



La communauté du renseignement belge Essai de définition

PATRICK LEROY

Le commissaire divisionnaire Patrick Leroy est entré au Service Général du Renseignement et de la Sécurité (SGRS) en 1980. Il est responsable du programme « *Outreach* » (francophone) au sein du SGRS. Il est doctorant en science politique (ULg) et collaborateur scientifique au sein du centre « *European Studies Unit* » (ULg).

De Belgische inlichtingengemeenschap beschikt niet over een contextuele definitie. Een maximale innoverende benadering van deze netwerkgemeenschap zal een toegevoegde waarde betekenen in dit tijds kader waarin het denken over veiligheid de overhand heeft. De inbreng van de inlichtingen op het operationele niveau enerzijds en als een vorm van “moderne kennisindustrie” anderzijds zal ook een troef zijn in het bereiken van een veeleer heilbrengende identiteit.

INTRODUCTION

Cet article s’inscrit dans la continuité de notre contribution de 2009¹, qui posait en guise de conclusion quelques questions sur la façon dont le renseignement belge devait (aurait dû) évoluer après les attentats de 2001, 2004 et 2005. L’objectif de l’article est de mettre en lumière l’avènement inéluctable d’un paysage nouveau du renseignement en Belgique, fruit de son adaptation à l’environnement dans lequel les services opèrent, en utilisant les notions de communauté et/ou de communion.

Chaque organisation, chaque administration publique a besoin d’être informée de ce qui se passe dans le segment de l’environnement social auquel elle s’adresse². De même façon, les services de renseignement doivent pouvoir maîtriser, en tant qu’organisations réductrices d’incertitude, l’environnement opérationnel global et incertain dans lequel ils opèrent au profit de l’État et des



citoyens, et, par conséquent innover, idéalement a priori, dans leurs méthodes, dans leurs structures et même de façon conceptuelle (certains auteurs parlent de changement de paradigme³). L'adaptation à la situation internationale est présentée comme une règle absolue par Olivier Forcade et Sébastien Laurent⁴.

En outre, il importe que les services de renseignement soient reconnus dans un environnement qui est composé des différentes structures du pouvoir⁵. Ce point nous paraît fondamental à une époque où il est question d'une quête d'identité salvatrice : « nous sommes en mode 'survie' »⁶ ou encore « le renseignement est-il encore utile ? »⁷ : déclarations ou questions que l'on peut entendre dans certains cénacles politiques. Certes, la déclaration gouvernementale et la déclaration de politique générale du gouvernement mis en place fin 2014 mentionnent bien « le renseignement », mais le contenu des déclarations ne recèle rien de neuf.

En Belgique, quelques organisations sont apparues sur le lit de plus anciennes, dont les observateurs avertis soulignaient fort opportunément le peu d'activités, le peu de poids dans le processus décisionnel du renseignement. Aujourd'hui, le Conseil national de sécurité (CNS), le Comité stratégique, le Comité de coordination du renseignement et de la sécurité ainsi que les acteurs qui composent ces organes, complètent ce que Sébastien Laurent⁸ appelle un « dispositif de renseignement », une architecture politique et administrative complexe, « déjouant toute idée de rationalité », qui articule les deux services de renseignement légalement reconnus par la loi organique du 30 novembre 1998, le pouvoir exécutif (le CNS), le pouvoir législatif (Commission du suivi des services de renseignement à laquelle répond le Comité R) et les ministres de tutelle (Justice ou Défense).

D'autres administrations fédérales belges pourtant jouent un rôle dans le « champ d'actions » du renseignement et de la sécurité, chacune avec leurs compétences propres. Citons la Cellule de traitement des informations financières (CTIF), l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace (OCAM), la Police fédérale, l'Autorité nationale de sécurité (ANS), les différentes structures de reconnaissance et de renseignement au sein de la Défense, la *Belgian Intelligence Academy* (BIA), par exemple.

Ces différentes administrations constituent-elles ensemble un dispositif de renseignement ou une communauté du renseignement belge ?

DÉFINIR LA COMMUNAUTÉ

Ou devrions-nous parler de communion ? Le renseignement est en effet un regroupement d'acteurs, segments⁹ d'une profession (la collecte, l'analyse,...). Régis Debray¹⁰, dans un autre contexte certes, fait appel à l'étymologie : « *cum* » et « *unio* » pour souligner l'union entre acteurs ou l'appel à un dénominateur commun, ou « *cum* » et « *munus* » pour souligner en quelque sorte le partage du fardeau. C'est la conjonction de la verticale « adhérer à » et de l'horizontale « être membre de », sorte d'équation de ce qui a vocation à la durée : un cadre de confiance et un cadre de référence. Les spécialistes parlent souvent de communauté du renseignement, mais très peu de communion d'acteurs. Nous utiliserons dans cet article, selon les développements, les deux acceptions.

