



Boîte à outils numérique

D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



Note
d'orientation

LEÇONS APPRISES



Bienvenue dans la Boîte à outils numérique d'examen des déploiements

Cette première note d'orientation de la Boîte à outils est une introduction complète aux leçons apprises et au processus d'apprentissage par l'expérience. Elle donne un aperçu de ce dont il s'agit, pourquoi nous en avons besoin et comment s'en servir dans le contexte des Nations Unies. Elle s'adresse principalement aux institutions nationales et aux centres et instituts de formation, mais elle peut également servir à d'autres utilisateurs.



Table des matières

04-05

Préface

06-08

Objet et champ d'application

09-27

Qu'entend-on par leçons apprises ?

1.1 Comment les organisations apprennent-elles ?	10
1.2 Le processus d'enseignements tirés de l'expérience	11
1.2.1 Leçons apprises : De l'identification à l'application	12
1.2.2 Terminologie	14
1.2.3 Fonctions	16
1.3 Considérations pour un processus efficace d'enseignements tirés de l'expérience	21
1.3.1 Principes	21
1.3.2 Mentalité appropriée	23
1.3.3 Rôles et responsabilités	25

28-30

Leçons apprises dans le contexte des Nations Unies

2.1 Contingents, FPU et leçons apprises	29
2.2 Soutien disponible	30
2.2.1 Personnel des politiques et des meilleures pratiques	31
2.2.2 Centres intégrés de formation du personnel des missions	32
2.2.3 Support en ligne : Centre de ressources de maintien de la paix	32

34-37

Annexe A: Documentation connexe



Préface

La Boîte à outils numérique d'examen des déploiements a été élaborée par le Mécanisme de coordination souple du Département des opérations de paix (DPO) des Nations Unies, et la mise au point de l'application mobile et la conception graphique des documents PDF ont été réalisés par le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel (DOS) des Nations Unies.

La Boîte à outils a été élaborée pour répondre au besoin d'orientations en matière d'enseignements tirés de l'expérience. Ce besoin a été identifié par les États Membres lors de la réunion du Mécanisme tenue en Ouganda en 2019 en leur qualité : 1) de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et 2) de fournisseurs et de bénéficiaires de formation et de renforcement des capacités.

Le Mécanisme tient à saisir cette occasion pour remercier les Gouvernements du Royaume du Danemark et du Royaume des Pays-Bas pour leur soutien financier à l'élaboration de la présente Boîte à outils.

En outre, le Mécanisme tient également à remercier les États Membres qui ont partagé leur matériel d'orientation sur l'apprentissage de leçons afin d'éclairer la préparation de la Boîte à outils, ainsi que leurs commentaires tout au long du processus, à savoir notamment l'Allemagne, l'Australie, le Bangladesh, la Belgique, le Brésil, le Danemark, les États-Unis d'Amérique, la France, le Ghana, l'Inde, l'Irlande, le Japon, le Maroc, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et le Togo.

Le Mécanisme tient à remercier tous les partenaires qui lui ont fourni de précieux conseils, commentaires et soutien tout au long du processus de préparation, y compris le Service intégré de formation, le Bureau des affaires militaires, la Division de la police et le Service des politiques et des meilleures pratiques.

Comme la Boîte à outils numérique d'examen des déploiements est un outil dynamique qui sera mis à jour et enrichi par les commentaires de ses utilisateurs, le Mécanisme continuera de travailler en étroite collaboration avec tous les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et les prestataires de services de renforcement des capacités pour s'assurer qu'elle répondra à leurs besoins et à leurs ambitions.



Objet et champ d'application

L'environnement opérationnel d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies est complexe et en constante évolution. Afin d'y répondre efficacement, les tactiques, techniques et procédures des futurs membres du personnel militaire et des unités de police constituées (FPU), ainsi que leur formation et leur préparation, devraient se fonder sur les leçons apprises et les bonnes pratiques des personnes précédemment déployées dans ces opérations de maintien de la paix.

Pour ce faire, le personnel en tenue déployé dans des opérations de maintien de la paix devrait identifier, recueillir et développer des leçons et les partager avec les institutions responsables du processus de préparation du personnel en tenue. Ainsi, ces autorités (y compris les institutions nationales en charge de la programmation, de la planification et du soutien opérationnels ainsi que les centres et instituts de formation) peuvent adapter la préparation, la formation et le soutien qu'elles fournissent aux futurs contingents et au personnel individuel en tenue afin de garantir un meilleur état de préparation opérationnelle et une amélioration de la performance.

La Boîte à outils numérique vise à guider les différents acteurs militaires et des FPU nationaux intervenant dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies à examiner leurs expériences avant, pendant et après déploiement. Ces efforts faciliteront l'identification des leçons qui peuvent être partagées avec d'autres États Membres pour aider leurs collègues du maintien de la paix à travailler de manière plus avisée, efficace et sûre. La Boîte à outils numérique est composée d'un ensemble de notes d'orientation, de modèles pratiques et d'aide-mémoires :

Composante	Objet	Public visé
1. Note d'orientation : Introduction aux leçons apprises	Introduction aux leçons apprises (définition; pourquoi nous en avons besoin) et à leur utilisation dans le contexte des Nations Unies.	Institutions nationales et centres et instituts de formation.
2. Note d'orientation : Planification du processus d'enseignements tirés de l'expérience	Aperçu des éléments de planification nécessaires pour élaborer et exécuter un processus d'enseignements tirés de l'expérience.	Institutions nationales, centres et instituts de formation, et commandants de contingents.

3. Modèle de collecte d'observations	Modèle destiné à faciliter la collecte des observations, l'élaboration des leçons et la proposition de mesures correctives.	Commandants de contingents et soldats de la paix.
4. Modèle de registre des leçons apprises	Modèle pour enregistrer les informations liées aux leçons apprises pour faciliter la référence ultérieure	Commandants de contingents et soldats de la paix
5. Modèle de rapport de déploiement	Modèle pour soutenir un examen méthodique du processus de déploiement par le commandant du contingent.	Commandants de contingents et soldats de la paix.
6. Aide-mémoire : Introduction aux leçons apprises	Résumé des aspects clés de la Note d'orientation 1	Institutions nationales, centres et instituts de formation, et commandants de contingents
7. Aide-mémoire : Planification du processus d'enseignements tirés de l'expérience	Résumé des aspects clés de la Note d'orientation 2.	Institutions nationales, centres et instituts de formation, et commandants de contingents.



Qu'entend-on par leçons apprises ?

Il est important de comprendre le but du processus d'enseignements tirés de l'expérience et son lien avec les processus d'apprentissage institutionnel et de gestion des connaissances. Ce chapitre explique ce que nous entendons par enseignements tirés de l'expérience (également appelés « leçons apprises ») et leur valeur ajoutée, la terminologie et les fonctions clés concernées, ainsi que les considérations importantes relatives aux principes directeurs, à la mentalité nécessaire et aux rôles et responsabilités pertinents qu'implique le processus d'enseignements tirés de l'expérience.

1.1. Comment les organisations apprennent-elles ?

Lorsque nous travaillons, les occasions d'apprendre ne cessent de se présenter. Qu'elles viennent de bonnes ou de mauvaises expériences, nous nous adaptons en fonction des leçons que nous en tirons. Plus nous apprenons de nos expériences, plus nous devenons efficaces et performants, et plus nous nous améliorons en tant qu'individus.

De même, les leçons que nous tirons de nos expériences peuvent profiter à d'autres personnes. Tous les membres d'une organisation - à tous les niveaux et dans tous les postes - ont la responsabilité de se réunir et de partager ce qu'ils ont appris avec leurs collègues. L'apprentissage collectif permet aux organisations de créer une banque de connaissances institutionnelles dans laquelle chacun peut puiser. Celle-ci permet de reproduire les succès, d'éviter la répétition des erreurs et d'adapter les approches à mesure que de nouvelles connaissances sont acquises. En conséquence, tous les membres du personnel de l'organisation profitent de leurs expériences respectives et c'est la performance de l'organisation dans son ensemble qui s'améliore.

Si l'on regarde plus loin, que se passe-t-il lorsqu'un membre du personnel quitte l'organisation et que de nouveaux membres du personnel sont confrontés à des situations identiques ou défis similaires ? Sans apprentissage direct des expériences des collègues expérimentés, il est probable que les erreurs passées se répètent. Pour éviter cela, l'organisation peut adopter des méthodes de travail plus habiles ou mettre au point des matériels de formation et d'orientation basés sur sa vaste banque de connaissances institutionnelles afin d'actualiser les approches courantes, de former efficacement les nouveaux membres du personnel et de maintenir de hauts niveaux de performance.

