



Boîte à outils numérique

D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



Note
d'orientation

**PLANIFICATION DU PROCESSUS
D'ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE
L'EXPÉRIENCE**



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

Cette deuxième note d'orientation de la Boîte à outils donne un aperçu des considérations de planification nécessaires pour développer et mettre en œuvre un processus d'enseignements tirés de l'expérience. Elle est structurée selon les sept fonctions du processus d'enseignements tirés de l'expérience décrites dans la première note d'orientation. Elle s'adresse principalement aux institutions nationales, aux centres et instituts de formation, et aux commandants de contingents mais elle peut également servir à d'autres utilisateurs.



Table des matières

04-05

Préface

06-08

Objet et champ d'application

09-22

Recueillir

1.1 Sources d'informations	10
1.2 Collecte d'informations	12
1.3 Informations administratives et métadonnées	16
1.4 Collecte des observations et élaboration des leçons : Une approche moins formelle	17
1.5 Responsabilités	18
1.6 Proposition de collecte d'informations	19
1.7 Plan de collecte d'informations	21

23-28

Analyser

2.1 Experts techniques	24
2.2 Filtrage	25
2.3 Élaboration des mesures correctives	27

29-35

Enregistrer et archiver

3.1 Registre des leçons apprises	30
3.2 Saisie des informations	31
3.3 Considérations relatives à la classification	33
3.4 Responsabilités	33
3.5 Archiver	34

36-42

Partager

4.1 Avec qui devrions-nous partager les informations ?	37
4.2 Partage des informations	38
4.3 Ce qui devrait être partagé	41
4.4 Responsabilités	42

43-47

Mettre en œuvre et vérifier

5.1 Mise en œuvre des mesures correctives	44
5.2 Vérification des leçons apprises	46



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 et 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 de 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

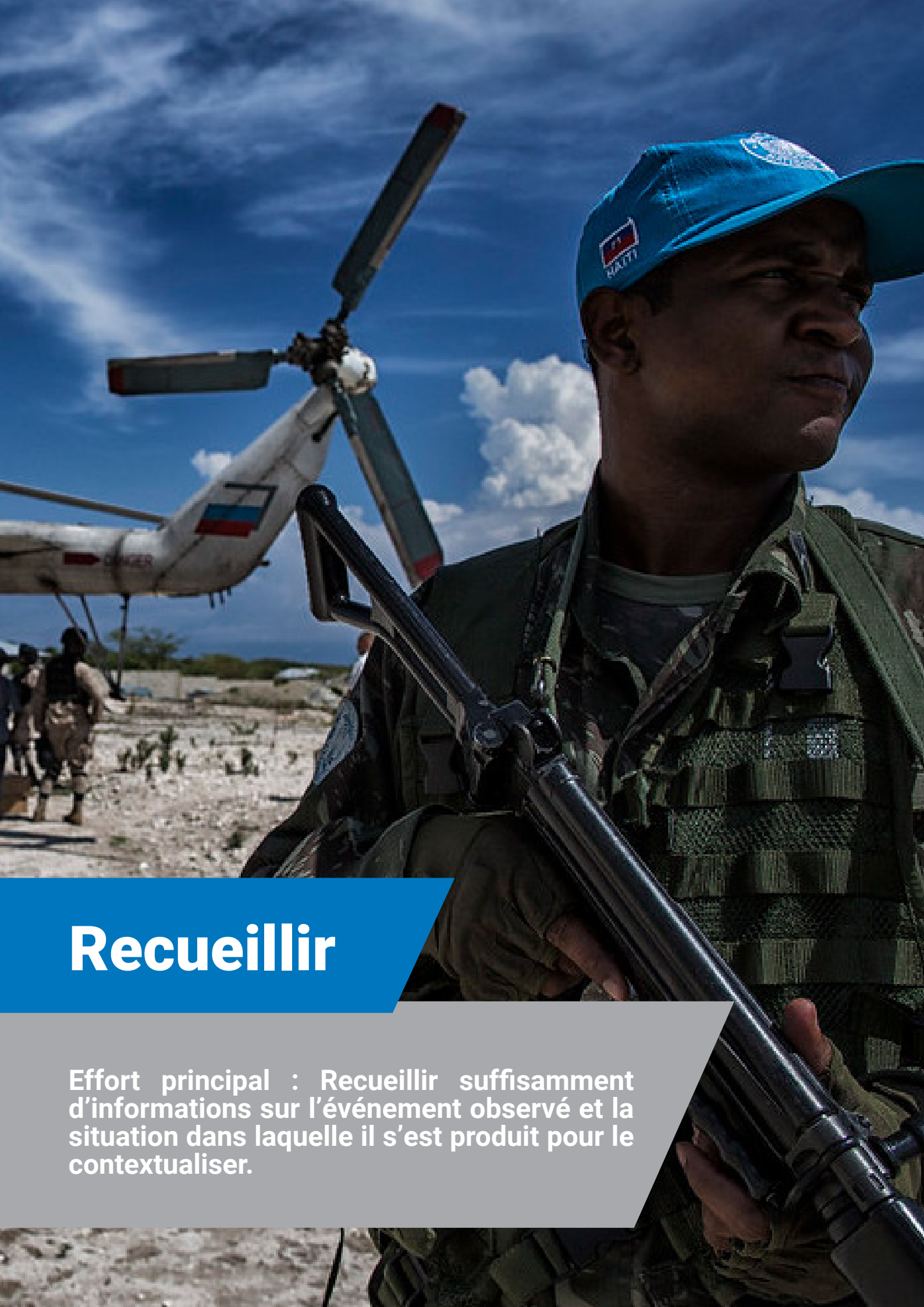
L'environnement opérationnel d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies est complexe et en constante évolution. Afin d'y répondre efficacement, les tactiques, techniques et procédures des futurs membres du personnel militaire et des unités de police constituées (FPU), ainsi que leur formation 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 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.



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 souhaitant mettre en œuvre un programme d'enseignements tirés de l'expérience, la première étape est d'avoir les moyens de recueillir des informations sur les activités en cours. Ces informations devraient être recueillies dès le début de la phase de planification de toute nouvelle opération jusqu'à la fin. En outre, dans le contexte d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, toutes les informations devraient être recueillies conformément aux politiques en vigueur (comme le recours à une approche tenant compte du genre, révélant comment les tactiques, techniques et procédures sont influencées, façonnées ou orientées selon les perspectives et expériences des femmes ou des hommes).

De telles informations sur les bonnes et mauvaises expériences a) montreront si la préparation et la formation du contingent préalables au déploiement ont été efficaces et b) pourront ensuite être utilisées pour tirer des leçons et proposer des mesures correctives. Cette section présente les éléments de planification nécessaires pour la fonction Recueillir, soit les sources d'informations; les personnes responsables de leur collecte; la manière dont elles sont recueillies; la formulation d'une proposition de collecte d'informations, et l'élaboration d'un plan de collecte d'informations.

1.1 Sources d'informations

Lorsque nous travaillons, les occasions d'apprendre ne cessent pas de se présenter, et cela est aussi vrai pour le personnel militaire et des FPU déployé dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. En regroupant ces occasions en trois phases plus concrètes, on peut aborder cette mine d'informations de manière plus coordonnée et plus efficace.

1.1.1. Planification et préparation préalables au déploiement

La préparation d'un contingent en vue de son déploiement commence bien avant qu'il ne soit désigné pour une opération de maintien de la paix. Cette phase implique une formation et une préparation approfondies concernant tous les aspects opérationnels, y compris le personnel, l'équipement, la documentation pertinente, la doctrine et la politique, ainsi qu'une formation aux compétences de base sur lesquelles les compétences fonctionnelles et professionnelles des Nations Unies peuvent être fondées. Ce personnel devrait être doté d'équipements nationaux standard ainsi que d'équipements spécialisés relatifs aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Les procédures de planification, d'approvisionnement, de déploiement et de

soutien logistique autonome devraient également être établies aux niveaux national et opérationnel. Le personnel devrait être conscient des questions de doctrine et de politique spécifiques à l'environnement opérationnel des Nations Unies, y compris les questions spécifiques à la mission et au niveau fonctionnel, ainsi que la participation pleine, égale et efficace des femmes au sein du contingent. Une liste des documents d'orientation pertinents se trouve à l'annexe A de la Note d'orientation sur les leçons apprises fournie dans cette Boîte à outils.

Au cours de cette phase de préparation, les occasions de recueillir des informations sur les leçons apprises comprennent les activités et exercices de planification du déploiement, le programme de formation du contingent préalable au déploiement, et autres activités et exercices auxquels il participe.

1.1.2. Déploiements et rotations

Le début et la fin d'un déploiement peuvent également être une source précieuse d'enseignements pour le contingent. Au cours de ces deux phases, de nombreux éléments différents doivent être coordonnés, y compris le déplacement du contingent, de son personnel et de son matériel vers la zone de la mission et la mise en place de ses capacités de soutien logistique autonome. Lors de la rotation du contingent, ces questions doivent être réexaminées pour le retrait et le rapatriement. Transmettre aux futurs contingents les informations recueillies pendant ces deux phases peut être extrêmement utile pour la planification et la mise en œuvre des aspects administratifs, logistiques, de sécurité et de soutien logistique autonome. Ainsi, les contingents sont en mesure d'établir, d'assurer la rotation et de retirer leur présences respectives sur le terrain de manière efficace.