87

DÉFINIR LE RENSEIGNEMENT

Il existe de nombreuses définitions du renseignement, mais peu d'entre elles sont communément acceptées. Jean-Claude Cousseran et Philippe Hayez¹¹ se gardent de donner une définition trop vague car « si tout est renseignement, rien n'est renseignement » soulignent-ils. Il est indispensable pourtant de le définir au mieux, tant une définition faciliterait un débat sur son évolution.

Le renseignement peut se décliner tout d'abord par une approche psychologique, correspondant à la notion de *situational awareness*¹², une construction d'une aide à la décision par une mise en situation pour des décideurs politiques, ensuite par une approche organisationnelle, le dispositif dont parle Sébastien Laurent, auquel il faut ajouter immanquablement aujourd'hui la dimension cybernétique, par une approche politique et téléologique, « le renseignement, c'est l'érudition de l'État », écrit Alain Dewerpe¹³ : c'est le renseignement au service de l'État. Enfin, le renseignement, c'est une information, un fait, qui a été traité, interprété, et archivé : c'est une construction de la connaissance pour mieux agir.

Le renseignement peut être circonscrit à un champ d'action, à un environnement opérationnel : le renseignement intérieur, le renseignement extérieur, le renseignement militaire, le renseignement économique, le renseignement de sécurité (CI ou *Counter-Intelligence*), etc.

LA COMMUNAUTÉ DU RENSEIGNEMENT

88

Il existe plusieurs façons de décliner une communauté du renseignement ou, plus précisément, d'une communauté de services de renseignement. Cette nuance, utile à notre développement, est importante : parle-t-on d'une communauté d'agences ou d'une communauté du renseignement ?

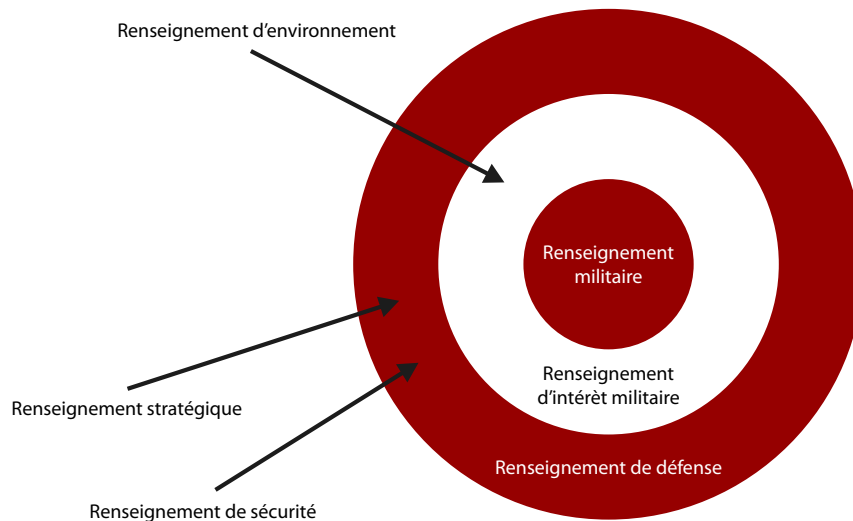
Les quatre modèles de communauté d'agences selon Cousseran et Hayez¹⁴ : il y a le modèle « intégré » qui s'illustre par une imbrication très étroite entre le sommet de l'État et les services, l'exemple type étant Israël. Ensuite, le modèle « unifié » : il n'existe qu'une seule agence de renseignement, c'est le cas de l'Espagne. Dans le modèle « communautaire », les agences sont spécialisées par domaine ou mode d'action, la France étant un exemple de ce modèle. Enfin, le modèle « dual » s'illustre par une distinction entre le renseignement intérieur et extérieur.

Pour certains États, les modèles s'entrecroisent. Ainsi, en France, nous pouvons parler d'un modèle communautaire et dual.