Conscientes de la valeur des connaissances que leur personnel acquiert par l'expérience, les institutions et organisations de toutes sortes s'efforcent de mettre au point des processus qui leur permettent de recueillir ces informations. Au sein des Nations Unies, les processus de collecte, de gestion et d'application de ces informations sont collectivement appelés « gestion des connaissances » et « apprentissage institutionnel ». Ces deux termes peuvent être définis comme suit¹ :

¹ [Politique de la gestion des connaissances et apprentissage institutionnel \(DPO 2020.11/DPPA 2020.2\), paragraphe 41.](#)

Gestion des connaissances

La gestion des connaissances est l'ensemble des processus par lesquels une organisation rassemble, organise, diffuse et analyse les connaissances issues de son expérience, en exploitant des informations non structurées dans toute l'organisation afin de créer un corpus de connaissances institutionnelles.

Apprentissage institutionnel

L'apprentissage institutionnel est un processus de création, de conservation et de transfert des connaissances au sein de l'organisation qui permet à celle-ci de rester efficace dans un environnement en constante évolution. Il s'agit d'un processus continu qui renforce la capacité collective de l'organisation à accepter les changements internes et externes, à leur donner un sens et à y répondre.

En d'autres termes, la gestion des connaissances consiste à rassembler tout ce que nous apprenons, et l'apprentissage institutionnel consiste à utiliser ces informations pour actualiser et modifier notre façon de travailler afin d'améliorer notre performance. Ceci peut être réalisé par un simple changement d'approche ou par l'élaboration de nouveaux matériels de formation et d'orientation. Cependant, au cœur de ces deux processus mentionnés ci-dessus, ainsi que de nombreux autres efforts pour améliorer la performance, se trouvent les leçons qui doivent réellement être apprises par une organisation et son personnel. Cela nous amène au processus d'enseignements tirés de l'expérience.

1.2. Le processus d'enseignements tirés de l'expérience

Le processus consistant à recueillir, développer et appliquer les leçons apprises est un processus continu qui soutient directement les efforts de gestion des connaissances et d'apprentissage institutionnel. Il s'agit de recueillir des exemples de bonnes et mauvaises expériences ; d'examiner les enseignements qui peuvent en être tirés ; de déterminer la manière suivant laquelle on doit modifier nos approches pour y donner suite afin de reproduire les succès et de ne pas répéter les mêmes erreurs, et surtout de partager ces informations avec toutes les parties prenantes. Lorsqu'on parle de gestion des connaissances, on parle de la gestion des connaissances acquises au moyen de ces leçons ; lorsqu'on parle d'apprentissage institutionnel, on parle de la

manière dont l'approche d'une organisation change en fonction de l'application de ces connaissances.

Dans le contexte des opérations de maintien de la paix, les processus de gestion des connaissances, d'apprentissage institutionnel et d'enseignements tirés de l'expérience sont extrêmement importants. Étant donné l'évolution constante de l'environnement opérationnel complexe d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, les soldats de paix militaires et de police tirent constamment des leçons de leurs expériences, et ils adaptent leurs approches pour réaliser le mandat de leur mission. Les enseignements tirés de leurs succès, innovations, défis et erreurs devraient ensuite être partagés avec les parties prenantes concernées. Une banque de connaissances peut ensuite être créée pour partager des méthodes de travail plus habiles et soutenir les efforts visant à mettre à jour des politiques et des matériels de formation et d'orientation, ainsi que ceux visant à développer de nouveaux matériels. En utilisant ces approches et ces matériels nouveaux pour adapter la préparation des futures rotations, ces contingents pourront mener leurs opérations de manière plus efficace, plus effective et plus sûre.

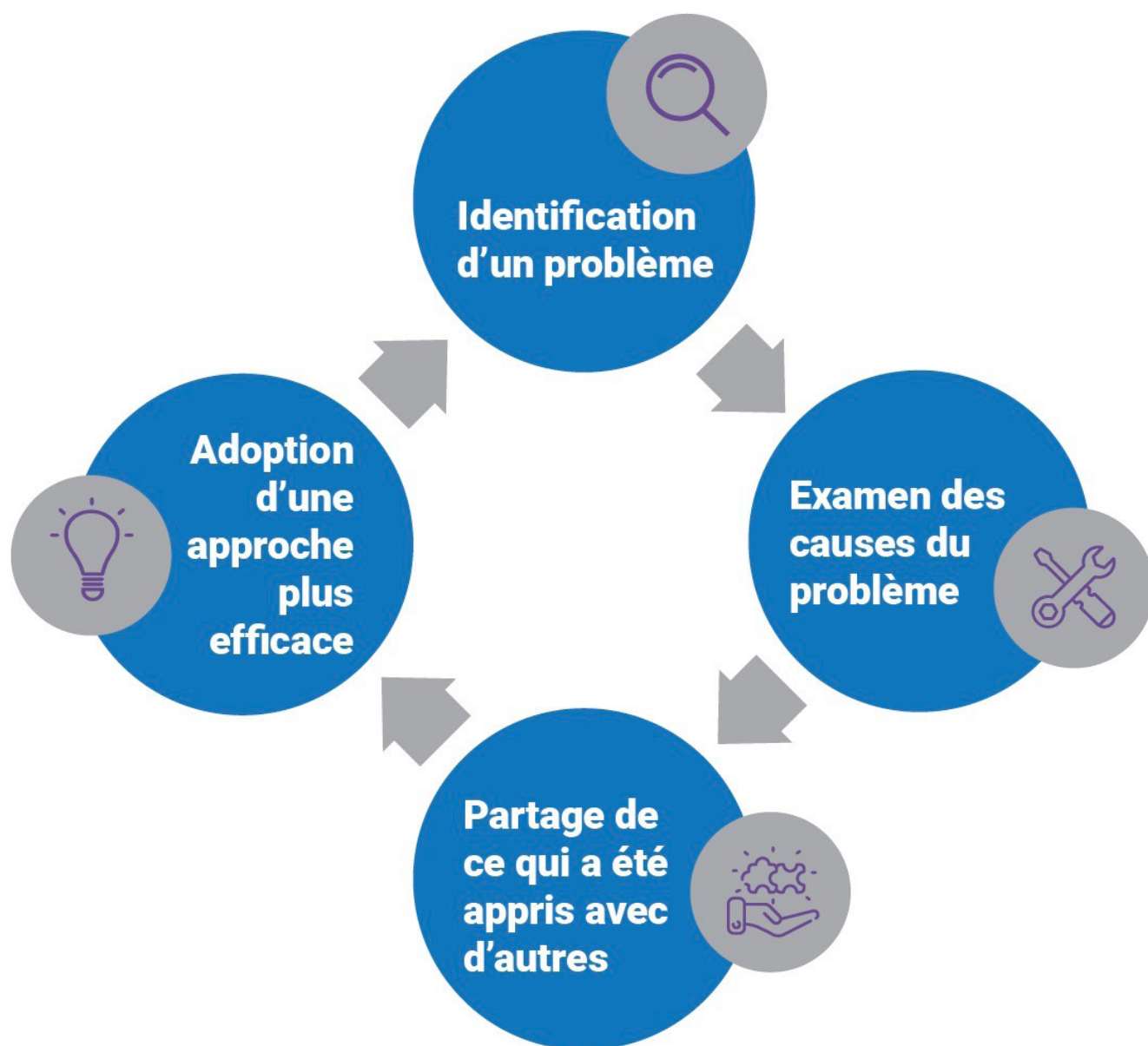
1.2.1. Leçons apprises : De l'identification à l'application

Les sections 1.2.2. et 1.2.3. donnent de plus amples détails sur le processus d'enseignements tirés de l'expérience, y compris la terminologie et les fonctions clés pertinentes, mais tous les incidents ne nécessitent pas un processus aussi formel.

Par exemple, pour partager nos expériences et adapter nos approches en fonction de ce que nous en avons appris, une réunion peut commencer par la question : « Qu'avons-nous appris depuis notre dernière réunion ? ». Cette question peut permettre un partage de connaissances sur les pratiques suivies pour reproduire les succès et ne pas répéter les mêmes erreurs, dont d'autres personnes pourront tirer parti. En outre, une approche simple comme celle donnée dans l'exemple ci-dessus ne requiert pas nécessairement l'élaboration de nouveaux matériels de formation et d'orientation : des méthodes de travail plus habiles qui ont été identifiées peuvent être partagées lors de telles réunions, et les changements peuvent être mis en œuvre beaucoup plus rapidement.