1.1.3. Opérations en cours de mission

Le contingent tire la plupart de ses leçons au cours de son déploiement grâce aux informations qu'il recueille sur ses activités en cours et aux rapports correspondants, par exemple sur la manière dont sa préparation et sa formation l'ont aidé à exécuter ses principales fonctions et tâches et à faire face à des problèmes internes. Cette formation peut comprendre également des séances de remise à niveau visant à consolider les connaissances déjà acquises et des activités de formation en cours de mission fournies par les autres États Membres dans le cadre du soutien en matière de formation et de renforcement des capacités (tels que les équipes itinérantes de formation). En outre, elle peut inclure des activités et exercices permettant de soutenir le renforcement des compétences de base ainsi que des responsabilités et des capacités fonctionnelles et professionnelles spécifiques.

1.2 Collecte d'informations

Après avoir identifié les différentes phases où collecter des informations pertinentes, l'étape suivante consiste à commencer à recueillir des observations de bonnes et mauvaises expériences dont on peut tirer des enseignements. Cependant, il faut noter que le processus d'enseignements tirés de l'expérience est conçu pour traiter les problèmes qui sont dus à une formation ou préparation inadéquate. Ces problèmes ne cesseront de se produire au fil du temps et auront un impact sur notre capacité à exercer nos fonctions. 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.

En outre, il convient de noter que la collecte d'observations ne vise pas à remplacer les mécanismes nationaux de compte rendu et de débriefing, mais à les compléter. On trouvera ci-dessous deux moyens généraux d'intégrer ces informations, puis un aperçu de la manière de combiner ces deux méthodes dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies.

1.2.1. Moyens de collecte d'informations typiques

La collecte d'informations courante se fait en utilisant les procédures et mécanismes de rapport existants pour soutenir le processus d'enseignements tirés de l'expérience. Ces informations sont enregistrées après un événement, comme un exercice de formation ou une patrouille, ce qui permet de bien comprendre l'événement et son contexte plutôt que de tirer des enseignements d'un événement en cours. Comme ce moyen de collecte d'informations complète les procédures existantes, il peut être intégré dans les processus de planification afin de réduire le besoin de personnel et de ressources supplémentaires lors du déploiement.

Voici des exemples de moyens de collecte d'informations typiques :

- Comptes rendus d'incident
- Rapports hebdomadaires de la composante militaire/de police
- Rapports de fin d'affectation
- Analyses après action
- Observations directes
- Rapports de situation

1.2.2. Moyens de collecte d'informations supplémentaires

Les moyens de collecte d'informations supplémentaires peuvent aussi être plus ciblés, ce qui signifie qu'ils permettent d'obtenir des informations plus détaillées, mais ils nécessitent généralement plus de temps, de personnel et de ressources. Selon les limites auxquelles un programme d'enseignements tirés de l'expérience est confronté, ils pourraient être réservés aux observations sur des questions urgentes ou observations enregistrées nécessitant des informations complémentaires.

Voici des exemples de moyens de collecte d'informations supplémentaires :

- Entrevues
- Enquêtes, questionnaires et autres formulaires de ce type
- Études des leçons apprises
- Réunions sur les leçons apprises

1.2.3. Dans le contexte d'un déploiement dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies

Plusieurs moyens de collecte d'informations typiques existent déjà sous la forme de comptes rendus d'incident, de registres d'incident et de rapports de situation quotidiens, hebdomadaires, mensuels ou trimestriels rédigés par le contingent et ses sous-unités. Ces informations peuvent également être recueillies dans le cadre des efforts d'apprentissage institutionnel menés par la mission pour lesquels le soutien du contingent sera nécessaire. Ces rapports ne sont pas toujours écrits : les informations pertinentes peuvent également être obtenues par des débriefings verbaux qui sont effectués régulièrement. Ainsi, les commandants de contingents pourront utiliser ces informations pour comprendre où et quand les incidents se produisent. Par conséquent, cela peut signifier que de nombreux contingents sont déjà capables de remplir la fonction Recueillir.

Que la collecte d'informations soit faite par des moyens typiques ou supplémentaires, les bonnes pratiques consistent notamment à :

- Veiller à ce que des informations sur les leçons apprises soient recueillies tout au long du déploiement sur une base continue. À ce stade, il s'agit notamment de notes et d'observations générales et non de rapports détaillés.
- Veiller à ce que des informations suffisantes sur les leçons apprises soient recueillies pour faciliter une analyse éclairée.
- Veiller à ce que les informations soient recueillies dans un format commun par l'ensemble du personnel du contingent.
- Veiller à ce que la collecte d'informations soit incluse dans le processus de planification avant tout événement ou toute activité.

1.2.4. Le Format TODCR (Titre, Observation, Discussion, Conclusion, Recommandation/Mesures correctives)

Les informations sur les leçons devraient être recueillies dans un format commun, car cela permet de les intégrer plus facilement dans le processus d'enseignements tirés de l'expérience. Bien qu'il existe plusieurs formats pour cela, l'important est de discuter de l'observation de manière factuelle à l'aide d'exemples pratiques, tout en soulignant les leçons et en proposant des mesures correctives pour reproduire les succès et ne pas répéter les erreurs, si on dispose des connaissances et de l'expertise nécessaires.

Un format généralement utilisé s'intitule TODCR, suivant les termes anglais : Title, Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation/Remedial Action (Titre, Observation, Discussion, Conclusion, Recommandation/Mesures correctives). Le format TODCR permet de découper les différents types d'informations nécessaires pour soutenir le processus d'enseignements tirés de l'expérience. Ces informations peuvent être intégrées aux mécanismes de rapport existants afin que les considérations relatives aux leçons apprises soient effectivement prises en compte à tous les niveaux.

Selon le format TODCR, il convient d'inclure les éléments suivants :

Élément	Information à inclure
T - Titre	Titre court décrivant l'événement.
O - Observation	Brève description d'une seule question expliquant en quoi ce qui s'est passé diffère de ce qui était attendu.
D - Discussion	<p>L'objectif est ici de contextualiser l'événement et d'examiner en quoi ce qui s'est passé diffère de ce qui était attendu, en précisant les conditions dans lesquelles l'événement s'est produit et d'autres détails et facteurs importants, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte : Qui/quoi/où/quand/pourquoi. • Situation attendue : Que devait-il se passer ? • Situation observée : Que s'est-il réellement passé ? • Impact : Quelles sont les conséquences des différences entre la situation attendue et la situation observée ? • Cause : Pourquoi cela s'est-il produit ?
C - Conclusion	Résumé de la leçon à tirer de l'expérience, à savoir si l'approche devrait être répétée ou évitée à l'avenir, ou ce qui devrait être changé.
R - Mesures correctives	Dans cette section, des mesures correctives sont proposées pour reproduire un succès ou éviter de commettre les mêmes erreurs si l'observateur possède les connaissances et l'expertise nécessaires. Des informations supplémentaires sur les moyens d'analyser les observations en vue d'élaborer et de proposer des mesures correctives concrètes sont présentées dans le chapitre Analyser.

1.3 Informations administratives et métadonnées

Pour faciliter la consultation et l'examen ultérieurs et mieux identifier les modèles et tendances, il est fortement recommandé de recueillir des informations administratives et informations supplémentaires à propos de chaque leçon, appelées métadonnées. Il convient bien entendu d'ajouter autant que possible mais il n'est pas toujours possible d'enregistrer toutes les métadonnées recommandées.

Voici des exemples d'informations administratives :

Informations	Détails
Nom de l'opération de maintien de la paix	Nom de l'opération où le contingent était déployé lorsque l'incident s'est produit.
Unité responsable du rapport	Quelle unité ou sous-unité rapporte l'incident ?
Rédacteur(trice) du rapport	Qui soumet le rapport ?
Date de l'incident	Quelle est la date à laquelle l'incident s'est produit ?
Date de soumission	Quelle est la date à laquelle le rapport a été soumis ?
Lieu	Où l'événement s'est-il produit exactement ? (région/province/lieu exact).
Mots clés	Mots clés pertinents pouvant faciliter l'administration et la référence ultérieure.

Voici des exemples de métadonnées utiles :

Métadonnées	Détails
Point de contact	Personne à contacter pour obtenir plus d'informations sur une leçon, si nécessaire.
Heure	Heure à laquelle l'événement a eu lieu.
Phase de déploiement	Phase de déploiement au cours de laquelle l'incident a été observé (comme indiqué dans la section concernant les sources d'informations - section 1.1).

Impact sur la mission	Si le problème n'est pas réglé, quel sera l'impact sur la capacité du contingent à exécuter son mandat (en fonction de la fréquence/impact). On peut par exemple le classer : 1 - faible, 2 - moyen, 3 - élevé.
Domaine de concentration	Domaine sur lequel porte la leçon (voir la section dans cette leçon concernant la proposition de collecte d'informations - sections 1.6.1 à 1.6.4).
Domaine de développement des capacités	Type de capacité qui devrait être développée ou améliorée pour répondre à l'incident (voir la section concernant le développement des capacités - section 2.3.2).
Catégorie de classification	L'enregistrement et le partage de la leçon et des informations pertinentes peuvent avoir des incidences en matière de sécurité, selon le contenu (voir la section concernant la catégorie de classification - section 3.3).

