuite par une série de mécanismes officiels et informels d'examen par des pairs pour vérifier l'exactitude de l'information, la rigueur de l'analyse et la qualité de la présentation. À l'interne, on fait circuler l'ébauche parmi des analystes qui ont une expertise dans le domaine à l'étude. On la transmet en même temps à des agents et à des analystes clés des collectivités de l'application de la loi et du renseignement dont la plupart ont contribué aux étapes de la recherche et de l'analyse. Ce processus d'examen externe constitue une vérification essentielle de l'exactitude de l'information sur laquelle les jugements se fondent et de la conformité de ces jugements aux réalités tactiques. Les commentaires sur l'ébauche sont faits par écrit, en personne ou par téléphone. Le Comité de révision des renseignements réunit des analystes, des agents de renseignements, des gestionnaires et les auteurs de l'*Évaluation Sentinelle* pour faire un examen critique de l'ébauche.

Les processus d'examen interne et externe peuvent entraîner l'apport de modifications importantes au texte, après quoi on le révisé puis on le refait circuler à l'interne et s'il y a lieu à l'externe pour une deuxième vérification. Le cycle continue ainsi jusqu'à ce que les auteurs soient satisfaits de la solidité du jugement d'alerte et de l'exactitude des données à l'appui. On fait alors traduire et imprimer le produit fini en vue de sa diffusion nationale et internationale, puis on le télécharge au Système automatisé de renseignements criminels (SARC), la base de données nationale du SCRC sur les renseignements criminels. Chaque destinataire sur la liste de diffusion de l'*Évaluation Sentinelle* reçoit un sondage sur la satisfaction de la clientèle.

D. RAPPORTS D'ALERTE STRATÉGIQUE PRÉCOCE

Comme le fait remarquer Cynthia Grabo, il n'y a pas d'alerte tant qu'il n'y a pas eu communication avec le décideur et que celui-ci n'est pas conscient d'avoir été averti. L'analyste doit trouver le moyen de présenter ses conclusions aux intervenants qui ont besoin d'en être informés⁹. Contrairement à la vaste majorité des activités de renseignement criminel au Canada, axées principalement sur le soutien opérationnel, le renseignement d'alerte stratégique précoce s'adresse tout particulièrement aux instances supérieures chargées de la prise de décisions et de l'élaboration de politiques dans le milieu de l'application de la loi. Il faut donc tenir compte de plusieurs éléments importants en ce qui concerne les principes et les méthodes régissant les rapports de veille stratégique.

i. Consommateurs de renseignements d'alerte Sentinelle — Les renseignements d'alerte stratégiques précoces s'adressent principalement mais pas exclusivement aux instances supérieures de prise de décisions et d'élaboration de politiques. Les agents et les analystes de renseignements sont d'importants consommateurs secondaires des renseignements d'alerte recueillis par le SCRC. Ces intervenants collaborent de manière fondamentale à la production de renseignements d'alerte stratégiques et sont bien placés pour repérer les menaces naissantes ainsi que pour relever les changements subtils dans les conditions locales. Il y a aussi les enquêteurs de première ligne, qui représentent la troisième catégorie de consommateurs de

renseignements d'alerte. Bien que l'attrait et l'utilité perçue des produits de renseignement soient moindres pour l'enquêteur, celui-ci joue néanmoins un rôle vital dans le processus d'alerte stratégique, puisqu'il est souvent le premier intervenant à repérer les signes préliminaires de l'émergence d'une menace et le principal intervenant responsable de la contenir par la suite. En ce qui concerne ce troisième groupe de destinataires, le but n'est pas tant de faciliter la prise de décisions que d'accroître la connaissance de la situation, puisque ces intervenants constituent les yeux et les oreilles de la collectivité du renseignement. On espère qu'en prenant connaissance de l'évaluation, l'agent assimilera l'alerte, de sorte que, plus tard, lorsqu'il sera confronté à de nouveaux signes précurseurs, il sera en mesure de les reconnaître en tant que tels et de prendre les mesures qui s'imposent (idéalement, il devrait communiquer cette information au reste de la collectivité du renseignement).