Dans cette optique, voici ci-dessous un schéma simple des leçons apprises, qui décrit les principales étapes du processus d'enseignements tirés de l'expérience, depuis l'identification d'un problème jusqu'à l'application de ce qui a été appris au sein d'une organisation.

Figure 1 - Schéma simple des leçons apprises



Il est également important de noter que le processus d'enseignements tirés de l'expérience est conçu pour aborder les problèmes dus à des approches ou à une formation ou une préparation inadéquates, parce que ces problèmes ne cesseront de se produire au fil du temps et auront un impact sur notre capacité à exercer nos fonctions. D'autres problèmes survenant en raison de facteurs ponctuels - tels que des erreurs évidentes de l'utilisateur, des exercices insuffisants ou un manque de concentration - ne nécessitent pas un tel processus. L'erreur est humaine et aucun processus ne peut changer cela. Par exemple :

Quel a été le résultat ?	Les procédures standard ont-elles été suivies ?	Peut-on en tirer une leçon ?	Pourquoi ?
Succès	Non	Oui	L'événement a été un succès car le personnel a utilisé une approche innovante au lieu des procédures standard. Comme cette approche innovante a eu plus de succès que la procédure standard, on peut en tirer une leçon.
Infructueux	Oui	Oui	L'événement a échoué malgré le respect des procédures standard. Cela signifie que ces procédures ne sont pas efficaces et devraient être modifiées : on peut en tirer une leçon.
Succès	Oui	Non	L'événement a été un succès car la procédure standard a été respectée. Cela signifie que ces procédures sont efficaces et ne devraient pas être modifiées : on ne peut pas en tirer de leçon.
Infructueux	Non	Non	L'événement a échoué car la procédure standard n'a pas été respectée. Cela ne signifie pas que les procédures doivent être modifiées, mais plutôt que le personnel devrait les respecter pour réussir.

1.2.2. Terminologie

Cette section présente la terminologie communément utilisée par les États Membres et les Nations Unies en ce qui concerne le processus d'enseignements tirés de l'expérience.

Terminologie	Définition
Observation	Une observation est un résumé des conditions observées ou rencontrées. Il peut s'agir de divers types d'informations à propos des leçons apprises, tels que les succès, les innovations, les défis, les erreurs et d'autres bonnes et mauvaises expériences. À ce stade, tout ce que nous savons est ce qui s'est passé, et nous cherchons maintenant à comprendre pourquoi cela s'est produit.
Leçon	Nous pouvons apprendre de bonnes et de mauvaises expériences. C'est ce que nous appelons généralement des leçons, soit des connaissances ou une compréhension acquises par l'expérience qui n'ont pas encore été partagées avec d'autres. Ces leçons peuvent être divisées en deux catégories principales, détaillées ci-dessous.
Bonne pratique	Une bonne pratique est une pratique ou activité qui a fait ses preuves dans une situation et un cadre spécifiques et dont on peut recommander la répétition dans d'autres situations, avec le potentiel de devenir une « meilleure pratique » institutionnelle (voir ci-dessous).
Leçon identifiée	Une leçon identifiée s'entend d'une pratique ou activité qui n'a pas eu le résultat attendu, ce qui signifie que l'approche concernée devrait être soit améliorée, soit évitée complètement dans d'autres situations. Ces informations devraient d'abord être partagées avec d'autres et entraîner un changement d'approche avant de pouvoir dire qu'une leçon identifiée est devenue une « leçon apprise » (voir ci-dessous).
Mesures correctives	Il s'agit d'une mesure ou d'une série de mesures à prendre pour modifier l'approche institutionnelle en place afin que d'autres puissent reproduire les approches plus efficaces, éviter les approches inefficaces ou améliorer les approches existantes pour mieux faire face à la même situation à l'avenir. Elles peuvent être simples, en ce qu'elles n'exigent qu'un changement mineur de nos pratiques, ou complexes, en ce qu'elles nécessitent l'élaboration et l'approbation de nouvelles politiques ou de nouveaux documents d'orientation et de formation.
Leçon apprise	Une leçon apprise provient de bonnes pratiques et de leçons identifiées tirées d'actions, de projets et/ou d'opérations passés. Ceci signifie que les informations ont été partagées avec d'autres et qu'il a été prouvé qu'elles étaient applicables dans d'autres situations. Les leçons apprises peuvent être positives ou négatives, en ce qu'elles peuvent suggérer de reproduire ou d'éviter une approche à l'avenir.
Meilleure pratique	Une meilleure pratique est un type spécifique de leçon apprise. Pour qu'une leçon apprise soit qualifiée de meilleure pratique, elle doit avoir prouvé son efficacité dans tous les contextes et toutes les situations et devrait être institutionnellement reconnue comme étant le meilleur mode d'action dans une situation spécifique.

1.2.3. Fonctions

Comment peut-on passer de simples observations aux leçons apprises ou aux meilleures pratiques finalisées, et qu'est-ce que cela implique réellement ?

Pour qu'un programme d'enseignements tirés de l'expérience puisse convertir les observations initiales en bonnes pratiques ou leçons identifiées puis en meilleures pratiques et leçons apprises, il doit être capable de remplir plusieurs fonctions. On trouvera ci-dessous un bref aperçu de ce qu'implique chacune de ces fonctions. Il convient de noter qu'une explication plus détaillée des différentes fonctions est donnée dans la Note d'orientation sur la planification du processus d'enseignements tirés de l'expérience, qui fait également partie de la Boîte à outils numérique d'examen des déploiements.

1.2.3.1. Recueillir

Effort principal : Recueillir suffisamment d'informations sur l'événement observé et la situation dans laquelle il s'est produit pour le contextualiser.

Pour toute organisation visant à tirer des enseignements de ses expériences, la première étape est d'avoir les moyens de recueillir des informations sur les activités en cours et de s'efforcer de les recueillir dès le début de la phase de planification de toute nouvelle opération jusqu'à la fin. Plus précisément, l'organisation devrait être en mesure de recueillir des informations à propos des succès, innovations, défis, erreurs et autres bonnes et mauvaises expériences afin d'examiner dans quelle mesure la formation et la préparation ont contribué aux événements en question. Cependant, le simple fait d'enregistrer ces événements ne permettra pas à d'autres de pouvoir en tirer des enseignements. Pour cela, des informations complémentaires sur le contexte et la situation dans lesquels l'événement s'est produit seront nécessaires. Par exemple :

- Qui a été impliqué ? [Quel a été l'impact de la participation (ou de l'absence de participation) de soldates de la paix ?].
- Où l'événement s'est-il produit ? (dans la jungle/le désert/une zone urbaine ?).
- Quand l'événement s'est-il produit ? (pendant la journée ou la nuit ?).
- En quoi l'incident diffère-t-il de ce qui était prévu ?

En recueillant ces informations, il est possible de commencer à rassembler des éléments factuels pour permettre une prise de décision fondée sur des données factuelles, à proposer des bonnes pratiques concrètes et reproductibles, à soutenir la

tenue des registres opérationnels, et à faciliter l'élaboration d'examens et de rapports sur les déploiements.

1.2.3.2. Analyser

Effort principal : Déterminer les causes profondes d'une bonne ou mauvaise expérience afin d'élaborer des mesures correctives pour a) reproduire les succès et b) ne pas répéter les erreurs.

Après avoir recueilli suffisamment d'informations contextuelles sur l'observation, l'étape suivante consiste à analyser ces informations pour pouvoir produire des bonnes pratiques et des leçons identifiées claires et reproductibles. Il s'agit notamment d'examiner plus en détail les éléments « qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment » afin de mieux comprendre ses causes profondes. Par exemple, comment ces facteurs ont-ils provoqué l'incident observé ? Que peut-on changer pour que les bonnes pratiques soient reproduites et que d'autres puissent apprendre de nos leçons identifiées à l'avenir ? Ce faisant, on peut ensuite proposer des mesures correctives pour que l'organisation et son personnel puissent tirer des leçons. Les mesures correctives proposées - le changement d'approche nécessaire - doivent indiquer clairement ce qui doit être modifié afin que les acteurs concernés puissent les mettre en œuvre.

Bien que la capacité à mener une analyse éclairée soit une composante essentielle de tout programme d'enseignements tirés de l'expérience, il convient de noter que l'analyse détaillée en tant que fonction individuelle n'est pas toujours nécessaire. Pour certaines observations, le changement d'approche nécessaire peut s'imposer immédiatement. Ceci signifie que l'observation, la bonne pratique ou la leçon identifiée et les mesures correctives proposées seraient toutes développées en même temps.

1.2.3.3. Enregistrer

Effort principal : Veiller à ce que les informations concernant les observations, leçons et mesures correctives soient toutes enregistrées pour permettre des références et des examens ultérieurs.