Les trois visions selon Lowenthal¹⁵ : selon la vision, il décrit tant une communauté d'agences qu'une communauté du renseignement. Une vision « organisationnelle » présente la communauté du renseignement généralement de façon hiérarchique et bureaucratique, soulignée par l'autorité de lignes verticales dans un organigramme. Une vision fonctionnelle s'illustre tout d'abord par un schéma par les flux des requêtes et de l'information, et ensuite par un processus englobant les senseurs, les collecteurs, les analystes et la production et les clients, consommateurs de renseignement : c'est la vision d'une communauté basée sur le cycle du renseignement en quelque sorte. Une vision budgétaire distingue l'importance de certaines agences par rapport à d'autres (répartition des responsabilités politiques) et donc le poids qu'elles peuvent avoir au sein de la communauté en fonction des budgets.

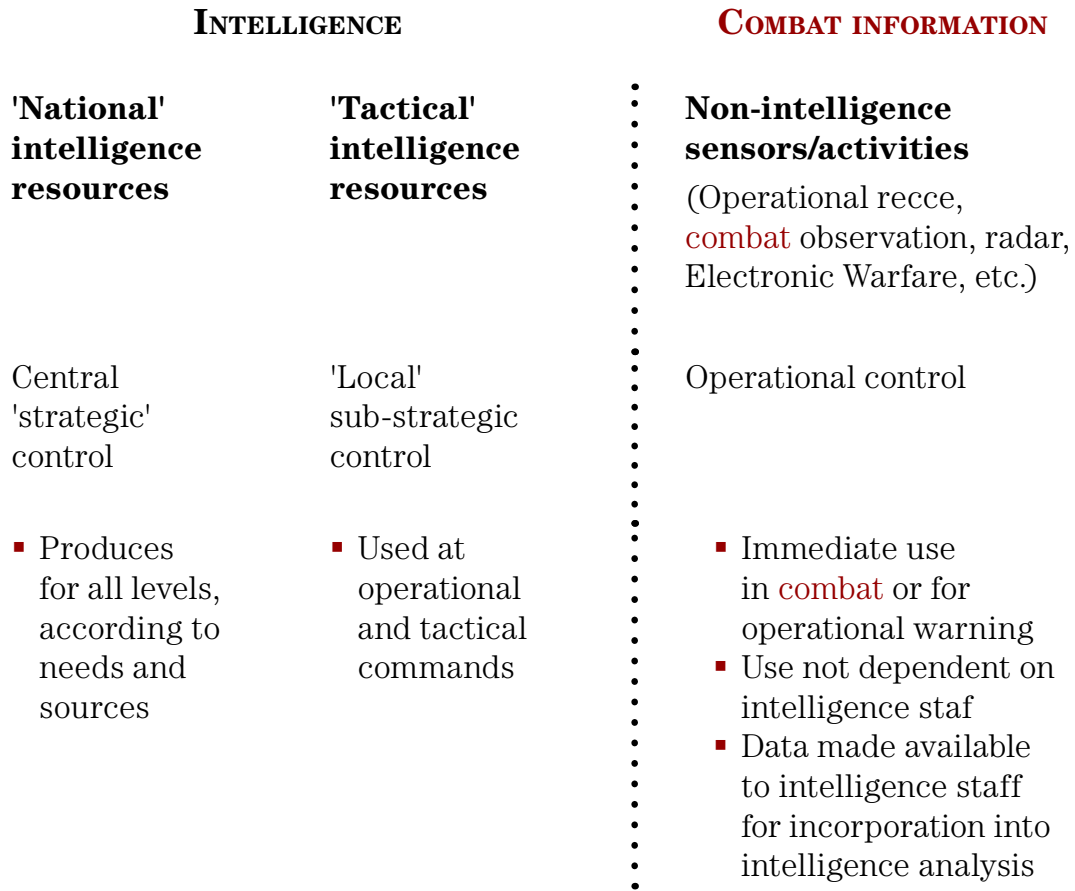
La communauté du renseignement en cercles concentriques

La vision militaire française du renseignement



Source : Jean-Claude Cousseran/Philippe Hayez

Dans cet exemple relatif au renseignement militaire, plus on s'éloigne du centre, plus le champ d'action s'élargit. C'est, dans ce cas de figure, le passage du renseignement militaire stricto sensu à un renseignement d'intérêt militaire (RIM¹⁶) et un renseignement de Défense.¹⁷ La communauté du renseignement militaire belge est composée d'unités de renseignement et de reconnaissance et de sécurité, en fonction de leur finalité propre. Si nous nous en tenons aux finalités du renseignement, la reconnaissance permet de répondre aux questions « quoi ? », « quand ? » et « où ? », en réponse à un problème, une crise par exemple. C'est ce que Michael Herman¹⁸ appelle une combat information. Le renseignement y ajoute les réponses « pourquoi et comment ? » Si l'on adhère à cette différence, mais aussi à cette complémentarité, le bataillon de reconnaissance ISTAR (*Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance*) ne fait du renseignement que si sa production alimente le cycle complet du renseignement. Une unité de reconnaissance isolée ne fait pas du renseignement.