ii. Principes régissant les rapports d'alerte stratégique précoce — Le renseignement d'alerte stratégique vise à signaler les menaces qui se dessinent à l'horizon aux responsables de la prise de décisions et de l'élaboration de politiques afin qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires pour les éviter ou à tout le moins pour en atténuer l'incidence. La clarté de l'alerte présentée dans une *Évaluation Sentinelle* revêt donc une importance cruciale. Chaque *Évaluation Sentinelle* aborde une situation d'alerte particulière, qui peut être exprimée sous forme de question ciblée comportant une réponse tout aussi précise sur le potentiel de réalisation du scénario de menace; l'analyste du renseignement d'alerte n'a pas le loisir de nager entre deux eaux. L'*Évaluation Sentinelle* est donc conçue de manière que le consommateur sache, après avoir lu l'avis d'alerte sur la page couverture, ce que l'analyste considère comme l'issue la plus probable de la situation en cause. Ce jugement est réitéré et étoffé à la fin du document pour que l'alerte soit clairement comprise. Le reste de l'*Évaluation Sentinelle* établit le contexte et la justification à l'appui du jugement d'alerte et explique de manière concise, concrète et intuitive ce que cela signifie pour les instances décisionnelles du milieu policier. La limite de huit pages (quatre pages recto-verso, dont une pour l'échelle illustrant la méthodologie employée et une pour l'explication générale de l'*Évaluation Sentinelle*, les remerciements et les coordonnées des personnes-ressources) fait en sorte que l'évaluation puisse se lire en moins de 10 minutes. Les échelles à codes de couleur permettent au lecteur de saisir l'information rapidement et de manière intuitive, ce qui réduit la longueur du texte. De plus, le fait que l'évaluation soit produite sur papier et sur support électronique en facilite la diffusion tout en permettant de tenir compte de la préférence qu'ont certains intervenants haut placés pour les documents papier.

iii. Évaluation et rétroaction — L'évaluation des résultats d'un système d'alerte stratégique précoce présente plusieurs difficultés. Par exemple, on peut seulement faire une véritable évaluation de l'exactitude des prévisions sur la criminalité si la menace annoncée n'est pas évitée, ce qui signifie que la fonction d'alerte n'a pas atteint son objectif. Par contre, si la prévision aide à éviter ou à limiter l'émergence d'une menace comme elle est censée le faire, alors on peut avoir l'impression, en rétrospective, qu'il s'agissait d'une fausse alerte. C'est ce qu'on appelle le paradoxe de la prophétie auto-éliminante. En raison de ces difficultés, entre autres, nous mesurons surtout notre succès à l'opinion de notre principal client, c'est-à-dire la collectivité canadienne du renseignement, quant à l'utilité et à la qualité de nos analyses.

À cette fin, nous envoyons à chaque destinataire sur la liste de diffusion des produits *Sentinelle* un bref sondage sur la satisfaction de la clientèle pour obtenir sa rétroaction sur la qualité et l'utilité du produit. Dans le cas de la *Liste de veille Sentinelle*, le sondage porte sur la qualité de la rédaction, la clarté des objectifs visés, la pertinence des sujets abordés, l'utilité du produit et sa qualité générale. Dans le cas de l'*Évaluation Sentinelle*, on demande une rétroaction sur le caractère opportun du produit, sa présentation, l'analyse et l'information qui y sont présentées, son utilité et sa qualité générale. Le client répond selon une échelle de un à cinq (ordre croissant) pour chaque catégorie ou peut choisir l'option « sans objet » le cas échéant. Il peut également faire des commentaires écrits sur les façons d'améliorer le produit ou des suggestions en vue des publications ultérieures. Toute la rétroaction recueillie grâce aux sondages est entrée dans une base de données où des

calculs statistiques de base sont effectués pour évaluer l'utilité du produit et repérer les éléments qui se prêteraient à l'amélioration.