1.4 Collecte des observations et élaboration des leçons : Une approche moins formelle

Si le format TODCR est une méthode largement utilisée pour recueillir des observations, tirer des enseignements et proposer des mesures correctives, il n'est pas toujours nécessaire de suivre un processus aussi formel.

Comme mentionné dans la Note d'orientation sur les leçons apprises, le schéma simple des leçons apprises se concentre sur les aspects suivants :

- 1) Identification d'un problème.
- 2) Examen des causes du problème.
- 3) Partage de ce qui a été appris avec d'autres.
- 4) Adoption d'une approche plus efficace.

Dans cette approche simple, pour partager ce que nous avons appris et adopter des approches plus efficaces sur la base de ces connaissances, il peut suffire de demander, en début de réunion, « Qu'avons-nous appris depuis notre dernière réunion ? ». À partir d'une telle question, nous pouvons partager le travail accompli pour reproduire les succès et ne pas répéter des erreurs, puis partager ces pratiques et approches avec d'autres qui pourront en tirer profit. Ainsi, il n'est pas toujours nécessaire d'élaborer de nouveaux matériels de formation et d'orientation : les méthodes de travail plus habiles qui ont été identifiées peuvent être partagées au cours des réunions et les changements peuvent être mis en œuvre beaucoup plus rapidement.

1.5 Responsabilités

Après avoir déterminé d'où proviennent les leçons, il convient ensuite de poser la question : qui est responsable de la collecte des informations pertinentes ? Si le principe de responsabilité collective s'applique toujours (suivant lequel le processus d'enseignements tirés de l'expérience dépend de la participation active du personnel à tous les niveaux et dans tous les postes), il faut également tenir compte du fait que les personnes les mieux placées pour recueillir des informations pertinentes sur une leçon potentielle sont celles qui ont une expérience dans le domaine concerné.

Prenons par exemple le cas de responsables de la logistique et d'interprètes travaillant pour la même organisation. Même si les leçons apprises par les responsables de la logistique ne sont pertinentes que pour d'autres responsables de la logistique, ils sont les mieux placés pour recueillir et développer des leçons sur les questions de logistique dans l'organisation, de la même manière que les interprètes sont les mieux placés pour les questions linguistiques. Autrement dit, bien que tous les membres du personnel de l'organisation soient responsables du processus d'enseignements tirés de l'expérience, ils devraient recueillir et développer des leçons suivant leurs rôles, responsabilités, compétences et expériences.

Compte tenu des responsabilités du personnel tout au long du processus de déploiement, depuis la planification initiale jusqu'à la rotation, le tableau suivant peut servir à dresser une liste potentielle de contributeurs nécessaires au cours des phases de collecte d'informations :

Phase	Contributeurs nécessaires
Planification et préparation préalables au déploiement	<ul style="list-style-type: none">• Institutions nationales• Centres et instituts de formation• Commandants de contingents, officiers d'état-major et personnel d'appui
Déploiements et rotations	<ul style="list-style-type: none">• Institutions nationales• Commandants de contingents, officiers d'état-major et personnel d'appui
Opérations en cours de mission	<ul style="list-style-type: none">• Commandants de contingents, officiers d'état-major et personnel d'appui• Soldats de la paix

Une façon de coordonner les apports des contributeurs mentionnés ci-dessus serait de nommer des points focaux des leçons apprises, qui gèreraient la collecte des informations pertinentes au nom de leur partie prenante. Par exemple, au niveau national, cette tâche pourrait être attribuée à l'institution nationale responsable de la gestion des opérations de maintien de la paix ou aux centres et instituts de formation concernés. Au niveau opérationnel, il pourrait y avoir un point focal des leçons apprises du contingent au sein de l'équipe du quartier général du contingent déployé, ainsi qu'un point focal par compagnie (au sein d'un bataillon d'infanterie, par exemple) ou par peloton opérationnel (au sein d'une FPU). Les personnes désignées comme points focaux seraient généralement chargées de la rédaction des rapports.

1.6 Proposition de collecte d'informations

La proposition de collecte d'informations est le processus consistant à déterminer les questions sur lesquelles se concentrer lors de la collecte d'informations. Il peut s'agir de questions particulièrement préoccupantes, de problèmes rencontrés précédemment, de domaines dans lesquels on sait que le contingent doit s'améliorer ou de questions générales qui doivent être traitées pour améliorer la performance du contingent. Il convient également de noter que l'on ne pourra jamais traiter l'intégralité de ces questions. La proposition vise donc à concentrer les efforts sur une partie d'entre elles.

La sélection des questions est souvent faite par les commandants et axée sur les résultats. Les institutions nationales orienteront probablement la collecte sur la base des expériences précédentes et s'assureront que le personnel se concentre sur ces questions. On peut également déterminer ces questions principales en collaborant avec d'anciens contingents, d'autres départements ou l'opération de maintien de la paix des Nations Unies elle-même afin de déterminer les problèmes auxquelles ils ont dû faire face régulièrement : plus des problèmes sont observés, plus il est probable qu'ils soient importants. On peut aussi adopter une approche plus souple en reconnaissant que si de tels problèmes existent, ils se présenteront au contingent à un moment donné au cours du déploiement. Dans ce cas, l'utilisation de domaines de concentration peut aider à orienter la collecte et le développement des leçons sans restreindre les efforts de collecte d'informations à un domaine spécifique.

Les domaines de concentration permettent aux observateurs de regrouper leurs observations dans des catégories similaires, aidant ainsi le contingent à mieux :

- Identifier les domaines dans lesquels le contingent a réussi ou a été confronté à de nombreux défis.
- Identifier les modèles, les tendances et les problèmes récurrents.
- Structurer la fonction Enregistrer en ajoutant un niveau de filtrage.
- Structurer la fonction Partager en établissant des domaines thématiques pour l'examen du déploiement et les notes de passation des fonctions.

Il y a quatre catégories principales de domaines de concentration couvrant un grand nombre de questions relatives au processus de déploiement. Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive et peut être adaptée si nécessaire.

1.6.1. Compétences et capacités techniques et professionnelles

Il s'agit des compétences militaires ou de police individuelles et collectives fondamentales requises avant de commencer la préparation préalable au déploiement. Ces compétences sont décrites dans les Lignes directrices sur la préparation opérationnelle (militaire) et les Normes de formation préalable au déploiement des unités de police constituées (police). Elles comprennent également les questions relatives au commandement et au contrôle, à la conduite et à la discipline, à l'administration et au personnel, à la logistique, ainsi qu'aux diverses fonctions d'officier d'état-major.

1.6.2. Compétences et capacités obligatoires et recommandées dans le contexte des Nations Unies

Il s'agit des responsabilités, tâches et obligations spécifiques à l'environnement opérationnel des Nations Unies. Elles comprennent notamment les compétences décrites dans les modules de formation de base préalable au déploiement, les modules de formation spécialisés, les modules d'approfondissement des compétences et divers autres modules de formation fonctionnels et spécifiques et consacrés aux domaines thématiques transversaux.

1.6.3. Compétences et capacités spécifiques à la mission

En plus des compétences obligatoires et recommandées dans le contexte des Nations Unies, les compétences spécifiques à la mission s'entendent des compétences relatives à la vigilance opérationnelle et à la planification tactique requises pour

fonctionner efficacement dans l'environnement opérationnel spécifique d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies. Il s'agit notamment de l'analyse de la mission et des tâches comprises dans le mandat, de l'analyse des menaces, et de l'évaluation et de l'atténuation des risques.

1.6.4. Compétences et capacités relatives à l'intégration

Dans le contexte d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, la structure du commandement de la composante militaire ou de police peut être très différente de la structure nationale, étant donné qu'elle est : a) composée de forces militaires et de police provenant d'un grand nombre de pays (qui ont tous des instructions permanentes différentes), et b) fortement liée à la composante civile de la mission. Ces compétences désignent ainsi l'exécution des opérations et des tâches dans un contexte multidimensionnel, y compris les opérations intégrées avec des composantes partenaires, ainsi que les mécanismes intégrés de communication et d'évaluation. En outre, elles peuvent s'entendre des interactions entre le contingent et les dispositifs de soutien des Nations Unies sans lien avec les compétences opérationnelles. Par exemple, il peut s'agir de s'assurer que le personnel concerné au sein du contingent connaît les procédures administratives des Nations Unies relatives au rationnement, à la fourniture de carburant et à la communication des échelons supérieurs au niveau de bataillon.

1.7 Plan de collecte d'informations

Après avoir préparé une proposition de collecte d'informations, on doit élaborer un plan qui détermine comment les considérations relatives au processus d'enseignements tirés de l'expérience seront intégrées aux instructions permanentes et processus existants. Il s'agit notamment de déterminer les points ci-après :

1.7.1. Objectif

Lors de l'élaboration de la proposition de collecte d'informations, les questions jugées importantes par les parties prenantes nationales auront été déjà identifiées. Ainsi, l'objectif des efforts de collecte d'informations est de recueillir suffisamment d'informations sur les observations relatives à ces questions pour en tirer des enseignements et proposer des mesures correctives dont d'autres pourront apprendre. La complexité de l'objectif dépendra du nombre de questions jugées importantes.