Relationship between strategic intelligence, tactical intelligence and **combat** information.

David Omand ajoute un élément important dans cette approche concentrique : les cercles de confiance (*the issue of trust : circles of cooperation*)¹⁹. Un premier cercle de confiance entre les agences de renseignement et de sécurité, un second cercle de confiance avec les forces de police, qui passe, entre autres, par la co-localisation d'agents des différents services au niveau local, et un troisième cercle, qui voit le renseignement participer aux processus et structures décisionnelles du gouvernement par un partage de l'information et une coopération étroite avec des différents ministères et les différents niveaux de pouvoir régionaux et locaux.

La communauté du renseignement en réseau : une communion d'acteurs pour une production de connaissance

Le renseignement est un regroupement d'acteurs, ayant des compétences diverses en la matière. Dans ce schéma, nous ne nous focalisons pas sur des structures ou des dispositifs, mais sur des connaissances. Il s'apparente aux communautés épistémiques. Le concept de communauté épistémique, développé

par Peter Haas, peut être défini comme un groupe multidisciplinaire qui représente un consensus intellectuel et des communautés de pratiques composées de professionnels, de scientifiques et d'académiciens, « qui n'appartiennent pas nécessairement à la même discipline, mais qui se retrouvent autour d'une même appréhension d'un problème »²⁰. On peut aussi la définir comme des « réseaux de professionnels ayant une expertise et une compétence reconnue dans un domaine particulier qui peuvent faire valoir un savoir pertinent sur les politiques publiques du domaine en question »²¹.

L'illustration qui sied ici est l'accroissement des relations du renseignement avec le monde académique, les *think tanks*, en réseau de partage de savoir et de connaissance sur des sujets prédéterminés, relations qui ouvrent la porte à une relecture « horizontale » et multidisciplinaire de la communauté.

LA COMMUNAUTÉ DU RENSEIGNEMENT BELGE

La communauté du renseignement en Belgique n'est pas définie aujourd'hui. Une lecture minimaliste basée sur le contrôle parlementaire des services limiterait la communauté aux deux services : la Sûreté de l'État (VSSE) et le Service Général du Renseignement et de la Sécurité (SGRS). Ce sont les deux services reconnus par la loi organique du 30 novembre 1998. Nous pourrions comprendre la communauté du renseignement belge par une lecture des modes opératoires. Dès lors, certains départements de la Police fédérale pourraient rejoindre cette communauté, ainsi que des agences de renseignement privées. De même, si nous la circonscrivons aux compétences, en conséquence d'une adaptation à l'environnement opérationnel (la lutte contre le terrorisme, par exemple), nous pourrions y inclure des administrations comme les services douaniers ou la Cellule de Traitement de l'Information Financière (CTIF). Une communauté d'idées, de connaissance, y inclurait de facto le *Belgian Intelligence Studies Centre* (BISC) et la *Belgian Intelligence Academy* (BIA), entre autres.

Nous développons dans ce point une proposition de communauté du renseignement belge (et non pas une communauté d'agences). Cette nuance permet d'éviter l'écueil des structures hiérarchiques rigides d'un autre temps. Les bureaucraties aiment les graphiques organisationnels (*wiring diagrams*), trop sophistiqués et finalement décevants « *they portray where agencies sit in relation to one another but they cannot portray how they interact and which relationships matter and why* »²². Ensuite, elle ne ferme pas la porte à d'autres acteurs : la communauté du renseignement ne s'entend pas ici comme un réseau fermé.

Nous proposons quelques réflexions sur l'utilité de définir la communauté du renseignement belge, au-delà d'un dispositif existant. Les plus-values seraient les suivantes :

