

Communiqué de presse
20 décembre 2010 – Cour des comptes

Rapport au Parlement fédéral :
tirer des enseignements des opérations militaires à l'étranger

Dans son rapport transmis au Parlement fédéral, la Cour des comptes a examiné la manière dont la Défense met à profit les évaluations de ses opérations à l'étranger en vue d'améliorer l'efficacité et de l'effectivité de ses opérations futures.

La participation aux opérations de maintien de la paix et de la sécurité à l'étranger se situe désormais au cœur de la mission de la Défense. La commission d'enquête parlementaire Rwanda (1998) a rappelé à la Défense qu'il était impératif de procéder à une évaluation approfondie des opérations à l'étranger et d'en traduire les résultats en directives opérationnelles pour les futures opérations. La Cour des comptes a cherché à savoir si la Défense tirait effectivement les leçons des évaluations des opérations à l'étranger dans un but d'amélioration de l'efficacité et de l'effectivité de ses futures opérations. Dans ce cadre, la Cour s'est penchée sur les questions suivantes.

- La Défense dispose-t-elle d'informations de qualité à propos de la préparation et de l'exécution des opérations à l'étranger ?
- La Défense a-t-elle bien organisé le processus des leçons à tirer et des missions à l'étranger et de l'apprentissage sur cette base ?
- La Défense met-elle à profit les leçons tirées des opérations successives à l'étranger ?

L'audit a donné lieu aux constatations suivantes.

La Défense n'est qu'un des acteurs intervenant dans le cadre des opérations militaires et n'a dès lors qu'un impact limité sur la définition des objectifs et le mode d'exécution ainsi que sur l'évaluation qui permet de savoir si ces opérations ont bien atteint leur objectif. Tous ces processus se déroulent au niveau des organisations faïtières internationales (Otan, Union européenne, Nations unies).

La Défense ne dispose pas d'un système d'évaluation intégré et centralisé. Elle n'a dès lors d'autre choix que de fonder sa gestion et son évaluation des opérations à l'étranger sur des informations morcelées.

La Défense a conçu un système de qualité (le système *Lessons Learned*) doté du potentiel nécessaire à la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives aux problèmes rencontrés lors des missions à l'étranger. L'organisation et le pilotage du système ne sont toutefois pas encore complètement développés et ne permettent pas à la Défense de disposer d'un aperçu suffisant de l'utilisation des résultats d'évaluation. Le risque existe dès lors que les leçons apprises ne soient pas suffisamment mises à profit.

- Le système *Lessons Learned* (LL) se limite à l'exécution des opérations à l'étranger.
- Les systèmes d'analyse, de suivi et de mise en œuvre des leçons ne présentent pas une cohérence suffisante.
- La cellule Évaluation et LL pilote peu le processus d'apprentissage. Elle ne fait que suivre le déroulement du processus, de sorte que la qualité des évaluations n'est, sur le fond, pas suffisamment sauvegardée.
- Deux canaux d'informations (la banque de données *Lessons Learned* et le concept global d'évaluation opérationnelle) coexistent sans qu'il y ait une cohérence entre les deux, ce qui donne lieu à une perte d'efficacité en raison de lacunes et de chevauchements dans le suivi.

Bien que la Défense tire de nombreuses leçons des opérations, les résultats d'évaluation des opérations clôturées ne sont pas toujours exploités. Les problèmes structurels ne font pas suffisamment l'objet d'examen et les leçons sont trop peu converties en politiques. Cette situation découle en partie d'un contexte plus large tel que la problématique du personnel (le vieillissement des effectifs) et la marge budgétaire disponible.

La Cour des comptes recommande à la Défense de piloter davantage l'évaluation de manière intégrée et centralisée. Un cadre de justification transparent en la matière permettrait au ministre de structurer la façon dont il informe le Parlement.

La Cour des comptes est d'avis que le système d'auto-apprentissage mis en place devrait englober d'autres sources d'information afin de fournir à la Défense une vue plus complète des problèmes. En améliorant la collaboration et la cohérence entre les cellules d'évaluation des composantes « terre », « air », maritime et médicale, les connaissances pertinentes pourraient être mises à profit.

La Cour des comptes formule les recommandations suivantes.

- La Défense doit intégrer les canaux de rapportage et enregistrer toutes les leçons dans un système unique accessible à toutes les parties prenantes. Une telle méthode permettra d'éviter les doubles emplois dans les briefings, les réunions de coordination, les directives et les procédures.
- Les leçons encodées doivent être validées à l'aide des critères Otan, ce qui renforcera l'efficacité du système *Lessons Learned*.
- L'ensemble du processus doit être suivi dans un système cohérent et transparent.
- L'utilisation du système LL par la ligne hiérarchique doit pouvoir être mieux démontrée.
- Pour pouvoir tirer des leçons aux niveaux de la gestion et de la politique, la Cour des comptes estime qu'il serait judicieux de procéder à des analyses approfondies des informations tirées de plusieurs opérations, de manière à identifier des canevas (par exemple des manquements récurrents).

Dans sa réponse au projet de rapport, le ministre conteste le fait que son rapportage au Parlement est susceptible d'améliorations.

Il n'a pas réagi aux recommandations de la Cour des comptes dans sa lettre.

Informations pour la presse

La Cour des comptes contrôle les finances publiques fédérales, communautaires, régionales et provinciales. Elle contribue à l'amélioration de la gestion publique en transmettant aux assemblées parlementaires, aux gestionnaires et aux services contrôlés des informations utiles et fiables, résultant d'un examen contradictoire. Organe collatéral du Parlement, la Cour travaille de façon indépendante des pouvoirs qu'elle contrôle.

Le rapport « Tirer des enseignements des opérations militaires à l'étranger » a été transmis au Parlement fédéral. Ce rapport (xx p.), sa synthèse (xx p.) et le présent communiqué de presse sont disponibles sur la page d'accueil du site de la Cour : www.courdescomptes.be.

Personne de contact:
Véronique Roelandt
Cellule des publications fédérales
Tél. 02 551 88 80