1.7.2. Quand les informations seront-elles recueillies ?

Sachant qu'il existe trois phases principales au cours desquelles on peut recueillir des informations sur les enseignements tirés de l'expérience, il est fortement recommandé de les prendre toutes les trois en considération lors de l'élaboration d'un plan de collecte. Cependant, sachant que les efforts de collecte d'informations peuvent être limités - potentiellement en raison d'un manque de temps ou de ressources - on peut choisir de se concentrer sur un domaine spécifique, tel que le déploiement lui-même.

1.7.3. Responsabilités

Les principales parties prenantes du processus de déploiement - les institutions nationales, les centres et instituts de formation, les commandants et le personnel de soutien des contingents, et les soldats de la paix - devraient nommer des points de contact dont la responsabilité est d'assurer que les considérations relatives aux leçons apprises sont intégrées dans l'ensemble du processus du déploiement.

1.7.4. Comment les informations seront-elles recueillies ?

L'étape suivante de l'élaboration du plan de collecte d'informations consiste à déterminer les moyens qui seront utilisés pour recueillir des informations afin de développer des leçons. Cela implique de déterminer le temps et les ressources qui peuvent être consacrés à la collecte d'informations relatives aux leçons apprises. Si ces derniers sont limités, on peut choisir une approche axée sur un certain nombre de questions importantes. Cette approche nécessite moins d'efforts mais sa portée est naturellement plus limitée. Si l'on dispose de ressources et de temps, on peut choisir une approche axée sur le traitement des problèmes à mesure qu'ils se présentent. Évidemment, cette approche est plus complexe mais peut apporter une plus grande valeur ajoutée.

Pour faire le lien entre les deux approches, il est fortement recommandé de se concentrer sur l'intégration du Modèle de collecte d'observations fourni dans cette Boîte à outils dans les procédures de rapport existantes. Cette approche est plus souple que celle se concentrant sur des questions importantes prédéterminées mais permet néanmoins aux commandants de diriger le processus d'enseignements tirés de l'expérience en veillant à ce que les informations pertinentes soient partagées avec la chaîne de commandement.

Si possible, cette approche peut également inclure des entretiens, enquêtes et questionnaires supplémentaires afin d'obtenir des informations plus détaillées sur des questions importantes, si nécessaire.



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 des erreurs.

Une fois qu'une observation de bonne ou mauvaise expérience ou d'approche innovante a été recueillie, l'étape suivante consiste à en déterminer les causes profondes afin de pouvoir élaborer des mesures correctives pour a) reproduire les succès ou b) ne pas répéter des erreurs. La fonction Analyser du processus d'enseignements tirés de l'expérience n'est pas une forme d'évaluation et ne devrait jamais être utilisée pour sanctionner les mauvaises performances individuelles ou collectives. Ce qui importe est de comprendre pourquoi l'événement s'est produit et comment en tirer des enseignements pour l'avenir.

Les fonctions Recueillir et Analyser du processus sont souvent menées en même temps. L'objectif de cette section est de veiller à ce que le personnel militaire et de police ait les connaissances nécessaires pour les exécuter afin de permettre au personnel de rang supérieur d'en examiner les résultats.

2.1 Experts techniques

En général, les observateurs expérimentés qui sont confrontés à des problèmes et défis dans l'exécution de leurs fonctions sont les mieux placés pour élaborer une leçon ou proposer une mesure corrective. Cependant, dans les cas où la réponse au problème observé n'est pas évidente ou qu'un soutien supplémentaire est nécessaire pour vérifier si une mesure corrective proposée résoudrait le problème, il faudra probablement faire appel à un expert technique. Les experts techniques sont des membres du personnel ayant une expérience et des connaissances dans un domaine particulier et donc des « experts » concernant les leçons liées à leur domaine. Par exemple, un expert technique dans le domaine médical pourrait être un médecin ou un infirmier ou médecin en chef.

En ce qui concerne le partage des responsabilités, la nomination d'experts techniques est le principal besoin en personnel pour soutenir la fonction Analyser. Un membre du personnel de haut rang de chaque partie prenante (comme un chef de division ou un commandant de contingent/FPU) devrait nommer ses propres experts techniques si nécessaire, mais les nominations devraient être coordonnées pour éviter d'avoir plusieurs experts techniques ayant des points de vue contradictoires. Idéalement, les experts techniques devraient être nommés en fonction des questions jugées importantes par le contingent ou conformément aux domaines de concentration. Il peut s'agir de cadres supérieurs nationaux ou du contingent, ainsi que de membres du personnel des Nations Unies en mission (comme des spécialistes des politiques

et des meilleures pratiques et des personnes référentes, et des formateurs du Centre intégré de formation du personnel de la mission).

Il convient également de noter que le terme « expert technique » dans ce contexte n'est pas un titre officiel au sein du système des Nations Unies. Pour que qu'un membre du personnel national soit reconnu comme formateur militaire ou de police (et donc expérimenté dans son domaine), il devrait être certifié par le Service intégré de formation des Nations Unies. La certification des formateurs de police dans le cadre du Dispositif de formation de la police des Nations Unies est un processus conjoint du Service intégré de formation et de la Division de la police des Nations Unies dans lequel les formateurs sont certifiés conjointement conformément au Cadre d'orientation stratégique de la Police des Nations Unies. La certification des formateurs militaires est effectuée directement par le Service intégré de formation.

2.2 Filtrage

Lorsque nous travaillons, les occasions d'apprendre ne cessent de se présenter. Cependant, aucun processus d'enseignements tirés de l'expérience ne peut analyser en détail chacune de ces occasions. Par conséquent, il existe trois façons principales de filtrer ces informations pour déterminer si du temps, des ressources et de l'énergie devraient être consacrés à la résolution d'un problème.

2.2.1. Liste de contrôle pour l'inclusion d'un problème

La première étape de filtrage consiste à déterminer si on peut bien apprendre une leçon de l'incident observé et s'il vaut la peine d'être résolu. Pour ce faire, nous devons nous poser les questions suivantes :

- Avons-nous réussi grâce à notre formation ou avons-nous dû changer nos procédures pour réussir ?
- S'agit-il d'un problème lié aux tactiques, techniques et procédures standard, ou d'une erreur ponctuelle commise par un membre du personnel ?
- S'agit-il d'une observation objective ou d'une plainte évidente ?
- L'information présentée est-elle une description adéquate ou correcte de ce qui s'est passé ? Y a-t-il une autre explication possible ou plus probable ?

Si la réponse à toutes ces questions est « oui », on peut passer à l'étape suivante.

2.2.2. Disposons-nous de suffisamment d'informations ?

Deuxièmement, nous devons déterminer si nous disposons de suffisamment d'informations vérifiées sur le problème observé pour élaborer un enseignement et proposer une mesure corrective, ou si la leçon et la mesure corrective données sont appropriées sur la base des informations fournies. Là encore, il convient de se poser plusieurs questions :

2.2.2.1. L'observation contient-elle une explication de l'événement/de ce qui a pu le provoquer ?

Si c'est le cas, nous pouvons procéder à l'étape suivante. Si non :

- Si le problème semble être une cause de préoccupation, des informations complémentaires devraient être demandées à l'observateur.
- Si le problème n'est pas urgent, il peut être mis de côté pour analyse ultérieure.

2.2.2.2. L'observation contient-elle une leçon et des mesures correctives ?

Si c'est le cas, nous pouvons procéder à l'étape suivante. Si non :

- Y a-t-il une leçon et des mesures correctives évidentes ou une étape suivante évidente ?
- Faut-il contacter l'expert technique approprié ?

2.2.3. Impact sur la mission

Après avoir recueilli des informations détaillées à propos des observations que nous avons incluses, il convient de déterminer l'impact que cette question aura sur notre capacité à mener à bien notre mandat, en examinant à la fois l'urgence de la résolution de ce problème et la fréquence à laquelle il est susceptible de se produire. Par exemple :

- La résolution de cette question est-elle critique, souhaitable ou utile ?
- Cet événement est-il susceptible de se produire fréquemment, régulièrement ou occasionnellement ?

Si le problème est critique ou susceptible de se produire fréquemment, il s'agit très probablement d'un problème à impact élevé. Le niveau d'impact d'une question sur la mission peut également être mesuré (par exemple, 1 - impact faible, 2 - impact moyen, 3 - impact élevé).

2.3 Élaboration des mesures correctives

Si l'analyse de nos observations semble complexe, elle repose souvent sur une bonne compréhension de l'événement, de son contexte et de ses causes profondes, et sur le fait de se poser les bonnes questions. Cela dit, il convient de noter qu'une mesure corrective n'énonce pas seulement le résultat requis mais aussi ce qui doit être fait pour y parvenir.

Par exemple, au lieu de :

- **Mesure corrective** : Améliorer les opérations intégrées.