92

- (1) Créer et installer la confiance entre les différentes administrations entrant dans le « champ de compétences » du renseignement. Certains observateurs rétorqueront qu'elle est acquise. Oui, sans doute entre certains services, notamment entre la Sûreté de l'État et le SGRS. Nous sommes loin, fort heureusement, des réflexes de type « guerre froide », d'esprit de clocher, de pathologies culturelles comme le souligne Amy Zegart²³ au sujet de la communauté du renseignement aux États-Unis. Mais, à ce stade, il faut souligner que le simple fait de mentionner l'OCAM au sein de la communauté du renseignement belge fait encore bondir les plus « conservateurs » des deux services. Comment y arriver ?
- (2) Générer une culture du renseignement. C'est ce qui nous fait le plus défaut, soulignait récemment Alain Winants, ancien administrateur général de la Sûreté de l'État²⁴. Culture et communauté du renseignement sont indissociables et entretiennent une relation paradoxale. C'est un peu l'histoire de l'œuf et de la poule. La culture du renseignement naît-elle d'une communauté préexistante, ou un État sans culture préalable du renseignement ne parvient-il pas à construire une communauté ? On trouve une réponse assez affirmative chez Satgin Hamrah²⁵ : la clé de la réussite de l'évolution d'une communauté du renseignement, c'est la culture. Et il faut l'y insuffler si elle n'existe pas. Chaque agence, chaque service possède des compétences propres, des règles et une culture propres (rites, mythes, vocabulaire,...) qu'il faut à tout prix dépasser et partager, en vue de favoriser les échanges de renseignement au-delà du cercle traditionnel, tout simplement parce que les risques que les services doivent affronter, s'ils sont différents, s'inscrivent dans un continuum de la menace et nécessitent une conception intégrée de la sécurité. En Belgique, il faut un printemps du renseignement, pour reprendre l'expression de Yannick Pech²⁶, une révolution culturelle, qui est celle qui amène la reconnaissance du renseignement par le politique et qui gagne le citoyen²⁷, qui amène la considération de sa juste utilité et sa juste valeur, mais qui, assez paradoxalement, intègre le renseignement dans un processus sécuritaire. La gestion politique de l'insécurité en effet n'échappe pas, faut-il le déplorer, à la notion de rentabilité immédiate. La culture du renseignement, poursuit Yannick Pech, souligne les dimensions sociale, académique et politique de cette culture²⁸. La BIA et le BISC jouent un rôle initiateur de cette culture. Elle est aussi l'objet d'étude scientifique, un objet

sociologique et le reflet d'une culture politico-stratégique des décideurs politique, militaire et économique.

- (3) Il s'agit d'une autre carence typiquement belge : il est urgent en effet de mener une réflexion analytique stratégique du renseignement en Belgique comme politique publique fédérale. Nous souscrivons à la réflexion de Deborah Barger : « *Without a more strategic examination of the intelligence apparatus, it is possible that proposed changes in policy or legislation might degrade the Community's ability to perform some missions while improving others* »²⁹. Satgin Hamrah abonde en ce sens : créer une vision stratégique qui peut amener un « *psychological safety net and be an important step in the behavioral change process* »³⁰. La politique publique du renseignement au niveau fédéral doit être soutenue par un Plan fédéral d'orientation du renseignement (PFOR) et coordonnée par un coordinateur du renseignement. Nous allons y revenir.
- (4) La structure en réseau et le coordinateur du renseignement : c'est l'idée de l'abandon pur et simple de la structure hiérarchique descriptive de la communauté du renseignement (organigramme traditionnel) pour un modèle horizontal. Comme l'exprime Deborah Barger : « *Perhaps thinking of the Intelligence Community as the U.S. Intelligence System instead might encourage whole-system thinking, such as a Venn diagram of overlapping circles rather than a diagram composed of straight lines and boxes* »³¹. Ce réseau, c'est la reconnaissance d'une structure qui identifie les relations fonctionnelles³², et qui mutualise non seulement les moyens technique et humain, mais aussi et surtout la connaissance. De la sorte, la structure « en réseau » favorise une interconnexion des différents acteurs du renseignement et le parallélisme de leurs actions. Elle permet de corriger l'hétérogénéité des organisations par une standardisation de certaines pratiques, notamment de gestion, mais aussi de formation du personnel. Nous rappelons ici le rôle joué par le BISC et la BIA. Au sein de cette dernière, par exemple, un groupe de travail s'attelle à la rédaction d'un glossaire destiné à la communauté du renseignement belge. Comme le souligne François-Bernard Huyghe, citant Confucius, « avant de mettre de l'ordre dans l'empire, il faut mettre de l'ordre dans les dénominations »³³. La coordination, par un coordinateur du renseignement, est au cœur du réseau. Nous sommes dans un schéma de coordination au moyen de mécanisme de réseau³⁴. Ce type de coordination se fonde sur l'interdépendance et la confiance mutuelle et cherche des connaissances, des valeurs et des stratégies communes entre partenaires. Les auteurs prônent la création de systèmes d'information

