

## Synthèse

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 a rappelé à cette dernière 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. À cet effet, la Défense a créé une cellule «Évaluation et *Lessons Learned*».

La Cour des comptes a examiné 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'efficacité de ses futures opérations. Dans ce cadre, la Cour s'est penchée sur les questions suivantes.

- La Défense dispose-t-elle d'informations sérieuses à propos de la préparation et de l'exécution des opérations à l'étranger ?
- La Défense a-t-elle bien organisé le processus d'identification et d'apprentissage des leçons dans le cadre de ses missions à l'étranger ?
- 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 internationales (Otan, Union européenne, Nations unies). Étant donné l'absence d'un système d'évaluation intégré et centralisé, la Défense n'a d'autre choix que de fonder sa gestion et son évaluation des opérations à l'étranger sur des informations morcelées. Le rapportage au Parlement à propos des opérations à l'étranger peut être amélioré.

Si la Défense a conçu un système de qualité 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 processus d'apprentissage ne sont, par contre, 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 tirées du passé ne soient pas suffisamment mises à profit.

- Le système *Lessons Learned* 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 encore une cohérence suffisante.
- La cellule Évaluation et LL ne pilote pas assez 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 suffisamment exploités. Les problèmes structurels ne font pas suffisamment l'objet d'examens et les leçons sont trop peu converties en politiques.

La Cour des comptes recommande à la Défense de piloter davantage l'évaluation de manière intégrée et centralisée. Le rapportage à l'intention du Parlement concernant les missions à l'étranger est également susceptible d'amélioration. Un cadre de justification transparent en la matière permettrait de structurer le mode d'information au 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 cellule Évaluation et LL est bien placée pour assurer la coordination de l'ensemble.

La Cour des comptes formule les recommandations suivantes.

- La Défense peut intégrer les deux 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. Une approche basée sur la banque de données LL est à privilégier.
- Les leçons encodées doivent être validées à l'aide des critères Otan, ce qui renforcera l'efficacité du système LL.
- 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, 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, le ministre conteste le fait que le Parlement soit insuffisamment informé sur les opérations militaires. Il n'a pas réagi aux recommandations de l'audit.