Nous nous fions à ces sondages sur la satisfaction de la clientèle comme principale mesure de notre succès pour la simple raison que, peu importe l'exactitude de nos prévisions, si les membres de la collectivité ne trouvent pas que nos analyses ajoutent de la valeur à leur travail, ils ne les liront pas. Dès lors, la justesse des prévisions n'a aucune importance. Il s'agit cependant d'un élément qui continue d'alimenter les perceptions à l'égard de l'utilité et de la qualité des produits. Il faut donc un mécanisme pour tenir les analystes responsables de leurs jugements et de leurs prévisions. Voilà pourquoi les analystes du renseignement stratégique et leurs gestionnaires utilisent la *fiche d'évaluation Sentinelle* pour assurer le suivi des prévisions établies et en vérifier l'exactitude au fil du temps. Qu'une situation se déroule comme on l'avait prévu ou de manière inattendue, un commentaire dans la rubrique « Description de la menace » de la *Liste de veille* en informera le lecteur. Cela favorise la transparence du processus d'analyse, puisqu'on avise le lecteur lorsqu'on modifie, ajoute ou rétracte un jugement et qu'on explique le comment et le pourquoi des rectifications apportées. La Figure 19 présentée ci-dessous illustre la structure de base de la *fiche d'évaluation*.

Description de la menace	Jugement	Probabilité	Date	Délai prévu (n ^{bre} de mois après la date de diffusion)										Évaluation	
				6	12	18	24	30	36	42	48	54	60		
Énoncé de la menace	Prévision	ÉLEVÉE	Date de diffusion												Résultat

Figure 19 – Gabarit de la *fiche d'Évaluation Sentinelle*. Il s'agit d'une grille où l'on inscrit une *Évaluation Sentinelle* par rangée et où les détails connexes sont consignés dans les colonnes correspondantes. Le document complet tient sur une seule page faisant état des principaux jugements et de leur exactitude.

III. DIFFICULTÉS ET LIMITES

Les activités d'alerte stratégique précoce aux fins de renseignement criminel présentent plusieurs difficultés, dont certaines sont inhérentes au travail de renseignement et à la mission de l'alerte en général, tandis que d'autres sont propres à un projet particulier. La difficulté la plus fondamentale est d'ordre épistémologique et découle de la nature même de la mission de l'alerte : l'avenir est par définition inconnu, or nous tentons de prévoir avec une certaine confiance des événements qui ne se sont pas encore produits. Avant d'aller plus loin, il y a lieu de faire la distinction entre les termes *prédiction* et *prévision*. Une prédiction est le résultat d'une conjecture raisonnée ou autre quant à l'avenir, tandis que la prévision consiste à extrapoler à partir des données recueillies et des événements observés afin de porter un jugement éclairé sur la façon dont se présenteront des tendances ou des phénomènes particuliers à l'avenir. Affirmer qu'une troisième guerre mondiale éclatera avant la fin du XXI^e siècle est une prédiction; affirmer que le trafic de méthamphétamine continuera de se répandre vers l'est et entraînera une hausse du nombre de crimes contre les biens et d'agressions dans la région de l'Atlantique au cours des 36 prochains mois constitue une prévision. Les prédictions sont souvent de simples postulats, tandis que les prévisions sont des extrapolations et des projections fondées sur des faits observables. La nuance est subtile, mais importante.

Bien qu'il y ait souvent des recoupements entre ces deux notions, nous nous soucions moins de prédire l'avenir que d'établir des prévisions relatives aux menaces criminelles touchant le Canada. Si la prédiction est un exercice intellectuel portant sur l'avenir, la prévision fondée sur des activités d'alerte stratégique précoce vise plus précisément à prévoir les menaces criminelles possibles et plausibles à l'égard du Canada et à les exprimer sous forme d'une série de jugements mûrement réfléchis. Autrement dit, l'analyse d'alerte stratégique se veut une science sociale appliquée¹⁰. En effet, la méthodologie présentée ici n'est ni particulièrement novatrice ni vraiment originale. Il s'agit simplement d'une nouvelle façon d'appliquer des

principes et des méthodes bien établis du domaine des sciences sociales à des problèmes réels, à savoir le crime organisé et les crimes graves. Cette difficulté épistémologique ne se limite donc aucunement au domaine du renseignement d'alerte et n'est pas particulièrement restrictive, du moment que notre travail demeure axé sur l'établissement de prévisions plutôt que de prédictions.