À mesure que nous recueillons des observations et élaborons des bonnes pratiques, des leçons identifiées et des mesures correctives, ces informations devraient être enregistrées dans un registre central afin qu'elles puissent être examinées et développées au cours d'un événement spécifique, tel qu'un déploiement. Cela permet également de dégager des modèles et tendances, tels que les problèmes

qui s'améliorent ou s'aggravent au cours d'un événement. En termes simples, pour que les connaissances que nous tirons de nos expériences puissent bénéficier à d'autres, elles devraient être consignées sur papier ou support informatique pour être conservées.

1.2.3.4. Partager

Effort principal : Partager les leçons recueillies et les mesures correctives proposées avec les parties prenantes concernées afin que les changements d'approche nécessaires puissent être mis en œuvre et vérifiés.

Pour que d'autres puissent apprendre de nos expériences, nous devrions être capables de partager les informations que nous avons recueillies et analysées avec les acteurs concernés, tels que les institutions nationales, les centres et instituts de formation, ainsi que d'autres partenaires, tels que les Nations Unies et d'autres prestataires de formation et de renforcement des capacités. Cela garantit que les approches innovantes et les bonnes pratiques adoptées sont reprises par d'autres et que les mesures correctives proposées pour aborder des questions plus complexes sont mises en œuvre au profit de l'institution militaire ou de police. Par exemple, cela peut se faire au moyen de rapports, de rapports d'analyse après action, de bulletins électroniques, d'exposés oraux et de divers autres types d'études sur les leçons apprises.

1.2.3.5. Mettre en œuvre

Effort principal : Mettre en œuvre les mesures correctives proposées afin que les succès soient reproduits et que les erreurs soient évitées.

Après avoir dégagé des bonnes pratiques ou leçons identifiées, les mesures correctives proposées devraient être mises en œuvre afin que l'organisation et son personnel puissent en bénéficier. Ces mesures peuvent varier en termes de complexité et de ressources requises : si certaines ne nécessitent qu'un changement de procédure, d'autres exigent une modification des formations ou politiques existantes ou l'élaboration de nouveaux matériels d'orientation et de formation. Cependant, si les mesures correctives mises en œuvre ne permettent pas de reproduire les succès ou d'éviter les erreurs, une analyse plus approfondie sera indispensable pour élaborer des bonnes pratiques et des leçons identifiées actualisées.

L'observateur devrait s'efforcer de mettre en œuvre les mesures correctives proposées autant que possible ou d'adopter les méthodes de travail qui ont été identifiées

comme étant plus habiles ou plus efficaces. Cependant, sachant que cela n'est pas toujours possible en raison de contraintes liées au niveau d'autorité, aux ressources ou au temps requis, les mesures correctives devront peut-être être soumises aux décideurs de haut niveau pour qu'ils mettent en œuvre les changements nécessaires ou qu'ils les approuvent avant de les mettre en œuvre.

1.2.3.6. Vérifier

Effort principal : Vérifier si le changement d'approche a permis à d'autres de reproduire des succès ou de ne pas répéter les erreurs pour finaliser la leçon apprise ou la meilleure pratique.

Une leçon ne peut devenir une leçon apprise que lorsqu'il est prouvé que les mesures correctives mises en œuvre permettent à d'autres personnes au sein d'une organisation de reproduire un succès ou de ne pas répéter une erreur. Dans ce cas, on peut considérer que la leçon a été apprise. Au fil du temps, on peut affiner cette leçon pour qu'elle devienne une meilleure pratique pour aborder la situation pertinente. Si la mesure corrective n'a pas eu l'impact souhaité, une analyse plus approfondie sera nécessaire pour identifier une autre mesure corrective possible, et donc le processus recommence.

1.2.3.7. Archiver

Effort principal : Archiver les leçons apprises et les meilleures pratiques pour s'y référer à l'avenir lors de la préparation à de nouvelles tâches et face à de nouveaux défis.

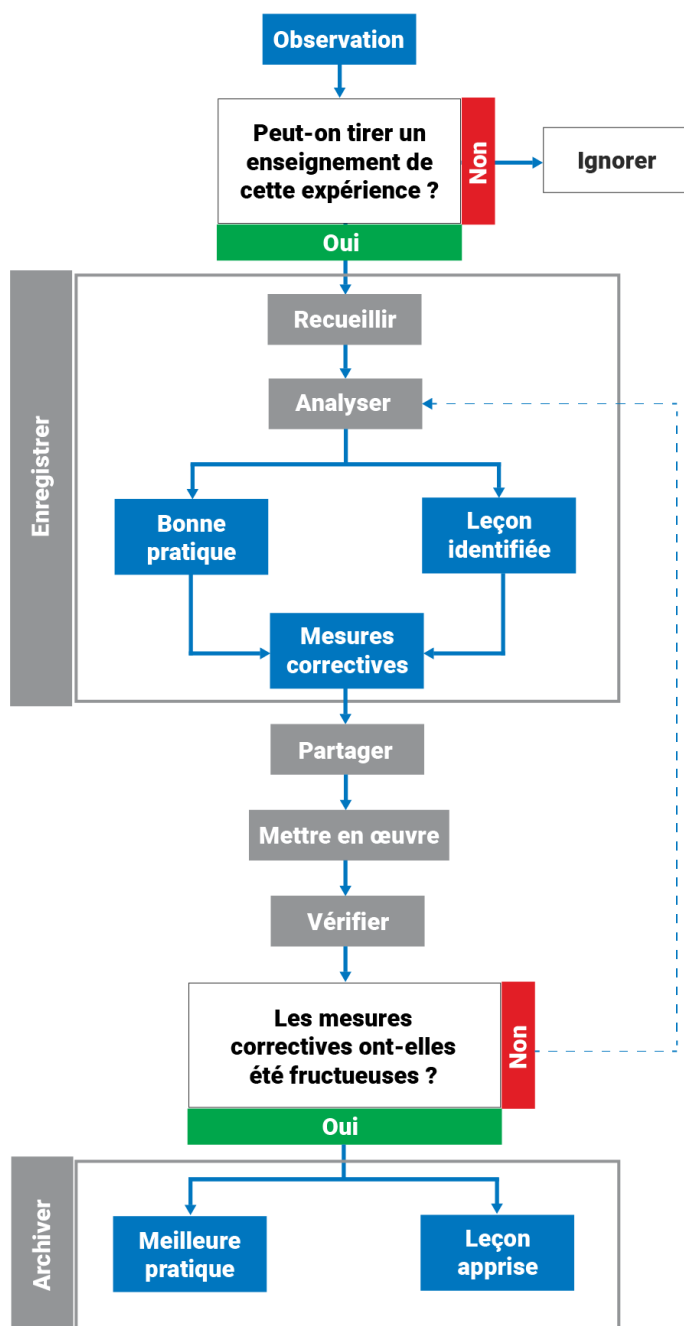
Après avoir vérifié que les éventuelles leçons apprises et meilleures pratiques permettent à l'organisation et à son personnel de reproduire des approches réussies ou d'éviter des approches infructueuses, ces informations devraient être archivées dans le cadre de la banque des connaissances institutionnelles de l'organisation. Ces connaissances institutionnelles peuvent ensuite servir de point de référence pour l'élaboration ou la révision de politiques et de documents d'orientation et de formation et orienter les réponses futures aux nouveaux défis.

1.2.3.8. Processus détaillé d'enseignements tirés de l'expérience

À partir de la version simple du schéma des leçons apprises présenté dans la section 1.2.1., on trouve ci-dessous un schéma plus détaillé de l'ensemble du processus d'enseignements tirés de l'expérience et la manière dont les différents termes/

fonctions sont liés les uns aux autres.

Figure 2 : Schéma détaillé des leçons apprises



Termes clés



Processus standard



Fonctions du processus



Si les mesures correctives sont infructueuses

1.3. Considérations pour un processus efficace d'enseignements tirés de l'expérience

Pour qu'un programme d'enseignements tirés de l'expérience puisse fonctionner, il doit pouvoir remplir les fonctions mentionnées ci-dessus. Si la Note d'orientation sur la planification du processus d'enseignements tirés de l'expérience présente les considérations pratiques à cet égard, on trouvera ci-après un aperçu de ce qui rend un processus efficace. Cela comprend les principes directeurs du processus, la mentalité nécessaire en ce qui concerne la gestion d'un tel processus, et les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus.

1.3.1. Principes

Vous trouverez ci-dessous les quatre principes clés au cœur de toute capacité d'enseignements tirés de l'expérience.