communs, des structures de prises de décision collectives, voire des partenariats, mais aussi des instruments d'apprentissage interorganisationnels comme la gestion de la culture qui peuvent favoriser les connaissances et les valeurs communes. Nous retrouvons à la manœuvre le coordinateur du renseignement dont les tâches pourraient être : (1) la coordination lorsque plusieurs entités doivent agir de concert. Cela peut se faire par la mise sur pied d'une communauté épistémique ad hoc avec un project manager qui, selon les nécessités ou les réponses plurielles à apporter à une requête d'un client du renseignement, rassemble celles et ceux qui possèdent une part du savoir (ou connaissance explicite) et de la connaissance sur le sujet concerné et diffuse au sein de la communauté ; (2) la facilitation de certaines interconnexions ; (3) le contrôle par les outputs et les outcomes dans le cadre de la relation avec les clients ; (4) la coordination de la communication afin d'assurer le branding (l'image de marque) du renseignement ; (5) la gestion des datas au profit des différentes entités interconnectées. Rappelons que l'OCAM fusionne les analyses, mais ne coordonne pas l'action des différents services : ce n'est pas son rôle. Cette évolution n'est possible que grâce à un esprit d'ouverture qui, le rappelle David Omand, doit devenir la norme³⁵.

- (5) Le renseignement crée la connaissance : la communauté du renseignement belge en réseau doit se cristalliser sur la production de la connaissance. Elle devient, comme l'écrit David Omand une « *modern knowledge industry* »³⁶. Seul le temps long permet d'échanger, d'acquérir et de créer de la connaissance » écrit Guy Goemanne³⁷. Nous ne pouvons que souscrire à cette affirmation. Aujourd'hui, les différentes professions au sein des services de renseignement parent au plus pressé par manque de temps (dû souvent à l'exigence des clients en matière de rapidité de diffusion du renseignement), de ressources, mais aussi à cause des structures toujours pyramidales et hiérarchiques. Le management de la connaissance tant implicite qu'explicite, utile au sein du réseau, doit rejeter la stérilité de la verticalité de la circulation pour faire place à l'efficacité de l'horizontalité. Au sein d'une communauté du renseignement en réseau, les différentes organisations travaillent en parallèle, avec le soutien d'un gestionnaire de connaissances (*knowledge manager*). Cela implique, nous l'avons déjà souligné, d'avoir aussi recours à une mutualisation des moyens : l'intégration horizontale se fait à tous les niveaux au sein de la communauté du renseignement³⁸.

DÉFIS ET PERSPECTIVES

95

Il convient donc de composer la communauté du renseignement belge en réseau, en englobant les différentes organisations qui constituent ce réseau de connaissance : le renseignement militaire, la Sûreté de l'État, mais aussi l'OCAM, la CTIF, la BIA, certaines unités de la Police fédérale, le monde académique dans le cadre de programmes de collaboration, pour ne citer que celles-ci.

Le premier défi majeur sera l'intégration du politique au sein de la communauté du renseignement. En Belgique comme en France, c'est culturel. La relation entre le monde politique et le renseignement reste un problème de culture, confirme le général Christian Quesnot : « Les politiques [...] estiment, souvent à tort, que les avantages que les services de renseignement procurent sont inférieurs aux inconvénients qu'ils suscitent »³⁹. Cependant, l'évolution du renseignement dans un monde en constante mutation « est un problème de volonté et de lucidité politiques »⁴⁰. Nous l'avons souligné, un pas a été franchi par la création du Conseil national de sécurité, mais surtout par l'activité qu'il développe. Un second pas devra être l'assimilation de la culture du renseignement par ces acteurs politiques.

Le second défi sera de briser la résistance au changement face à la création effective de la communauté du renseignement qui s'articule autour de deux objectifs : tout d'abord l'assimilation de l'évolution de l'environnement opérationnel qui nécessite le renforcement des moyens de lutte efficaces, notamment contre les menaces cybernétiques (vision stratégique et capacité de niche). C'est une recherche de pertinence, un redéploiement, selon le schéma proposé par Alain Rondeau⁴¹. Le second objectif ensuite consiste en la rationalisation et la mutualisation des ressources qui nécessitent une refonte de ce modèle de la communauté du renseignement belge (vision stratégique au niveau fédéral). Il s'agit d'un réaménagement et un réalignement au sein de la communauté du renseignement⁴².