On écrirait :

- **Mesure corrective** : Veiller à ce que les événements de planification et les exercices de formation soient menés de manière intégrée afin d'améliorer l'efficacité des opérations intégrées.

Cela nous permet de continuer à nous concentrer sur l'analyse de la façon dont notre préparation préalable au déploiement nous permet de faire face à la réalité du déploiement.

2.3.1. Bonne compréhension

Pour que l'on puisse analyser des observations afin d'élaborer des mesures correctives, on devrait comprendre les questions de base, telles que le déroulement des événements, les liens entre ces derniers et les divers facteurs clés et causes profondes de l'événement. Ces informations auront été probablement notées par l'observateur dans la section Discussion du Modèle de collecte d'observations ou recueillies lors des processus de filtrage des observations. Si les informations fournies ne nous permettent pas d'élaborer immédiatement des mesures correctives, nous pouvons les développer en nous posant les questions suivantes :

- **Qui** : Qui a été impliqué ? Qui aurait dû/pu l'être ? Qui n'aurait pas dû l'être ?
- **Quoi** : Que s'est-il passé ? Qu'aurait-il dû/pu se passer ?
- **Où** : Où cela s'est-il produit ? Où cela aurait-il dû/pu se produire ?
- **Quand** : Quand cela s'est-il produit ? Quand cela aurait-il dû/pu se produire ?
- **Pourquoi** : Pourquoi cela s'est-il produit ? Pourquoi cela ne s'est-il pas produit ?
- **Comment** : Comment cela s'est-il produit ? Comment les facteurs « qui/quoi/où/quand/pourquoi » ont-ils provoqué cette situation ? En quoi pouvons-nous changer ces facteurs pour que l'événement se reproduise/ne se reproduise pas ?

2.3.2. Domaines de développement des capacités DOTMLPF-I (Doctrine, Organisation, Formation, Équipement, Direction, Personnel, Installations, Interopérabilité)

Tout comme nos domaines de concentration nous permettent de regrouper nos observations dans des catégories similaires pour faciliter le processus, nous pouvons également regrouper nos mesures correctives potentielles en fonction des capacités à renforcer ou à perfectionner pour les mettre en œuvre. Ainsi, nous pouvons proposer des mesures correctives concrètes et effectives pour que d'autres puissent également tirer parti de nos leçons.

Dans ce contexte, les domaines de développement des capacités DOTMLPF sont souvent utilisés. Il est également suggéré d'ajouter la lettre « I » pour Interopérabilité, compétence essentielle pour travailler dans un environnement intégré. L'acronyme DOTMLPF-I désigne les domaines suivants :

Domaine de développement des capacités	Description
D – Doctrine	Modification de la doctrine, des politiques et des orientations existantes, ou élaboration de nouvelles versions.
O - Organisation	Modification des structures/organisations existantes de la partie prenante concernée.
T – Formation	Modification des matériels et programmes de formation, ou élaboration de nouveaux matériels.
M – Équipement	Fourniture d'équipements différents ou utilisation différente d'équipements existants.
L – Direction	Modification des tactiques, techniques et procédures de la direction de la partie prenante concernée.
P - Personnel	Impact du personnel impliqué ou non dans la situation (par exemple, impact de l'amélioration de la participation des femmes).
F – Installations	Modification des installations existantes ou mise en place de nouvelles installations.
I – Interopérabilité	Modification de la façon dont le contingent opère dans un environnement intégré (en raison de la présence des forces civiles/militaires/de police des Nations Unies et du pays hôte. Parmi les problèmes potentiels figurent les différences de nationalité, de langue, ainsi que l'interopérabilité en matière d'équipement, de formation et de doctrine).

Voir la section 5.1. pour plus d'informations sur l'utilisation des domaines de développement des capacités.



Enregistrer et archiver

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

Effort principal (Archiver) : 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.challenges.

Après avoir recueilli et analysé des observations afin de tirer des leçons et de proposer des mesures correctives, ces informations devraient être enregistrées pour pouvoir être revues et développées tout au long du déploiement. Cela permet de dégager des modèles et tendances, tels que les problèmes qui s'améliorent ou s'aggravent au fil du temps, et de garantir que les informations appropriées sont enregistrées en toute sécurité. En outre, à la fin du processus, ces informations devraient être archivées pour pouvoir servir de référence et orienter les réponses à des questions similaires à l'avenir. Cette section comprend les considérations relatives à la manière dont les informations sont enregistrées et consultées (sur support physique ou numérique); les moyens de saisie d'informations; les responsabilités pertinentes, ainsi qu'un aperçu de ce que nous entendons par l'archivage des informations.

3.1 Registre des leçons apprises

Un moyen efficace d'enregistrer les leçons est l'élaboration d'un registre des leçons apprises. À la différence d'un registre des incidents, qui n'enregistre que le fait qu'un incident s'est produit, un registre des leçons apprises contient au minimum les informations requises par le format TODCR, ainsi que des informations administratives et métadonnées pour faciliter tout examen ultérieur. Un modèle de registre des leçons apprises en format Excel est fourni dans cette Boîte à outils.

3.1.1. Format du registre des leçons apprises

Pour soutenir l'enregistrement et la gestion des leçons élaborées, il est fortement recommandé d'exécuter la fonction Enregistrer sous forme numérique. Cela facilitera grandement le processus, même si ce n'est pas toujours possible, comme lorsque le matériel informatique ou les connexions réseau font défaut. Dans ces cas, il peut être plus pratique d'élaborer un registre des leçons apprises par écrit, mais il est fortement recommandé d'enregistrer les informations pertinentes sous forme numérique dès que possible. Il est également suggéré d'utiliser les applications de la suite Microsoft Office pour cette fonction parce qu'elles peuvent être utilisées en ligne et hors ligne et permettent d'enregistrer les informations soit de manière locale (hors ligne), soit en ligne. Les deux applications de la suite Microsoft Office recommandées sont les suivantes :

3.1.2. Microsoft Word

Microsoft Word peut être un outil très utile pour élaborer un registre des leçons apprises car il est probable que la plupart du personnel en connaisse déjà les fonctionnalités. Même si ce n'est pas le cas, le programme est relativement facile à installer, utiliser et maintenir. Cependant, il peut être compliqué de gérer un grand nombre d'enseignements dans un registre établi sous cette forme étant donné qu'il n'y a pas de mécanisme de filtrage/tri. Par conséquent, il peut être difficile d'utiliser les informations contenues dans le registre pour l'élaboration des comptes rendus et rapports courants dans lesquels les leçons recueillies devraient être intégrées.

3.1.3. Microsoft Excel

Microsoft Excel ne présente pas les inconvénients de Microsoft Word en ce qu'il dispose de fonctions de filtrage/tri et de recherche intégrées pouvant faciliter les examens et consultations ultérieurs. Par conséquent, même si le personnel ne connaît pas Microsoft Excel aussi bien que Microsoft Word, il s'agit d'un programme relativement simple à utiliser et donc idéal pour élaborer un registre des leçons apprises.

3.2 Saisie des informations

Un autre point à prendre en considération est la manière dont ces informations seront enregistrées et à quels niveaux.

3.2.1. Saisie directe/indirecte des informations

Pour une meilleure visibilité des tendances à l'échelle du contingent, il est fortement recommandé de créer un registre central des leçons apprises au sein du quartier général du contingent, car cela permet de consolider les leçons apprises par l'ensemble du contingent. Les points focaux des leçons apprises peuvent établir leurs propres registres en fonction du personnel, des infrastructures et des ressources disponibles pendant le déploiement. Par exemple :

- Saisie directe des informations : Lorsque les ressources informatiques sont facilement disponibles, les informations peuvent être ajoutées directement au

registre central par les différents points focaux des leçons apprises à tous les niveaux.

- Saisie indirecte des informations : Lorsque les ressources informatiques ne sont pas facilement disponibles, il faudra peut-être que les différents points focaux des leçons apprises enregistrent les informations pertinentes de manière autonome puis qu'ils les partagent avec la chaîne de commandement lorsque cela est possible.

3.2.2. Détails de suivi

En plus des informations mentionnées précédemment à inclure dans le registre des leçons apprises, des données de suivi devraient également être ajoutées dans la mesure du possible pour montrer comment une leçon individuelle progresse dans le processus d'enseignements tirés de l'expérience. Ces informations sont notamment les suivantes :

Information	Détails
Mesures prises en cours de mission	Liste des mesures prises pendant le déploiement pour tenter de résoudre le problème.
Mesures à prendre après le déploiement	Lorsque la résolution complète d'un problème n'a pas été possible pendant le déploiement, liste des mesures à prendre après le déploiement pour y parvenir.
Groupe d'action	Groupe d'action le plus apte à mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires pour résoudre le problème.
Problème résolu ?	Si le problème a été résolu.
Date de la résolution	Date à laquelle le problème a été résolu.
Détails de la résolution	Plus d'informations sur la manière dont le problème a été résolu.

Lorsque la saisie directe des informations n'est pas possible, il est fortement encouragé de partager les leçons apprises par les différentes sous-unités aussi largement et régulièrement que possible afin de promouvoir l'apprentissage continu de ces leçons par le contingent et son personnel.