1.3.1.1. Responsabilité collective

Au sein de toute institution militaire ou de police, le personnel travaille dans de nombreux rôles différents et à divers niveaux hiérarchiques. Par conséquent, chaque membre du personnel sera exposé à différentes occasions d'apprendre. Toutefois, même si ces occasions peuvent être extrêmement bénéfiques pour un individu et toute autre personne occupant un poste spécifique, il est peu probable qu'elles aient le même bénéfice pour tous les membres du personnel travaillant dans l'organisation. Par exemple, les défis auxquels la direction logistique fera face seront entièrement différents de ceux auxquels seront confrontés les interprètes de la même organisation. Donc, si la direction logistique était la seule responsable du processus d'enseignements tirés de l'expérience, les seules personnes qui bénéficieraient de telles informations seraient les futurs titulaires de poste au sein de la direction logistique.

Il en va de même pour le personnel en tenue : si les seules personnes qui recueillent des observations sont des commandants, les seules personnes qui bénéficieront du

processus d'enseignements tirés de l'expérience seront les futurs commandants. Pour être vraiment efficace, un programme d'enseignements tirés de l'expérience doit dépendre de la participation active du plus grand nombre de personnes - à tous les niveaux et dans tous les postes - à la collecte, l'élaboration, l'apprentissage et l'application des leçons.

1.3.1.2. Donner l'exemple

Si la réussite d'un programme d'enseignements tirés de l'expérience dépend de la participation de tous, le personnel subalterne, voire certains commandants, n'ont pas toujours l'autorité nécessaire pour modifier l'approche de l'organisation. Cela est particulièrement vrai pour les composantes militaire et de police d'une opération de maintien de la paix, étant donné la structure de commandement des forces militaires et de police. Néanmoins, le processus d'enseignements tirés de l'expérience devrait encore être dirigé et soutenu par des commandants de haut niveau. Ces derniers doivent donc jouer un rôle actif pour que les considérations relatives au processus soient intégrées à la fois dans le processus de planification et dans les activités courantes des unités à tous les niveaux. Une fois que ces considérations auront été intégrées, la supervision des commandants est nécessaire pour que le personnel reste engagé dans le processus tout au long du déploiement.

1.3.1.3. Mise en œuvre et résolution à bas niveau

Tout ce que nous apprenons devrait faire partie de la banque des connaissances institutionnelles d'une organisation, mais nous ne devrions pas attendre que les autres agissent si nous pouvons résoudre le problème nous-mêmes. Les informations relatives aux observations, aux leçons et aux mesures correctives devraient être partagées avec la chaîne de commandement afin qu'elles puissent être ajoutées à l'ensemble des connaissances institutionnelles de l'organisation pour que cette dernière et son personnel puissent en bénéficier. Cependant, afin d'utiliser au mieux le temps et les ressources de l'organisation, il faut tout faire pour changer et adapter notre approche au niveau le plus bas possible. Dans de tels cas, le schéma simple des leçons apprises (section 1.2.1.) illustre la manière dont les changements sont adoptés : un problème est identifié, on détermine pourquoi il s'est produit, on partage ce que l'on a appris et on adopte une nouvelle approche. Si une résolution à bas niveau n'est pas possible, en raison soit des ressources nécessaires soit du niveau d'autorité requis, ces problèmes devraient progressivement remonter la chaîne de commandement pour être traités par les hauts responsables.

1.3.1.4. Des leçons apprises à leur application

Enfin, pour favoriser l'amélioration constante de la performance et de l'efficacité, il convient d'intégrer régulièrement de nouvelles leçons apprises et de nouvelles meilleures pratiques dans l'élaboration des directives, dans les programmes de formation, ainsi que dans les processus de gestion et de planification. En plus des directives pertinentes élaborées au niveau national et des Nations Unies, l'ensemble du personnel devrait consulter les leçons apprises et les meilleures pratiques avant d'entreprendre tout projet ou toute activité. Ces informations devraient également être prises en compte lors de l'élaboration de directives institutionnelles nationales.

Autrement dit, une fois que les leçons apprises et les meilleures pratiques auront été recueillies, elles devraient servir à soutenir la planification future et l'élaboration de politiques et de documents d'orientation et de formation afin que l'organisation et son personnel puissent en tirer des leçons. À défaut, tous les efforts faits jusqu'alors n'auront très probablement été qu'une perte de temps et de ressources.

1.3.2. Mentalité appropriée

Outre les principes susmentionnés, les contingents militaires et les FPU et leur personnel devraient également bien comprendre l'objectif du processus d'enseignements tirés de l'expérience et comment il est utilisé. Voici trois points clés à prendre en considération.

1.3.2.1. Processus continu

Il convient de comprendre et d'accepter que le processus d'enseignements tirés de l'expérience est continu. Il exige un investissement, car nous ne pouvons pas résoudre tous les problèmes auxquels nous sommes confrontés immédiatement et une telle résolution prend du temps. En réalité, il est probable que, dans le cadre d'un déploiement militaire ou d'une FPU, les membres du personnel qui font l'observation aient achevé leur mission et retrouvé leur unité d'origine avant que l'organisation puisse pleinement mettre en œuvre les changements nécessaires et ainsi apprendre des expériences du contingent. Cela souligne également l'importance du principe de la résolution à bas niveau : conscients du temps nécessaire pour mettre en œuvre des changements à l'échelle de l'organisation tout entière, nous devons faire tous les efforts possibles pour lancer nous-mêmes le processus.

Ainsi, ceux qui travaillent afin de recueillir des observations et d'élaborer des leçons devraient comprendre que même si leur travail n'indique pas de résultats immédiats, ces observations, enseignements et mesures correctives contribueront à

l'amélioration de la préparation des relèves futures grâce aux enseignements qu'elles pourront tirer des expériences passées.

1.3.2.2. Différence entre leçons apprises et évaluations

Une idée fausse est que le processus d'enseignements tirés de l'expérience est une forme officielle d'évaluation, mais ce n'est pas le cas : les informations sur les leçons apprises partagées avec les Nations Unies **ne sont jamais utilisées** pour évaluer la performance d'un contingent ou sélectionner les futurs contingents à déployer. De même, les contingents militaires et les FPU qui cherchent à mettre en œuvre leur propre processus d'enseignements tirés de l'expérience ne devraient pas l'utiliser à cette fin parce que cela compromet complètement le processus. L'objectif de l'apprentissage de leçons est d'améliorer les approches existantes en examinant les causes profondes des succès, innovations, défis et erreurs afin d'améliorer la banque des connaissances institutionnelles d'une organisation; il ne devrait pas servir à sanctionner les mauvaises performances individuelles ou collectives.

Pour illustrer la différence entre les deux, examinons les questions suivantes.

Une évaluation a pour but d'examiner la performance du contingent sur la base de critères établis, en posant des questions telles que :

- L'unité est-elle capable de fonctionner efficacement dans un environnement urbain ?
- Le matériel appartenant au contingent est-il entretenu régulièrement et efficacement ?
- Le contingent est-il capable de fonctionner efficacement dans le cadre d'une opération intégrée ?

Notez que ces questions sont toutes des questions fermées (auxquelles on ne peut répondre que par « oui » ou « non »). Pour élaborer les leçons apprises, nous devrions poser des questions ouvertes, telles que :

- Quels sont les obstacles qui empêchent l'unité d'atteindre son efficacité maximale dans un environnement urbain ?
- Quels sont les facteurs qui affectent la capacité du contingent à entretenir son matériel au niveau requis ?
- Quels sont les facteurs qui ont permis au contingent de fonctionner aussi efficacement dans le cadre d'une opération intégrée ?

Le fait de poser ce genre de question permet de dépasser la question de savoir si un

événement a été un succès ou un échec et d'examiner comment nous pouvons tirer des enseignements de nos expériences.

1.3.2.3. Atmosphère ouverte pour le partage des informations

Le personnel devrait également comprendre qu'un programme d'enseignements tirés de l'expérience ne fonctionnera pas s'il n'existe pas de canaux ouverts (conformément aux considérations de confidentialité existantes) pour le partage des informations et connaissances au sein du contingent et avec les institutions nationales pertinentes. Les membres du personnel ne comprennent pas toujours la nécessité de discuter de ce qui s'est passé puisque nous ne pouvons plus le changer. Toutes les personnes impliquées dans le processus d'enseignements tirés de l'expérience devraient comprendre la valeur ajoutée du partage des informations et être disposées à jouer un rôle actif dans le processus.