Dès le réseau constitué, des perspectives nouvelles apparaîtront : la modification de la gouvernance du renseignement belge au niveau des responsabilités des différents acteurs, de la reddition de compte (*accountability*), du contrôle parlementaire. Le champ d'action du Comité R devrait vraisemblablement être adapté à la nouvelle composition de la communauté du renseignement, suivi par la prise en compte dans ce réseau de l'ensemble de la communauté militaire de renseignement et de ces différentes composantes. Ce point mérite un développement particulier ; enfin l'intégration du renseignement privé dans le réseau.

L'extrême sensibilité de ce point mérite lui aussi un développement particulier.

Olivier Forcade⁴³ prônait, sur la base d'une justification par l'idéologie consensuelle et populaire du « tout sécuritaire », une adaptation centralisée des moyens et des actions de renseignement. Le renseignement se cristallisant aujourd'hui autour de la notion de sécurité globale, le changement d'appellation du Comité ministériel du renseignement et de la sécurité (CMRS) en Conseil national de sécurité (CNS) nous paraît éloquent.

Si le « tout sécuritaire » se justifie par l'accroissement des menaces et des risques, surtout en matière de terrorisme, le renseignement doit effectivement y jouer un rôle, sans perdre ses critères identificateurs (le secret ou la discrétion, la finalité, le temps, la prévention et la prospective). Le risque est grand, par méconnaissance du rôle du renseignement et de la plus-value qu'il produit dans le cadre de la lutte contre les différents risques que nous avons à subir, qu'il disparaisse, poussé par la dictature de l'immédiateté. Si aucun État ne peut se passer de police et d'armée, la possession d'un appareil de renseignement ne s'impose pas comme une évidence aujourd'hui⁴⁴. La tentation est grande. Soulignons la clairvoyance des directeurs de la DGSI (Direction générale de la sécurité intérieure), Patrick Calvar, et la DGSE (Direction générale de la sécurité extérieure), Bernard Bajolet, du renseignement intérieur et extérieur français qui déclaraient tout récemment : « La réponse sécuritaire ne peut, à elle seule, régler le problème du terrorisme »⁴⁵.

Le modèle dominant de communauté du renseignement qui doit émerger est la structure en réseau par l'intégration horizontale des agences et des ressources et par l'avènement d'une *modern knowledge industry* belge.

Reageren? Réagir?: **BMT-RMB@mil.be**



Mots-clés : renseignement, communauté, réseau, connaissance

-
- ¹ LEROY, Patrick, « Quel renseignement en Belgique pour demain », in, Revue Militaire Belge n°2, juin 2011, pp83-93
- ² FRIEDBERG, Erhard, “L’analyse sociologique des organisations”, in, Pour, N°28, 1972, (fruit des travaux de Michel Crozier, et du Centre de Sociologie des Organisations), p55
- ³ LAHNEMAN, William, “*the need for a new intelligence paradigm*”, in, *International Journal of intelligence and Counterintelligence*, Vol 23, N°2, Summer 2010, 201-225
- ⁴ FORCADE, Olivier et LAURENT Sébastien, *Secrets d’État – pouvoirs et renseignement dans le monde contemporain*, Editions Armand Colin, 2005, p1935
- ⁵ COUSSERAN, Jean-Claude et HAYEZ Philippe, “Renseigner les démocraties et renseigner en démocratie”, Editions Odile Jacob, 2015, p42
- ⁶ <http://www.lesoir.be/770619/article/actualite/fil-info/fil-info-belgique/2015-01-28/services-renseignement-civil-et-militaire-reclament-plus-moyens>
- ⁷ <http://www.lesoir.be/1044125/article/actualite/belgique/politique/2015-11-15/moureaux-molenbeek-part-vau-l-eau-quel-echec-des-services-renseignement>
- ⁸ LAURENT, Sébastien, *Politiques du renseignement*, Presses universitaires de Bordeaux, Pessac, 2009, p.300
- ⁹ STRAUSS, Anselm, “La dynamique des professions”, in *La trame de la négociation - Sociologie et interactionnisme*, Editions Lharmattan, 1992, p68
- ¹⁰ DEBRAY, Régis, *Les communions humaines*, Editions Fayard, 2005, p30
- ¹¹ COUSSERAN, Jean-Claude et HAYEZ Philippe, “Renseigner les démocraties et renseigner en démocratie”, Editions Odile Jacob, 2015, pp15-34
- ¹² OMAND, David, *Securing the State*, Ed Hurst &Co, 2010, p24
- ¹³ DEWERPE, Alain, *Espion, une anthropologie historique du secret d’État contemporain*, Editions Gallimard, 1994, pp219-264
- ¹⁴ COUSSERAN, Jean-Claude et HAYEZ Philippe, op., cit., p43
- ¹⁵ LOWENTHAL Mark, *Intelligence, from secrets to policy*, CQ Press, 2009, pp29-54
- ¹⁶ MASSON, Michel, Général de corps aérien, Directeur du renseignement militaire (2005 – 2008), “les défis du renseignement militaire”, in, *Sécurité Globale*, n°4, 2008, pp9-18
- ¹⁷ COUSSERAN, Jean-Claude et HAYEZ Philippe, op., cit., p234
- ¹⁸ HERMAN, Michael, *Intelligence power in peace and war*, Cambridge University Press, 1996, p123
- ¹⁹ OMAND, David, op., cit., p300
- ²⁰ SMOUTS Marie Claude, et al., *Dictionnaire des relations internationales*, Paris, Editions Dalloz, 2006, p.65
- ²¹ BOSSY, Thierry, EVRARD, Aurélien, “Communauté épistémique”, in, BOUSSAGUET, Laurie, et al., dir., *Dictionnaire des politiques publiques*, Editions SciencesPo-Les Presses, 2010 , p31
- ²² LOWENTHAL, M., op., cit., p38
- ²³ ZEGART, Amy, B, “*Spying blind, the CIA, the FBI and the origins of 9/11*”, Princeton, Princeton University Press, 2007, pp67-68
- ²⁴ Entretien au “Soir” du 26 novembre 2015