Là où la difficulté devient plus concrète, c'est quand vient le moment de porter un jugement analytique en l'absence d'indicateurs observables. L'analyste du renseignement d'alerte ne peut pas se contenter de ménager la chèvre et le chou ou d'attendre pour voir comment les choses évolueront. Si on aborde un sujet dans un document d'alerte précoce, qu'il s'agisse de la *Liste de veille Sentinelle* ou d'une *Évaluation Sentinelle*, il faut présenter le meilleur jugement possible sur la menace potentielle, que les indicateurs connexes soient visibles ou non. Dans certains cas, surtout avec la *Liste de veille*, cela peut vouloir dire qu'on doit attribuer un niveau de menace moyen ou élevé à un scénario malgré l'absence d'indicateurs observables. Pour certains, cela peut sembler tout à fait contradictoire : on établit des indicateurs afin de percevoir les menaces, mais même en l'absence d'indicateurs, on perçoit une menace. S'il est effectivement difficile d'évaluer avec confiance le niveau et la probabilité d'une menace sans indicateurs observables, il n'y a toutefois rien de contradictoire à émettre un jugement en l'absence de preuves. L'adage voulant que l'absence de preuve n'est pas une preuve d'absence convient particulièrement à ce genre de situation : si la présence d'indicateurs ne prouve pas nécessairement l'émergence d'une menace, leur absence ne prouve pas non plus l'absence de menace.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'apparente absence d'indicateurs : peut-être les intervenants du milieu de l'application de la loi ne se sont-ils pas arrêtés à la question; peut-être n'a-t-on n'a pas encore repéré et exploité les bonnes sources; peut-être que les indicateurs sont là mais qu'on n'a pas su capter les signaux; peut-être que les indicateurs ne sont pas encore présents parce que le scénario attendu ne se produira pas avant plusieurs années. Quel que soit le cas, il importe de noter que si les jugements d'alerte sont *éclairés* par les indicateurs observés, ils n'y sont toutefois pas *asservis*. Il faut user de raisonnement analytique pour combler les lacunes dans la preuve, aussi importantes ou nombreuses soient-elles, afin de présenter un jugement clair au consommateur de renseignements sur la probabilité et l'éventuelle incidence d'un scénario de menace donné.

Cela dit, la plus grande difficulté que nous avons à surmonter, celle qui limite le plus sérieusement notre méthodologie, tient peut-être à l'ambiguïté du résultat que nous essayons de prévoir. Contrairement à l'analyse d'indication et d'alerte qui se fait dans d'autres domaines, où les résultats possibles sont clairement définis (déchéance d'un État, lancement d'un missile nucléaire ou pandémie d'influenza), dans le domaine de la criminalité, le nombre de résultats possibles est presque illimité¹¹. Bien que nous ayons tenté d'atténuer ce problème en limitant nos analyses à des scénarios de menace précis (c'est-à-dire en énonçant clairement la situation en question), le résultat que nous essayons de prévoir doit néanmoins être défini au cas par cas. Cette réalité complique considérablement la mission de l'alerte du renseignement criminel. Au lieu de commencer à partir d'un résultat possible connu et d'employer une méthodologie pour prévoir ce résultat, nous devons, en un sens, avancer à tâtons dans le noir à la recherche de l'« inconnu inconnu », c'est-à-dire de la menace possible qui ne nous a même pas encore effleuré l'esprit et que nous sommes encore loin de relever. Ainsi, les activités d'alerte stratégique précoce aux fins de renseignement criminel s'exercent nécessairement de manière plutôt ponctuelle, et la sélection des sujets dépend davantage de l'analyste que d'un examen des résultats possibles. Cela ne diminue pas l'utilité de notre travail pour la collectivité du renseignement, mais limite effectivement la mesure dans laquelle nous pouvons relever toutes les menaces stratégiques possibles et en avertir les autorités compétentes.