Cependant, malgré les avantages évidents du partage d'informations, il n'en reste pas moins que si nous sommes heureux de revenir sur nos succès, l'idée de discuter ouvertement de nos erreurs peut être difficile pour beaucoup d'entre nous. Cela dit, ces informations sont essentielles pour établir une capacité efficace des enseignements tirés de l'expérience : dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, le fait de comprendre les situations où les choses ont mal tourné dans le passé peut sauver des vies. À ce titre, les commandants de contingents devraient veiller à ce que leur personnel se sente libre de discuter des erreurs opérationnelles et de planification avec leur chaîne de commandement, dans un esprit critique et en toute honnêteté, sans craindre d'être blâmé ou puni. Un moyen d'y parvenir serait de veiller à ce qu'il puisse soumettre ses observations de manière anonyme, si nécessaire. S'il est nécessaire de recueillir des coordonnées pour obtenir des informations supplémentaires aux fins d'une analyse plus approfondie, l'objectif du processus d'enseignements tirés de l'expérience est de comprendre pourquoi l'événement s'est produit et non pas de savoir qui en est responsable.

1.3.3. Rôles et responsabilités

Cette section présente les différents acteurs intervenant dans le processus d'enseignements tirés de l'expérience dans le contexte des forces en tenue et décrit leurs rôles et responsabilités. Les considérations de planification plus détaillées pour les parties prenantes seront examinées dans la Note d'orientation sur la planification du processus d'enseignements tirés de l'expérience. Quatre grands groupes de parties prenantes interviennent dans le processus :

1. Institutions nationales
2. Centres et instituts de formation
3. Commandants de contingents, officiers d'état-major et personnel d'appui
4. Soldats de la paix

1.3.3.1. Institutions nationales

En ce qui concerne le processus d'enseignements tirés de l'expérience, les institutions nationales ont deux responsabilités principales :

Tout d'abord, pour que le processus puisse être mis en place, il doit bénéficier du soutien et de la participation actifs des institutions nationales. Cet investissement dans l'apprentissage institutionnel garantira l'élaboration d'un processus institutionnalisé d'enseignements tirés de l'expérience au sein des contingents : si la collecte, l'élaboration et l'application des leçons ne sont pas une priorité au niveau national, ce manque d'engagement sera également présent aux niveaux inférieurs. Pour ce faire, les institutions nationales devraient montrer l'importance de recueillir les leçons apprises à tous leurs services et membres du personnel afin d'assurer leur intégration dans les procédures existantes.

Deuxièmement, les institutions nationales sont chargées de rassembler les leçons recueillies par les contingents déployés et de veiller à ce qu'elles soient apprises puis appliquées au profit de l'organisation. Il s'agit de s'assurer que les instructions permanentes, les politiques et les matériels de formation et d'orientation sont régulièrement mis à jour en fonction des changements apportés à l'ensemble des connaissances institutionnelles de l'organisation, que la formation et la préparation du futur personnel sont fondées sur cet ensemble de connaissances institutionnelles, et qu'elles servent à éclairer les réponses aux défis qui pourraient se présenter dans le futur.

En bref, les institutions nationales sont chargées de démarrer le processus d'enseignements tirés de l'expérience et de s'assurer que les efforts du personnel déployé entraînent effectivement des changements d'approche qui améliorent la sûreté et la sécurité des futurs membres du personnel et leur permettent de mieux exécuter leur mandat.

1.3.3.2. Centres et instituts de formation

Les centres et instituts de formation nationaux ont la responsabilité essentielle de former et préparer les contingents militaires et les FPU en vue de leur prochain déploiement. Étant donné que la situation opérationnelle évolue constamment, il est

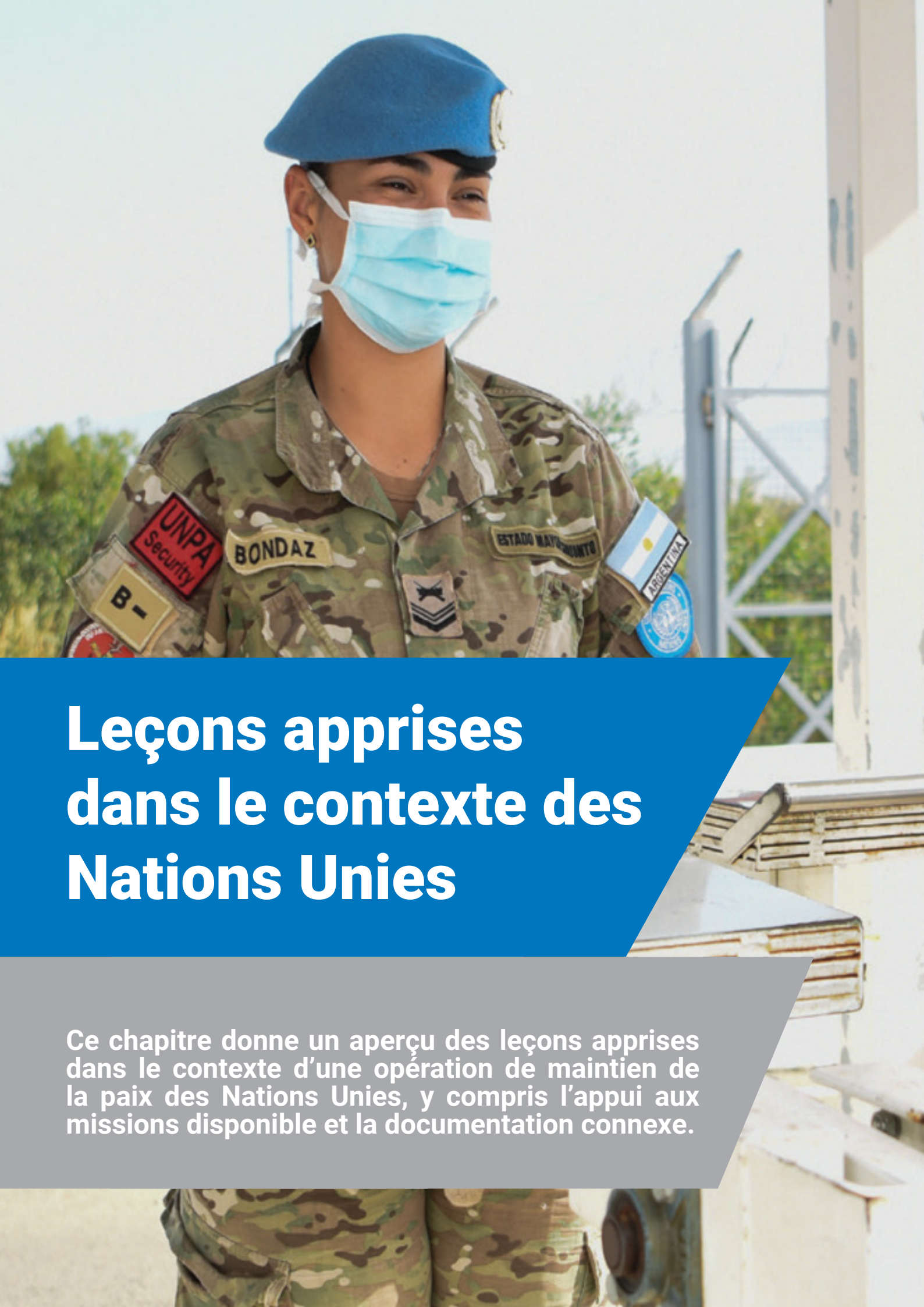
nécessaire de modifier les matériels de formation et d'orientation utilisés par ces centres et instituts de formation compte tenu des leçons apprises partagées par les contingents précédemment déployés. En mettant régulièrement à jour les matériels utilisés pour préparer les contingents, les centres et instituts de formation nationaux peuvent jouer un rôle actif en veillant à ce que leur organisation soit capable d'un apprentissage institutionnel continu.

1.3.3.3. Commandants de contingents, officiers d'état-major et personnel d'appui

Les commandants à tous les niveaux sont chargés de veiller à ce que les considérations relatives aux leçons apprises soient intégrées dans les procédures existantes du contingent, depuis la phase initiale de planification jusqu'à la rotation ou au rapatriement. Il s'agit notamment de s'assurer que le personnel du contingent concerné connaît les principes du processus et la mentalité nécessaires, que le contingent peut remplir les diverses fonctions liées au processus, et que les instructions permanentes et les lignes directrices du contingent sont régulièrement révisées en fonction de ce que le contingent a appris de ses expériences. Les informations recueillies devraient être ensuite partagées avec les institutions et les centres et instituts de formation concernés afin d'enrichir la banque nationale des connaissances institutionnelles, puis être utilisées pour aborder et résoudre les problèmes dans la mesure du possible.