- ²⁵ HAMRAH, Satgin, “*The role of culture in intelligence reform*”, in, *Journal of strategic security*, Vol 6 N°5, Fall 2013, p164
- ²⁶ PECH, Yannick, « Le poids des dispositifs et cultures de renseignement dans la formulation de la politique étrangère. Approche comparée des cas américain et français », in, *Stratégie et Renseignement*, Institut de stratégie Comparée, n°105, 2014, p123
- ²⁷ OMAND, David, op., cit., p291
- ²⁸ PECH, Yannick, op., cit., p109
- ²⁹ BARGER, Deborah, *Towards a Revolution in Intelligence Affairs*, Rand Corporation, 2005, p137
- ³⁰ HAMRAH, Satgin, op., cit., p166
- ³¹ BARGER, Deborah, op. cit., p137
- ³² COUSSERAN, Jean-Claude et HAYEZ Philippe, op., cit., p42
- ³³ HUYGHE, François-Bernard, « Principales notions sur la stratégie de l'information, dictionnaire critique », http://www.huyghe.fr/dyndoc_actu/47289ed3f2c1e.pdf, consulté le 21 février 2016
- ³⁴ VERHOEST, Koen et al., « Les deux faces de la réorganisation : la spécialisation et la coordination dans quatre pays de l'OCDE au cours de la période 1980 – 2005 », in, *Revue internationale de Sciences Administratives*, 2007, p365
- ³⁵ OMAND, David, op., cit., p295
- ³⁶ Id., p291
- ³⁷ GOEMANNE, Guy, “Espace, temps, énergie et le paradigme de la complexité : implications pour les services de renseignement et de sécurité”, in, 1915-2015 L'histoire du service de renseignement militaire et de sécurité belge, Ed Maklu, 2015, p527
- ³⁸ FORCADE, Olivier, “Le siècle des communautés du renseignement”, in, *Cahiers de la sécurité - Les défis du renseignement*, n°13, 2010, p157
- ³⁹ QUESNOT, Christian (Général), « Perception, utilité et usage de la fonction connaissance et anticipation par le président de la République, chef des Armées », les Cahiers de Mars, n°198, Paris, décembre 2008, p.31
- ⁴⁰ COUTAU BEGARIE Hervé, *Unité et diversité des cultures stratégiques en Europe*, Paris, Collège interarmées de Défense, 2007, p.4
- ⁴¹ RONDEAU, Alain, “L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements », in, *Telescope*, revue d'analyse comparée en administration publique, 2008, p3
- ⁴² RONDEAU, Alain op., cit.
- ⁴³ FORCADE, Olivier, op., cit., p157
- ⁴⁴ HAYEZ, Philippe, “Comment (sur)vivre avec son service de renseignement”, *Le renseignement dans tous ces états, L'ENA hors les murs*, magazine des anciens de l'ENA, n°442, 2014, p45
- ⁴⁵ http://www.opex360.com/2016/02/26/pour-les-chefs-de-la-dgse-de-la-dgsi-la-reponse-securitaire-seule-ne-suffit-pas-pour-lutter-le-terrorisme/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A%20ZoneMilitaire%20%28Zone%20Militaire%29, consulté le 28 février 2016