



*Boîte à outils numérique*

# D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS

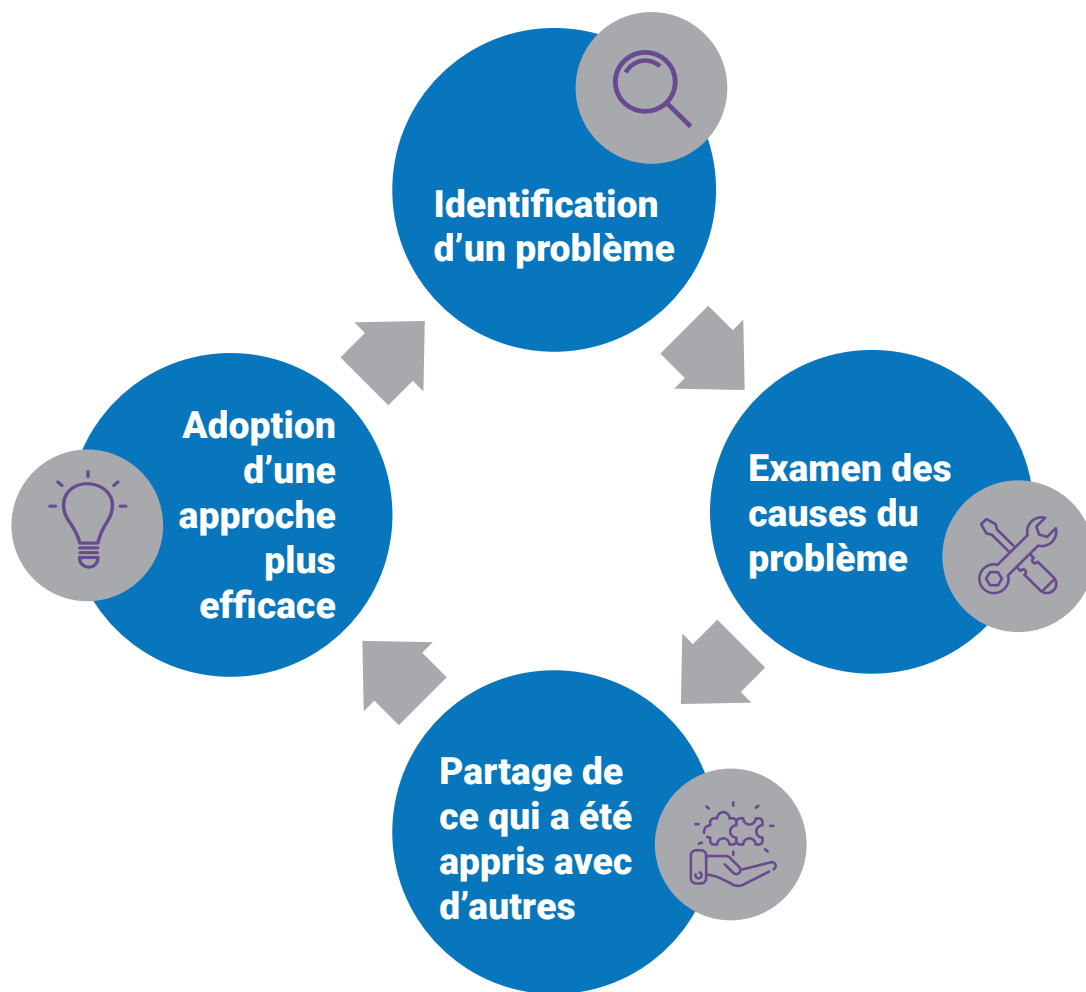


Aide-  
mémoire

**LEÇONS APPRISES**

## 1.1 Schéma simple des leçons apprises

On trouve ci-dessous le 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

## 1.2 Quand pouvons-nous tirer des leçons ?

Nous pouvons tirer des leçons de nos succès et de nos échecs. Le processus des enseignements tirés de l'expérience est conçu pour traiter les problèmes dus à des approches ou à une formation ou une préparation inadéquates, plutôt que ceux provoqués par des facteurs ponctuels ou erreurs de l'utilisateur. Il convient de se demander :

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.