1.3.3.4. Soldats de la paix

Le processus d'enseignements tirés de l'expérience devient plus efficace si davantage de personnel comprend le processus et peut y contribuer. Chaque soldat de la paix devrait faire preuve d'une volonté de perfectionnement permanente et de mise en commun des connaissances en recueillant, en échangeant et en tirant régulièrement parti des leçons apprises. Cela permettra d'établir une banque des connaissances institutionnelles aussi large que possible et de faire en sorte que le processus d'enseignements tirés de l'expérience profite au plus grand nombre de membres du personnel à l'avenir.



Leçons apprises dans le contexte des Nations Unies

Ce chapitre donne un aperçu des leçons apprises dans le contexte d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, y compris l'appui aux missions disponible et la documentation connexe.

2.1. Contingents, FPU et leçons apprises

Dans le contexte des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, les considérations relatives aux leçons apprises devraient être intégrées aux procédures existantes des unités à tous les niveaux, qu'il s'agisse de contingents militaires ou FPU déployés ou du quartier général de la mission. Dans ce contexte, les principes directeurs du processus d'enseignements tirés de l'expérience s'appliquent toujours. Il incombe à chacun de recueillir des observations, de tirer des enseignements de ses expériences et de proposer des mesures correctives, et les commandants devraient créer un environnement qui y soit propice. Les considérations relatives aux leçons apprises devraient être intégrées dans les activités courantes du contingent dès le début de la phase de formation préalable au déploiement jusqu'à la fin du retrait du déploiement. Ces leçons tirées des opérations et des exercices des Nations Unies devraient ensuite être partagées aussi largement que possible, tant au sein de la mission qu'avec le Siège de l'ONU, à des fins de soutien et de conseil, ainsi que d'examen et de diffusion ultérieure. Une fois que ces leçons auront été partagées avec les institutions nationales et les centres et instituts de formation, elles devraient être apprises et appliquées, ce qui permet d'améliorer l'approche à l'échelle de l'organisation.

En outre, comme les contingents travaillent souvent de manière intégrée (par exemple, avec des assistants chargés de la liaison avec la population locale, des spécialistes des droits de la personne et d'autres composantes civiles), les contingents militaires et les FPU devraient s'efforcer de recueillir des informations sur les leçons apprises de ces processus afin de soutenir la mission. Comme souligné dans la Politique DPO-DPPA (2020) sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel, toutes les initiatives d'apprentissage institutionnel devraient également intégrer des considérations transversales, telles que les questions de genre et questions relatives aux femmes et à la paix et à la sécurité, les questions relatives aux jeunes et à la paix et à la sécurité, et les considérations relatives aux droits de la personne et à la protection². La politique note également qu'il existe des cas spécifiques dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies où les informations sur les leçons apprises doivent être recueillies et développées pour soutenir les efforts d'apprentissage institutionnel menés par les missions des Nations Unies (en plus des efforts des contingents et des FPU internes) :

² **Politique de la gestion des connaissances et apprentissage institutionnel (DPO 2020.12/DPPA 2020.2), paragraphes 10 à 12.**

« Toute activité, tout incident ou tout événement notable (qui implique par exemple plusieurs membres du personnel/bureaux/départements et/ou des ressources importantes et/ou qui est susceptible de se reproduire) doit être suivi d'un travail opportun visant à recueillir les expériences personnelles et les bonnes pratiques, à déterminer les possibilités d'amélioration et à recommander des mesures permettant de traiter les inefficacités. Lorsque des activités, incidents et événements majeurs sont régis par d'autres politiques institutionnelles, ils doivent faire l'objet d'un travail de recherche des enseignements à tirer et d'un processus de suivi limité dans le temps. »³

Il existe plusieurs applications pratiques de ces informations. Comme pour tout programme d'enseignements tirés de l'expérience, les bonnes pratiques, les leçons identifiées et les changements d'approche devraient ensuite être reproduits et mis en œuvre par un public aussi large que possible. Pour ce faire, les informations concernant les leçons liées aux tâches et responsabilités mandatées devraient être partagées avec les parties prenantes nationales et les Nations Unies, ainsi qu'avec les homologues nouvellement arrivés dans le cadre de la rotation suivante, afin d'enrichir les banques des connaissances institutionnelles respectives. Cela permet de s'assurer que la formation et les orientations élaborées et fournies aux futures rotations par les Nations Unies et les institutions nationales peuvent être régulièrement revues et mises à jour, que le personnel futur peut travailler plus habilement et plus efficacement, et que la continuité des opérations est maintenue pour les contingents futurs.

Une liste complète des documents d'orientation et de politique de soutien se trouve à l'annexe A de cette note d'orientation.

2.2. Soutien disponible

Si les commandants des contingents ont la responsabilité principale de gérer leur propre capacité d'enseignements tirés de l'expérience, ils ne sont pas censés tout faire seuls. Deux groupes principaux fournissent un soutien : le personnel des politiques et des meilleures pratiques et les centres intégrés de formation du personnel des missions. D'autres ressources sont également disponibles en ligne grâce au Centre de ressources de maintien de la paix.

³ [Politique de la gestion des connaissances et apprentissage institutionnel \(DPO 2020.11/DPPA 2020.2\), paragraphe 13 et note de bas 10.](#)

2.2.1. Personnel des politiques et des meilleures pratiques

Dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, les membres du personnel des politiques et des meilleures pratiques aident les autres membres du personnel à mettre en œuvre les processus d'enseignements tirés de l'expérience, de la gestion des connaissances et de l'apprentissage institutionnel. Ils agissent également en tant que spécialistes auprès de ceux qui ont besoin d'aide concernant ces processus. Ils ont aussi accès à d'autres répertoires en ligne des documents de politique et d'orientation des Nations Unies concernant les opérations de maintien de la paix actuelles et passées qui peuvent être utilisés pour soutenir à la fois les processus de planification des contingents et l'examen des mesures correctives. Il existe trois différents types de personnel des politiques et des meilleures pratiques, et ceux qui sont présents dans une opération ou une mission spécifique dépendront du financement et des ressources disponibles.

Spécialistes et personnes référentes pour les politiques et les meilleures pratiques

Les spécialistes des politiques et des meilleures pratiques sont des membres du personnel civil employés à plein temps chargés de former le personnel à l'utilisation des outils de gestion des connaissances et de promouvoir et faciliter la production de rapports et leur diffusion, ainsi que l'utilisation des plateformes en ligne pour mettre en commun leurs connaissances. En outre, ils fournissent d'autres services d'apprentissage et de recherche et sont chargés de coordonner l'élaboration des directives dans leur mission. Les personnes référentes pour les politiques et les meilleures pratiques offrent les mêmes services mais relèvent du personnel civil nommé à temps partiel lorsqu'une mission ne dispose pas des services d'un spécialiste des politiques et des meilleures pratiques.

Spécialistes des politiques des meilleures pratiques militaires et policières ou personnes référentes

Les composantes militaire et de police de la mission, lorsqu'elles sont présentes, désignent des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques, respectivement, ou des personnes référentes. Les services offerts par ces spécialistes et personnes référentes sont les mêmes que ceux de leurs homologues civils, mais concernent leur composante respective. Les personnes référentes militaires ou de police, tout comme leurs homologues civils, agissent en tant que ressources pour la gestion des connaissances à temps partiel.

2.2.2. Centres intégrés de formation du personnel des missions

Les centres intégrés de formation du personnel des missions sont responsables de la formation de l'ensemble du personnel de maintien de la paix civil et en tenue dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies. Ils sont soutenus par les formateurs militaires et de police de la mission, et ces formateurs ayant des expériences pratiques sur le terrain constituent une contribution majeure à l'effort continu de la mise à profit des leçons apprises. La formation en cours de mission comprend une formation initiale pour tous les membres du personnel dès leur arrivée. Elle inclut également une formation continue constituée de séances de remise à niveau pour consolider les connaissances déjà acquises ainsi que d'activités de formation en cours de mission permettant de remédier aux éventuelles lacunes et insuffisances en matière de performance.

Les programmes d'initiation destinés aux nouveaux membres du personnel comportent un volet consacré à la gestion des connaissances et à l'apprentissage institutionnel. Il comprend également la fourniture des orientations clés (en plus des orientations mentionnées à l'annexe A) et une note de passation de fonctions du contingent précédent.

Étant donné que la formation continue vise à renforcer la formation préalable au déploiement et à combler les lacunes recensées ou à améliorer les compétences ou capacités dans divers domaines, elle peut s'avérer très bénéfique pour un contingent déployé. Compte tenu de ses objectifs, elle est la ressource idéale pour soutenir les efforts de mise en œuvre des mesures correctives par la fourniture de formations supplémentaires si nécessaire. Cependant, il convient de noter que la formation dispensée ne se base pas toujours uniquement sur l'examen d'éventuelles mesures correctives. Pour cela, il faudra discuter avec des formateurs locaux afin de déterminer si la mise en œuvre de ces mesures est possible.