3.3 Considérations relatives à la classification

Lors de l'enregistrement et du partage des informations relatives aux leçons apprises, il convient de veiller à ce que les informations sensibles soient enregistrées et partagées en toute sécurité. Naturellement, il est probable que de tels protocoles existent déjà au sein des forces militaires et de police.

Les catégories de classification suivantes sont utilisées par l'ONU dans les cas où la divulgation pourrait compromettre le bon fonctionnement de l'Organisation ou le bien-être et la sécurité de son personnel ou de tiers, ou violer les obligations légales de l'Organisation.

- Les informations sensibles peuvent être classifiées sous la désignation « Confidentiel » ou « Strictement confidentiel ».
- La désignation « Confidentiel » s'applique aux documents ou informations dont on peut raisonnablement penser que la divulgation non autorisée porterait préjudice aux activités de l'Organisation.
- La désignation « Strictement confidentiel » s'applique aux documents ou informations dont on peut raisonnablement penser que la divulgation non autorisée porterait un préjudice exceptionnellement grave aux activités de l'Organisation ou les entraverait.
- La désignation « Non classifié » s'applique aux documents ou informations dont on peut raisonnablement penser que la divulgation non autorisée ne porterait pas préjudice aux activités de l'Organisation.

De plus amples informations sont disponibles dans la circulaire du Secrétaire général intitulée « Informations sensibles ou confidentielles : classification et maniement » (ST/SGB/2007/06).

3.4 Responsabilités

Qu'il soit numérique ou physique, le registre des leçons apprises est un document

dynamique, ce qui signifie qu'une personne doit être responsable de sa gestion. Celle-ci consiste notamment à ajouter des leçons à mesure qu'elles se présentent, mettre à jour les leçons lorsque de nouvelles informations sont disponibles et partager ces informations avec les points focaux concernés pour que les leçons apprises par les sous-unités soient intégrées dans le registre des leçons apprises centralisé. Lorsqu'un registre centralisé est utilisé, cette responsabilité peut incomber à un seul membre du personnel; lorsqu'il existe plusieurs registres au sein des différentes sous-unités du contingent, chaque registre nécessitera probablement un membre du personnel dédié.

3.5 Archiver

Bien que la présente Boîte à outils fasse la distinction entre les fonctions Enregistrer et Archiver, la deuxième est en fait une extension de la première. Cette distinction a été faite pour souligner que, bien que similaires sur le plan des considérations pratiques, elles sont réalisées à différents stades du processus d'enseignements tirés de l'expérience et servent des objectifs différents.

3.5.1. Objectif

Contrairement à la fonction Enregistrer, qui est effectuée tout au long du processus de déploiement, la fonction Archiver est exécutée à la fin du processus, soit plusieurs mois ou années après un déploiement. Nous archivons des informations pour deux raisons principales : premièrement, cela nous permet de mener plus tard des recherches, et deuxièmement, de conserver des archives historiques qui pourraient nous guider face à des questions similaires à l'avenir.

3.5.2. Similarités entre les deux fonctions

Les informations traitées par la fonction Archiver sont généralement les mêmes (c'est-à-dire suivant le format TODCR), avec quelques détails supplémentaires, comme la manière dont la leçon a été mise en œuvre et vérifiée, et le résultat obtenu (c'est-à-dire si elle a permis à d'autres de répéter les succès et d'éviter de commettre les mêmes erreurs). En outre, elles incluent des métadonnées similaires, avec quelques ajouts, comme l'année où l'enseignement a été tiré/mis en œuvre/vérifié,

et l'opération à laquelle le contingent se préparait ou dans laquelle il a été déployé. De même, il est recommandé d'archiver les informations dans un registre numérique pour faciliter l'accès à l'information à l'avenir afin de renforcer les processus de planification du déploiement. Enfin, la fonction Archiver traite également les mêmes catégories de classification que la fonction Enregistrer. Celles-ci devraient être facilement identifiables afin que, lorsque des informations archivées doivent être partagées avec des parties prenantes externes à tout moment (telles que les Nations Unies), les informations sensibles ou classifiées puissent être facilement retirées du document partagé.

3.5.3. Utilisation de Microsoft Word vs. Microsoft Excel pour la fonction Archiver

Même si Microsoft Word peut être utilisé pour un registre des leçons apprises à des niveaux inférieurs, il est conseillé de ne pas l'utiliser pour tenir des archives plus importantes, car il ne dispose pas de mécanisme de filtrage, de recherche ou de tri, ce qui peut rendre le registre très difficile à gérer. Microsoft Excel est plutôt recommandé parce qu'il dispose de telles fonctions. C'est pour cette raison que le Modèle de registre des leçons apprises fourni dans cette Boîte à outils est en format Excel. L'ajout de « mots clés » à chaque leçon peut également être envisagé pour rendre ces fonctions de filtrage, de recherche et de tri plus efficaces (c'est-à-dire pour permettre une identification plus facile des leçons pertinentes, comme « l'engagement communautaire », les « patrouilles intégrées », ou le traitement de « l'administration des Nations Unies »).

3.5.4. Expiration des leçons apprises

Lors de l'archivage des informations, des métadonnées supplémentaires peuvent être ajoutées pour indiquer la date de la leçon. Cela est d'autant plus important lorsque de nombreux contingents sont déployés à la même opération de paix. Au fil du temps, il est possible que les approches soient adaptées compte tenu des changements de l'environnement opérationnel, comme l'apparition ou la disparition d'un groupe malveillant. Par conséquent, les leçons apprises avant ce changement ne seront peut-être plus pertinentes à des stades ultérieurs. Pour cette raison, nous devrions faire preuve de prudence lorsque nous utilisons ces informations pour orienter les approches futures et lorsque nous partageons ces informations avec d'autres parties prenantes.



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.

Après avoir établi un registre des leçons apprises, les informations qu'il contient doivent maintenant être partagées avec d'autres personnes pour qu'elles puissent en tirer des enseignements et que des changements soient mis en œuvre par les parties prenantes appropriées. Cela permettra aux institutions militaires ou de police d'enrichir leurs banques des connaissances institutionnelles et de mieux préparer les futurs contingents à leurs déploiements. Cette section présente les considérations de planification relatives aux différents moyens de partage de l'information; ce qui devrait être partagé; avec qui ces informations devraient être partagées et les différentes responsabilités impliquées dans l'exécution de cette fonction.

4.1 Avec qui devrions-nous partager les informations ?

Naturellement, les informations recueillies à propos des leçons apprises devraient être partagées aussi régulièrement que possible pour permettre à d'autres d'en bénéficier. Le partage des informations comprend trois canaux distincts :

4.1.1. Au sein du contingent

Tout d'abord, tout changement d'approche - qu'il s'agisse d'une approche innovante ou d'une erreur à éviter - devrait être largement diffusé au sein d'un contingent militaire ou d'une FPU par les différentes sous-unités et leur personnel pendant le processus de déploiement. Cela permet d'assurer une réponse cohérente dans l'ensemble du contingent tout au long du déploiement.

4.1.2. Groupes d'action

Toutes les informations recueillies sur les leçons apprises devraient ensuite être partagées avec les groupes d'action appropriés. Ces derniers seront chargés de mettre en œuvre les mesures correctives proposées. Par conséquent, toutes les informations pertinentes devraient leur être envoyées car ils sont responsables tant de la mise en œuvre que de la vérification des leçons apprises. Lorsque le contingent n'est pas en mesure d'appliquer les mesures correctives, ces groupes d'action sont généralement des parties prenantes nationales telles que :

- Institutions nationales

- Centres et instituts de formation nationaux
- Commandants, officiers d'état-major et personnel d'appui des contingents futurs
- Futurs soldats de la paix

4.1.3. Autres bénéficiaires

Une fois vérifiées, les leçons apprises devraient être partagées avec toutes les autres parties prenantes qui pourraient en bénéficier, c'est-à-dire les membres du personnel qui devront modifier leur approche en fonction des informations contenues dans la leçon apprise et les personnes qui transmettront ces informations à d'autres bénéficiaires potentiels, comme des parties prenantes nationales ou de l'ONU telles que :

- Secrétariat de l'ONU (Département des opérations de paix/Département de l'appui opérationnel)
- Hauts responsables militaires ou de police des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
- Spécialistes des politiques et meilleures pratiques et personnes référentes (personnel civil et personnel en uniforme)
- Centres intégrés de formation du personnel des missions
- Éléments de soutien à la mission (tels que le Centre de soutien, les opérations aériennes, etc.)
- Autres États Membres, tels que ceux fournissant un soutien en matière de formation et de renforcement des capacités
- Soldats de la paix déployés des autres pays

Remarque : Lorsqu'un contingent est déployé dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, il devrait soutenir tous les efforts d'apprentissage institutionnel menés par la mission, si nécessaire. Cependant, en ce qui concerne les leçons apprises par le contingent au niveau interne, il est recommandé de ne partager ces leçons avec l'ONU qu'une fois qu'elles auront été mises en œuvre et vérifiées et qu'elles seront prêtes à être archivées, par opposition aux leçons qui sont encore en cours de traitement.