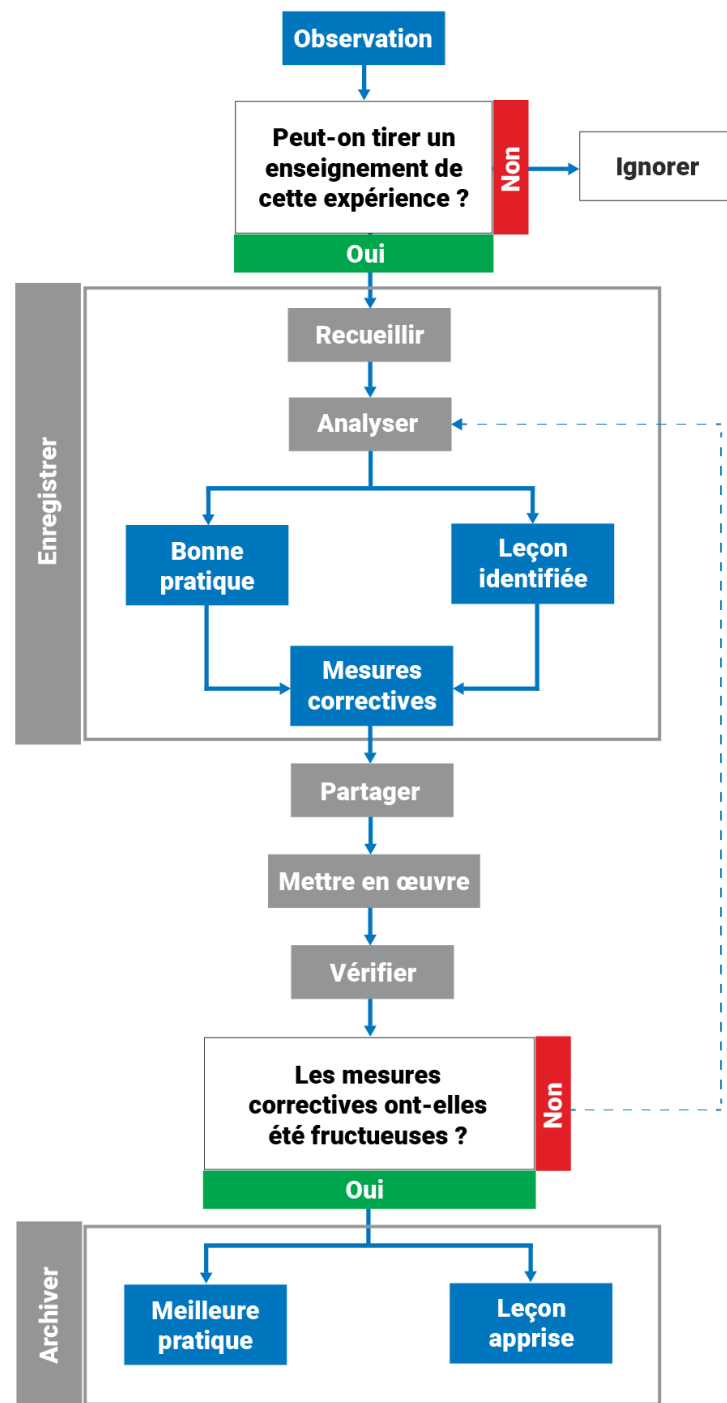
## 1.3 Termes clés

Terminologie	Définition
1. Observation	Exposé sommaire des conditions observées ou rencontrées.
2. Leçon	Connaissances ou compréhension acquises par l'expérience.
(a) Bonne pratique	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.
(b) Leçon identifiée	Pratique ou activité qui n'a pas eu le résultat attendu et qui devrait donc être soit améliorée, soit évitée complètement dans d'autres situations.
3. 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 une approche plus efficace, éviter une approche inefficace ou améliorer les approches existantes pour mieux faire face à la même situation à l'avenir.
4. Leçon apprise	Connaissances ou compréhension tirées des actions, projets et/ou opérations passés qui sont appliquées ou prises en considération.
5. Meilleure pratique	Façon de mener une activité qui a prouvé son efficacité dans tous les contextes et toutes les situations et qui est donc institutionnellement reconnue comme étant le meilleur mode d'action.