2.2.3. Support en ligne : Centre de ressources de maintien de la paix

Le site Web du **Centre de ressources de maintien de la paix** a été conçu comme principale ressource pour les décideurs des États Membres de l'ONU, des centres et instituts de formation et autres partenaires sur les questions liées au maintien de la paix des Nations Unies. Il rassemble tous les documents d'orientation et supports de formation officiels du Département des opérations de paix et du Département de

l'appui opérationnel. Il propose également des liens pour accéder aux documents et ressources pertinents. On y trouve aussi des liens vers des actualités et des rapports relatifs au maintien de la paix des Nations Unies.

Le Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de paix est responsable de la gestion et de la mise à jour régulière des informations relatives à la formation pour s'assurer que les États Membres et les centres et instituts de formation peuvent accéder à toutes les normes actuelles de formation au maintien de la paix des Nations Unies, ainsi qu'aux orientations et aux matériels de formation pertinents en temps utile.

Voici une sélection du matériel disponible (sélectionnez le texte en bleu pour accéder au site Web) :

Sous l'onglet **Formation** du site Web, on trouve différentes ressources de formation préalable au déploiement, formation en cours de mission et autres ressources de formation fonctionnelle. L'accès à ces matériels de formation au maintien de la paix est ouvert à tous et ne nécessite pas la création d'un compte. Il est donc possible d'y accéder librement avant déploiement en soutien à la phase de préparation.

L'onglet **Politique (Directive) et Orientations** permet également d'accéder aux différentes politiques, instructions permanentes et lignes directrices destinées à orienter et soutenir les processus de travail, par le biais du site Web de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld. Pour accéder à ces documents, il est indispensable de créer un compte. Des comptes d'utilisateur sont délivrés aux institutions gouvernementales des États Membres de l'ONU, ainsi qu'aux centres et instituts de formation. Vous pouvez remplir le formulaire d'inscription en cliquant [ici](#) ou vous adresser à votre mission permanente.

L'onglet **Actualités et événements (anglais)** est régulièrement mis à jour avec le bulletin « ITS Update » (Mise à jour du Service intégré de formation). Ce bulletin électronique, publié trois fois par an, présente des mises à jour sur l'élaboration des documents d'orientation et de formation, et offre également un accès aux modules de formation de base préalable au déploiement et modules de formation spécialisés.

ANNEXE A

Documentation connexe

Cette annexe est destinée à servir de référence pour obtenir de plus amples renseignements sur les politiques, documents d'orientation et instructions permanentes des Nations Unies concernant les procédures du processus d'enseignements tirés de l'expérience, de la gestion des connaissances et de l'apprentissage institutionnel, ainsi que l'utilisation de ces processus par les contingents militaires et les FPU déployés dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Les documents des Nations Unies ci-après peuvent contribuer à renforcer les processus nationaux.

Documents concernant l'apprentissage institutionnel, la gestion des connaissances et les enseignements tirés de l'expérience

- Politique sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel (DPO 2020.11/DPPA 2020.2)
- Instructions permanentes sur les rapports de fin d'affectation (DPO 2020.12/DPPA 2020.2) [disponible seulement en anglais]
- Lignes directrices relatives à la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (Cycle de formation) (DPO, 2019.14)
- Politique sur la gestion des documents à valeur d'archives (DPKO-DFS, 2016.19)
- Rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2016/10)

Documents combinés (militaire et de police)

- Manuel sur la protection des civils dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DPO, 2020.09) [disponible seulement en anglais]
- Lignes directrices sur les mécanismes de coordination entre le personnel militaire et le personnel de police dans les opérations de paix (DPO, 2019.16)
- Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix (DPO, 2019)
- Instructions permanentes sur le marquage, l'archivage et le nettoyage des informations (DPKO/DFS, 2016.20) [disponible seulement en anglais]
- Politique sur la vérification et l'amélioration de la préparation opérationnelle (DPKO/DFS, 2015.16)
- Politique de formation pour l'ensemble du personnel de maintien de la paix (DPKO/DFS, 2010.20) [disponible seulement en anglais]
- Manuel des Nations Unies relatif à la constitution et au déploiement des unités militaires et de police des opérations de maintien de la paix (DPO/DOS, 2021.05)

Documents militaires spécifiques

- Manuel à l'usage des bataillons d'infanterie des Nations Unies (DPO, 2020.01)
- Politique du renseignement dans les opérations de maintien de la paix (DPO, 2019.08) [disponible seulement en anglais]
- Manuel du personnel de renseignement, de surveillance et de reconnaissance des Nations Unies pour le maintien de la paix (DPO, 2020.15)
- Manuel du renseignement militaire dans les opérations de maintien de la paix (DPO, 2019.36)
- Lignes directrices sur la préparation opérationnelle pour les pays fournissant des contingents aux missions de maintien de la paix (DPKO/DFS, 2018.29)
- Manuel de réduction de la menace que représentent les engins explosifs improvisés à l'intention des contingents et du personnel de police (DPKO/DFS, 2017.18)
- Lignes directrices sur l'usage de la force par les composantes militaires des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2016.24)
- Procédures opérationnelles permanentes sur l'évaluation des quartiers généraux des forces dans les opérations de maintien de la paix (DPKO/DFS, 2016.16)
- Procédures opérationnelles permanentes sur l'évaluation des entités militaires subordonnées par les commandants de force et de secteur dans les opérations de maintien de la paix (DPKO, 2016.02)
- Protection des civils : Mise en œuvre des lignes directrices applicables aux composantes militaires des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015.02)
- Lignes directrices générales pour les pays contributeurs de contingents déployant des unités militaires dans le cadre de missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO, 2008) [disponible seulement en anglais]
- Lignes directrices sur l'utilisation des capacités des systèmes d'aéronefs sans pilote (DPO 2019.05)
- Politique des Nations Unies sur la gestion des armes et des munitions (DPO/DOS, 2019.03)
- Manuel des Nations Unies sur la gestion des munitions (2019.27)
- Instructions permanentes sur la perte d'armes et de munitions dans les opérations de paix (2019.04)
- Manuel à l'usage des unités de génie militaire et de recherche et de détection des

menaces explosives des Nations Unies (DPO, 2020.03) [disponible seulement en anglais et espagnol]

- Manuel à l'usage des unités militaires de neutralisation des explosifs et munitions prenant part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPO, 2021.11)
- Manuel à l'usage des Unités de transport militaire ou de transport de combat des Missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2016)
- Manuel relatif aux unités de police militaire qui prennent part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel concernant les unités de reconnaissance militaires prenant part aux missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel concernant les unités fluviales militaires prenant part aux missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel des unités de transmissions militaires prenant part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel des unités militaires d'appui au quartier général de la force prenant part aux missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel concernant les unités d'aviation militaire prenant part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPO/DOS, 2021.04)
- Manuel relatif aux unités logistiques militaires qui prennent part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)
- Manuel du Groupe d'intervention navale militaire des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015) [disponible seulement en anglais et arabe]
- Manuel des forces spéciales militaires prenant part à des missions de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015)

Documents de police spécifiques

- Instructions permanentes sur l'évaluation des performances des unités de police constituées (DPO, 2019.11)
- Manuel de la planification policière basée sur la mission dans les opérations de maintien de la paix (DPKO/DFS, 2017.13) [disponible seulement en anglais]
- Lignes directrices sur le rôle de la police des Nations Unies dans la protection des civils (DPKO/DFS, 2017.12)
- Lignes directrices sur l'administration de la police dans les opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de l'Organisation des Nations unies (DPKO/DFS, 2016.26)
- Politique (révisée) des unités de police constituées dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO/DFS, 2016.10)
- Lignes directrices sur les opérations de police menées dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de l'Organisation des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015.15)
- Lignes directrices sur le commandement de la police dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de l'Organisation des Nations Unies (DPKO/DFS, 2015.14)
- Principes directeurs sur le renforcement et développement des capacités de la police (DPKO/DFS, 2015.08)
- Politique générale du rôle de la Police des Nations Unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales (DPKO/DFS, 2014.01)
- Lignes directrices sur l'intégration d'une perspective de genre dans le travail de la police

[des Nations Unies dans les missions de maintien de la paix \(DPKO/DFS, 2008.30\)](#)
[disponible seulement en anglais]

LEÇONS APPRISSES



Note
d'orientation

D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



Boîte à outils numérique