4.2 Partage des informations

Il existe une grande variété de moyens de partage des informations pour les canaux

mentionnés ci-dessus. Cette section présente les différentes options disponibles, les considérations qui pourraient limiter la viabilité de ces options, et l'approche suggérée aux contingents déployés.

4.2.1. Moyens de partage des informations

Les moyens de partage des informations utilisés par les sous-unités et le personnel du contingent sont notamment les suivants :

- Un registre des leçons apprises centralisé/consolidé
- Comptes rendus d'incident
- Débriefings verbaux
- Autres réunions internes

Les moyens de partage des informations utilisés par le contingent lorsqu'il transmet des informations à d'autres parties prenantes nationales sont notamment les suivants :

- Courriers électroniques
- Bulletins
- Rapports de situation quotidiens/hebdomadaires/mensuels/trimestriels
- Revues et rapports après action
- Rapports de fin d'affectation
- Autres examens du déploiement

Les moyens de partage des informations utilisés par les parties prenantes nationales pour communiquer des informations à d'autres parties prenantes sont généralement les mêmes que ceux mentionnés ci-dessus, mais ces informations peuvent également être partagées par des moyens plus formels, comme des notes verbales ou lettres officielles. Les commandants devraient veiller à ce que, quel que soit le moyen choisi, leurs rapports tiennent compte du genre et intègrent les considérations relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité. Pour cela, ils devraient faire référence aux efforts du contingent pour promouvoir la participation pleine, égale et efficace des femmes au sein du contingent et examiner les impacts de la participation (ou de l'absence de participation) des femmes sur la capacité du contingent à mener à bien sa mission.

4.2.2. Limitations concernant le partage des informations

Diverses limitations et considérations peuvent agir sur la manière dont les informations seront partagées à la fois au sein du contingent et par le contingent avec d'autres parties prenantes :

- **Langue** : Outre les membres du contingent militaire/du personnel de commandement de la FPU qui doivent maîtriser l'anglais ou le français, les autres membres du personnel auront probablement besoin de ces ressources et de tout formulaire/modèle de rapport dans leurs propres langues « opérationnelles » et donc de la traduction des matériels pertinents.
- **Limitations liées aux infrastructures et aux ressources** : Il peut s'agir de l'équipement informatique disponible, de la connexion au réseau local ou de l'accès à Internet.
- **Limitations liées au personnel** : Le personnel militaire et de police n'est parfois pas en mesure d'élaborer et de partager régulièrement des rapports et des bulletins sur des leçons apprises spécifiques en raison des contraintes de temps ou d'autres responsabilités.
- **Limitations liées aux catégories de classification** : Le personnel devrait veiller à ce que les informations sensibles soient traitées de manière sûre, ce qui peut avoir une incidence sur la manière dont elles sont partagées au sein du contingent et avec les parties prenantes concernées.

4.2.3. Approche suggérée pour le contingent

Il est fortement recommandé d'intégrer les informations sur les leçons apprises dans les mécanismes de partage des informations existants, tels que les mécanismes internes du contingent et les mécanismes de partage avec d'autres parties prenantes. À cette fin, il est suggéré d'utiliser le Modèle de collecte d'observations fourni dans la présente Boîte à outils comme moyen de partage des informations, ce qui signifie qu'il pourrait être intégré à un plus grand nombre de mécanismes de communication utilisés par le contingent.

Il peut également arriver que le partage régulier d'informations à propos des leçons apprises ne soit pas possible. Même si ces informations devraient être incluses dans les notes de passation des fonctions pour le contingent suivant, il est fortement encouragé de les inclure également dans les rapports de fin de déploiement existants. Lorsque ces procédures ne sont pas normalisées, les informations pourraient être incorporées dans le Modèle de rapport de déploiement fourni dans cette Boîte à outils. Dans les deux cas, les leçons les plus importantes peuvent être soulignées dans le rapport lui-même. Un registre des leçons apprises complet, incluant toutes les leçons recueillies et mesures correctives proposées lors du déploiement, peut être joint en annexe.

4.3 Ce qui devrait être partagé

Après avoir établi comment les informations peuvent être partagées au sein d'un contingent et avec des parties prenantes externes, on peut maintenant se pencher sur les informations qui devraient être partagées. Là encore, un partage régulier avec autant de parties prenantes que possible est fortement encouragé, mais nous devons également nous demander si ce que nous cherchons à partager est utile.

4.3.1. Quelles informations partager ?

Il existe deux grandes catégories d'informations à partager dans le cadre du processus d'enseignements tirés de l'expérience.

Premièrement, on devrait chercher à partager les bonnes pratiques et les leçons identifiées qui répondent aux critères de la liste de contrôle pour l'inclusion d'un problème, ont suffisamment d'informations et ont été identifiées comme ayant un impact élevé sur la capacité du contingent de mener à bien sa mission. Ces observations devraient également avoir été examinées par un expert technique pour confirmer que la leçon identifiée et les mesures correctives proposées sont appropriées.

Deuxièmement, on devrait également chercher à partager les approches innovantes qui ont été adoptées par le contingent au cours du déploiement et qui ont permis d'améliorer une approche. Cependant, ces approches ne constituent pas encore une leçon apprise : bien qu'elles se soient montrées efficaces dans ce contexte, on ignore encore si elles sont applicables dans d'autres situations. De même, nous devrions chercher à partager les leçons identifiées que le contingent n'a pas été en mesure d'appliquer et à expliquer pourquoi les mesures correctives mises en œuvre n'ont pas permis d'améliorer l'approche. Les efforts relatifs à la mise en œuvre des mesures correctives seront examinés plus en détail dans le prochain chapitre.

Nous devrions avant tout partager des informations sur nos succès et nos échecs. Nous devrions être honnêtes et reconnaître nos erreurs afin d'en tirer des enseignements, de permettre que les missions soient mieux accomplies et d'éviter des blessures et pertes en vies humaines lors des déploiements futurs.

4.3.2. Quelles informations ne pas partager ?

Cela dit, nous devrions éviter de partager des observations non filtrées ou « brutes ». Il s'agit d'observations ou de leçons ne répondant pas aux critères de la liste de contrôle

pour l'inclusion d'un problème ou n'ayant pas suffisamment d'informations. Il peut également s'agir de cas où les experts techniques ont déterminé qu'il s'agissait d'une simple erreur ou que la leçon ou mesure corrective proposée n'était pas appropriée. Avant que ces informations puissent être partagées, elles devraient soumise aux processus appropriés, tels que le filtrage et l'approbation par un expert technique.

4.4 Responsabilités

Tout d'abord, on devrait nommer des groupes d'action. En règle générale, le département ou le bureau national de doctrine ou d'orientation est le groupe d'action principal, car il doit approuver toute modification proposée pour les processus de constitution des forces, de préparation du personnel en tenue ou de sélection du personnel. Heureusement, il est également probable qu'un rapport soit envoyé à cette partie prenante à la fin d'un déploiement, ce qui signifie que les considérations relatives aux leçons apprises pourraient simplement être incluses dans ce rapport.

En outre, des membres du contingent devraient être nommés pour rédiger les rapports qui serviront à partager les informations au sein du contingent. Les moyens utilisés pour recueillir des observations pourraient également servir à la fonction Partager, car l'utilisation des mêmes mécanismes de rapport signifie que le contingent n'aura pas besoin de développer un système supplémentaire.

Enfin, un membre du contingent devrait être nommé pour rédiger le rapport de fin de déploiement ou de fin d'affectation (qu'il soit écrit ou verbal) qui sera partagé avec les parties prenantes externes. En règle générale, cette responsabilité incombe au commandant ou à la commandante du contingent, et de tels mécanismes de rapport existent déjà. Dans un tel rapport, les leçons clés peuvent être intégrées dans le rapport et le registre des leçons apprises ajouté en annexe. Lorsqu'un contingent ne dispose pas d'un format de rapport standardisé, le Modèle de rapport de déploiement fourni dans cette Boîte à outils peut être utilisé.



Mettre en œuvre et vérifier

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

Effort principal (Vérifier) : 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.

Après avoir partagé les leçons avec les parties prenantes pertinentes, les mesures correctives devraient être mises en œuvre et leurs résultats vérifiés pour s'assurer qu'elles ont permis de résoudre le problème, c'est-à-dire qu'elles peuvent être considérées comme « apprises ». Étant donné le lien étroit entre ces deux fonctions, cette section présente les considérations relatives à la planification de ces deux fonctions, notamment : comment fonctionne le processus de mise en œuvre, les défis qu'il pose, et comment vérifier l'impact des mesures correctives mises en œuvre.

5.1 Mise en œuvre des mesures correctives

Les mesures correctives sont l'élément clé qui permet à d'autres personnes d'apprendre de nos expériences. 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 une approche plus efficace, éviter une approche inefficace ou améliorer les approches existantes pour mieux faire face à la même situation à l'avenir. La fonction Mettre en œuvre consiste à appliquer les mesures correctives proposées et la fonction Vérifier à s'assurer que les mesures correctives mises en œuvre ont eu l'impact prévu.