CONCLUSION

Une alerte est une hypothèse fondée sur un raisonnement, des connaissances et, surtout, le rassemblement et l'analyse des indicateurs d'une menace possible. L'analyse d'alerte stratégique précoce est une méthode systématique employée pour formuler des alertes justifiées et les communiquer aux personnes qui en ont besoin au moment opportun. Bien que cette forme d'analyse n'ait rien de nouveau, son application au sein de la collectivité du renseignement criminel est relativement récente. Cela dit, elle ne se dissocie ni des pratiques d'analyse établies ni du cycle de renseignement général. C'est plutôt une méthode d'analyse axée uniquement sur l'avenir et adaptée spécialement aux besoins des instances chargées de la prise de décisions et de l'élaboration de politiques dans le milieu de l'application de la loi. Elle exige donc une approche distincte de celle qui est utilisée pour produire des évaluations de situations passées ou en cours. Le présent document visait avant tout à définir cette approche. La méthodologie d'alerte stratégique précoce, telle que présentée ici, résulte de l'expérience accumulée collectivement au cours des deux dernières années dans la préparation d'*Évaluation Sentinelle* et de la *Liste de veille Sentinelle*. Elle a évolué à la suite de recherches approfondies et d'essais, en fonction de la rétroaction de la collectivité et à la lumière des leçons tirées de nombreuses erreurs. Nous l'avons beaucoup perfectionnée grâce aux contributions de spécialistes du renseignement et de l'alerte de divers domaines et surtout avec la collaboration des deux groupes de travail sur le système d'alerte stratégique précoce qui se sont réunis à Ottawa en mars 2004 et en avril 2006 ainsi que du Centre for Security and Defence Studies de l'Université Carleton. Les réseaux et les partenariats interdisciplinaires de ce genre forment l'épine dorsale du système d'alerte stratégique précoce que le SCRC est déterminé à implanter à l'échelle nationale. En offrant une explication détaillée du concept et de la méthode d'alerte stratégique précoce à l'ensemble de la collectivité du renseignement, le présent document franchit un pas important vers la mise en œuvre d'un tel système au Canada.

-
- ¹ Cynthia M. Grabo, *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*, Washington (DC), Joint Military Intelligence College, 2002, p. 4.
- ² Grabo, p. 14.
- ³ Typologie du renseignement tirée de l'adresse <http://www.fas.org/irp/doddir/army/miobc/shs3lbi.htm> le 3 août 2006.
- ⁴ Carl von Clausewitz, *On War*, traduction du col. J. J. Graham, notes du col. F. N. Maude, Londres, K. Paul, Trench, Trubner, 1918, p. 119.
- ⁵ Il est possible d'établir un parallèle entre notre processus d'alerte stratégique à trois étapes et le modèle « analyse, surveillance, prévision » qu'emploie le *Terrorism Early Warning (TEW) Group* de Los Angeles. Le groupe TEW, qui a ouvert la voie à l'adoption d'une méthodologie d'analyse d'indication et d'alerte dans le domaine de l'application de la loi et du contre-terrorisme, a réussi à mettre sur pied un réseau de centres d'intégration pour faciliter l'échange d'information et de renseignements sur les menaces possibles ou réelles envers les États-Unis. Nous tenons à souligner l'importante contribution du Lieutenant John P. Sullivan, cofondateur du groupe TEW, qui a joué un rôle déterminant dans l'élaboration du système d'alerte stratégique du SCRC.
- ⁶ John P. Sullivan, *Terrorism Early Warning and Co-Production of Counterterrorism Intelligence*, document présenté lors de la conférence annuelle de l'Association canadienne pour l'étude de la sécurité et du renseignement, tenue à Montréal le 21 octobre 2005. Accessible en direct à l'adresse suivante : www.nfaic.org/OpenLibrary/Police/Counterterrorism%20Intelligence.pdf.
- ⁷ Google News Alerts (<http://www.google.com/alerts?hl=en>), un service gratuit qui permet de vérifier automatiquement plusieurs milliers de sources d'actualités sur Internet pour relever la présence de mots-clés fournis par l'utilisateur et qui envoie ensuite les résultats à ce dernier par courriel, peut aider l'analyste à rester au courant de ce qui se publie dans les médias anglophones sur les sujets de la *liste de veille*.
- ⁸ Grille d'origine tirée de Richards J. Heuer, *Psychology of Intelligence Analysis*, Washington (DC), Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, <https://www.cia.gov/csi/books/19104/index.html>.
- ⁹ Grabo, p. 14.
- ¹⁰ Nous tenons à remercier notre collègue Edwin C. Leung du Service de Renseignements Criminels de la Colombie-Britannique et du Yukon pour sa précieuse contribution à cette section particulière.
- ¹¹ Nous remercions notre collègue Daniel Schwartz du Service de Renseignements Criminels de l'Ontario de nous avoir aidés à définir cette contrainte fondamentale.