## 1.4 Fonctions clés

Terminologie	Définition
1. Recueillir	Recueillir suffisamment d'informations sur l'événement observé et la situation dans laquelle il s'est produit pour le contextualiser.
2. Analyser	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.
3. 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.
4. Partager	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.
5. Mettre en œuvre	Mettre en œuvre les mesures correctives proposées afin que les succès soient reproduits et que les erreurs soient évitées.
6. 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.
7. 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.

## 1.5 Schéma détaillé des leçons apprises



Termes clés



Processus standard



Fonctions du processus



Si les mesures correctives sont infructueuses

## 1.6 Principes, mentalité, rôles et responsabilités

Terminologie	Définition
Principes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la mesure du possible, tout le personnel devrait être impliqué dans la collecte et l'élaboration des leçons.</li> <li>• Même si l'ensemble du personnel devrait être impliqué, le processus même devrait être dirigé par les commandants et les décideurs de haut niveau.</li> <li>• Toutes les informations relatives aux leçons apprises devraient être partagées le plus largement possible, mais des mesures devraient être prises pour qu'elles soient mises en œuvre/ résolues au niveau le plus bas possible.</li> <li>• Une fois qu'une leçon a été identifiée, elle devrait être appliquée puis entraîner un changement d'approche avant d'être considéré comme « apprise » par l'organisation.</li> </ul>
Mentalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On ne peut pas tirer des leçons du jour au lendemain. Le personnel devrait comprendre que même s'il ne voit pas de résultats immédiats, les informations qu'il recueille sont extrêmement importantes.</li> <li>• Le processus des enseignements tirés de l'expérience ne devrait jamais être utilisé pour évaluer les performances du personnel : l'objectif est de tirer des leçons de nos succès et de nos erreurs, et non de les imputer à quelqu'un.</li> <li>• À cette fin, les commandants devraient veiller à ce que le personnel se sente libre de discuter de ses erreurs sans craindre d'être blâmé ou puni.</li> </ul>
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les institutions nationales sont chargées à la fois de démarrer le processus et de veiller à ce que les leçons apprises soient appliquées.</li> <li>• Il incombe aux centres de formation de s'assurer que la formation et la préparation du personnel future sont basées sur ce qui a été appris lors des déploiements précédents.</li> <li>• Les commandants de contingents et leurs officiers sont chargés d'intégrer les considérations relatives aux leçons apprises dans les efforts de planification et les procédures existantes du contingent ainsi que de partager les informations recueillies avec les parties prenantes concernées.</li> <li>• Les soldats de la paix individuels sont chargés de recueillir, de partager et d'appliquer les leçons apprises.</li> </ul>

## 2.1 Contingents, FPU et leçons apprises

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 protection<sup>1</sup>. 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 militaires et des FPU internes) :

« 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. »<sup>2</sup>

---

1 Paragraphes 10 à 12.

2 Paragraphe 13 et note de bas de page 10.



## 2.2 Soutien disponible en mission

Les deux mécanismes de soutien en mission principaux sont le personnel des politiques et des meilleures pratiques et les Centres intégrés de formation du personnel des missions. Les membres de ce personnel servent d'experts pour les leçons apprises ; les Centres fournissent un soutien supplémentaire en matière d'orientation et de formation.

## 2.3 Documentation connexe

Des politiques et documents d'orientation et de formation supplémentaires et des actualités sont disponibles en ligne, par le biais du **Centre de ressources de maintien de la paix**. Une liste complète des politiques de soutien se trouve dans la Note d'orientation sur les leçons apprises, fournie dans cette Boîte à outils, qui est accessible depuis le lien donné en bas de page.



LEÇONS APPRISSES



Aide-  
mémoire

# D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



*Boîte à outils numérique*