5.1.1. Qui est responsable de la mise en œuvre ?

Toutes les leçons et mesures correctives ne nécessiteront pas un processus formel pour être résolues. Suivant le principe de la mise en œuvre et résolution à bas niveau, les questions devraient idéalement être traitées au niveau le plus bas possible : si le contingent dispose des capacités et ressources nécessaires pour traiter la question lui-même, il devrait s'efforcer de le faire. Lorsqu'il n'est pas en mesure de le faire, il peut alors partager les informations pertinentes progressivement avec les niveaux de commandement supérieurs pour qu'ils puissent résoudre le problème. Cependant, même si les problèmes sont traités à des niveaux inférieurs, ces informations devraient être transmises à des niveaux supérieurs pour être reproduites, comme indiqué dans la section relative à la fonction Partager.

Bien sûr, il y aura probablement de nombreuses questions que le contingent ne pourra pas aborder lui-même, et il devra donc travailler avec des parties prenantes externes. Ces parties prenantes sont les groupes d'action mentionnés dans le chapitre Partager : il s'agit généralement d'un département ou d'un bureau national de doctrine ou d'orientation, car leur approbation est nécessaire pour apporter des modifications

aux processus nationaux. En outre, des groupes d'action plus spécifiques peuvent être désignés selon les domaines de développement des capacités utilisés pour guider l'élaboration de nos mesures correctives. Ainsi, au lieu d'une partie prenante chargée de résoudre chaque problème, nous pouvons faire en sorte que le groupe d'action approprié soit responsable de la mise en œuvre et de la vérification des leçons apprises liées à son domaine de compétence.

5.1.2. Considérations relatives à la mise en œuvre

Ces groupes d'action seront chargés d'élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les mesures correctives, ce qui souligne l'importance de veiller à ce que les mesures correctives proposées n'énoncent pas seulement l'effet requis mais donnent une description claire de ce qui devrait être fait pour y parvenir. Plus concrètement, elles devraient permettre aux groupes d'action d'élaborer un plan de ce qui doit être fait, y compris les ressources requises pour mettre en œuvre les changements nécessaires et la durée prévue pour la mise en œuvre de tels changements.

Trois considérations principales peuvent affecter la manière dont la fonction Mettre en œuvre est menée. Il s'agit :

- a. du temps nécessaire pour mettre en œuvre les mesures correctives,
- b. de l'utilisation de personnel et des ressources, et
- c. de l'établissement des priorités.

5.1.2.1. Temps nécessaire

Résoudre des problèmes peut prendre du temps. Il est très probable que, dans le cadre d'un déploiement des forces militaires ou de police, le personnel qui observe un problème ait achevé sa mission et retrouvé son unité d'origine avant que le reste de l'organisation ne puisse pleinement tirer parti de ses leçons. En outre, l'engagement d'un pays dans une opération de maintien de la paix implique souvent le déploiement de plusieurs contingents les uns après les autres. Comme le deuxième contingent commence son programme de formation préalable au déploiement pendant le déploiement du premier, il est possible que les mesures correctives nécessaires ne soient pas mises en œuvre avant le déploiement du deuxième contingent. Par conséquent, il se peut également que les leçons tirées par le premier contingent ne soient pas « apprises » par l'organisation avant que le troisième ou même le quatrième contingent ne commence sa formation préalable au déploiement, ce qui montre la durée potentielle de ce processus.

5.1.2.2. Personnel et ressources

Le membre du personnel le mieux placé pour traiter un problème est celui qui

l'a observé, car il est celui qui le connaît le mieux. Cependant, il est probable que l'observateur initial ne soit pas impliqué dans le processus de mise en œuvre en raison du temps requis pour que l'organisation puisse apprendre une leçon. En outre, la mise en œuvre n'est pas aussi simple que de dire qu'il faut davantage de formation : il faut élaborer des programmes de formation, concevoir des plans de formation, engager des formateurs, planifier des cours, etc. Ces deux aspects soulignent encore l'importance de s'assurer que les institutions nationales soutiennent le processus d'enseignements tirés de l'expérience, car elles doivent investir du temps et des ressources et faciliter l'application et l'apprentissage des leçons recueillies et développées. Si cela n'est pas fait, le travail du contingent en ce qui concerne la collecte, l'élaboration, la gestion et le partage des leçons n'aura été qu'une perte de temps et de ressources car les autres membres du personnel de l'institution n'en bénéficieront pas.

5.1.2.3. Établissement de priorités

La mise en œuvre des mesures correctives proposées prend du temps et nécessite le soutien d'un large éventail de parties prenantes. Cela souligne une fois de plus l'importance de hiérarchiser les questions. Si les processus de filtrage présentés dans le chapitre Analyser visent à ce que les observations et les leçons recueillies contiennent suffisamment d'informations, l'établissement de priorités a pour objet de garantir que nous consacrons notre temps, notre énergie et nos ressources à la résolution des questions importantes. Par exemple :

1. Quelle est **la probabilité** que le problème **se reproduise**, et à quelle **fréquence** ?
2. Quel est **l'impact** de cette question sur la capacité du contingent de mener à bien son **mandat** ?
3. Quel est **le risque** pour les personnes concernées si cette question **n'est pas résolue** ?
4. Cela **vaut-il la peine** de consacrer du **temps** à la résolution de ce problème ?
5. Cela **vaut-il la peine** de dépenser de **l'argent** pour la résolution de ce problème ?

Compte tenu de ce qu'implique la mise en œuvre des mesures correctives, les efforts à cet égard ne se limiteront probablement qu'à un petit nombre de questions clés (généralement 3 à 5 questions).

5.2 Vérification des leçons apprises

À ce stade, nous avons mis en œuvre nos mesures correctives, ce qui signifie que notre mode de fonctionnement et la manière dont nous formons, planifions, préparons et soutenons les nouveaux déploiements a changé. Il ne reste plus (à l'exclusion de l'archivage) qu'à vérifier que les changements mis en œuvre ont bien permis à l'organisation d'apprendre des leçons. En d'autres termes, nous devrions maintenant nous assurer que ce changement nous permet de reproduire une approche plus fructueuse, d'éviter une approche infructueuse ou d'utiliser une approche améliorée lorsque nous sommes confrontés à la même situation. Il existe deux façons principales d'y parvenir.

5.2.1. Retour à la fonction Recueillir

La durée du processus de mise en œuvre des mesures correctives proposées peut affecter le processus de vérification. Pour vérifier si les leçons recueillies lors d'un précédent déploiement ont bien été apprises par l'institution, nous devons examiner les observations, les leçons et les mesures correctives élaborées par les déploiements suivants. Selon la définition de « leçon apprise », il convient de prouver que les informations partagées avec d'autres sont applicables dans d'autres situations :

Si les futurs déploiements ne peuvent pas reproduire les succès des précédents déploiements et continuent de répéter des erreurs passées malgré les changements apportés à leur formation et à leur préparation, cela signifie que les mesures correctives mises en œuvre ont été infructueuses. Dans ce cas, il est prouvé que les informations partagées avec d'autres personnes ne sont pas applicables dans d'autres situations. Par conséquent, le processus devrait recommencer et de nouvelles mesures correctives devraient être proposées.

Si les futurs déploiements sont en mesure de reproduire les succès des précédents déploiements et ne répètent pas des erreurs passées, cela signifie que les changements apportés à leur formation et à leur préparation sur la base de ce qui a été appris lors des précédents déploiements ont été fructueux. Dans ce cas, il est prouvé que les informations partagées avec d'autres personnes sont applicables dans d'autres situations. Cela signifie qu'il s'agit bien d'une leçon apprise.

Naturellement, il y aura des zones floues entre ces deux exemples dans lesquelles les mesures correctives mises en œuvre ne sont efficaces que dans une certaine

mesure. Dans ce cas, il pourra encore s'agir d'une leçon apprise, mais l'approche devra être affinée à l'avenir. Cela conduit à l'argument selon lequel, d'un point de vue opérationnel, une leçon ne peut jamais vraiment être « apprise » car l'environnement opérationnel d'une opération de maintien de la paix change constamment, ce qui signifie que nos approches doivent aussi évoluer. Cependant, si nous nous efforçons d'améliorer continuellement notre formation et notre préparation sur la base des leçons apprises par les forces déployées, nos approches continueront à s'améliorer, ce qui signifie que - par définition - nous ne cessons de tirer des leçons et d'utiliser les meilleures pratiques disponibles.

5.2.2. Évaluations nationales et en cours de mission des contingents

Au cours du processus de déploiement, les contingents sont soumis à plusieurs évaluations menées par leur chaîne de commandement nationale et par les Nations Unies. Lors de ces évaluations, ils sont notés sur une large gamme de compétences et capacités. À la fin du déploiement, ils sont évalués sur la manière dont ces compétences se sont traduites par la bonne exécution du mandat de la mission et par le soutien à la mise en œuvre du mandat.

En comparant les résultats des évaluations précédentes aux évaluations en cours, il est possible de vérifier dans quelle mesure les changements d'approche mis en œuvre ont entraîné une amélioration de la performance dans un domaine spécifique. Ce faisant, on peut confirmer si le changement d'approche mis en œuvre a été « appris » avec succès.

PLANIFICATION DU PROCESSUS D'ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE



Note
d'orientation

D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



Boîte à outils numérique