



*Boîte à outils numérique*

# D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



Aide-  
mémoire

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

Cet aide-mémoire résume les considérations relatives à la planification des fonctions du processus des enseignements tirés de l'expérience :

Fonction	Effort principal :
<b>1. Recueillir</b>	Recueillir suffisamment d'informations sur l'événement observé et la situation dans laquelle il s'est produit pour le contextualiser.
<b>2. Analyser</b>	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.
<b>3. Enregistrer</b>	Veiller à ce que les informations concernant les observations, leçons et mesures correctives soient toutes enregistrées pour permettre des références et des examens ultérieurs. (Examiné en même temps que la fonction 7 : Archiver.)
<b>4. Partager</b>	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.
<b>5. Mettre en œuvre</b>	Mettre en œuvre les mesures correctives proposées afin que les succès soient reproduits et que les erreurs soient évitées. (Examiné en même temps que la fonction 6 : Vérifier)
<b>6. Vérifier</b>	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.
<b>7. Archiver</b>	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. Recueillir

## 1.1 Sources d'informations à propos des leçons apprises

On peut regrouper les occasions de recueillir des informations à propos des leçons en trois grandes phases :

1. Planification et préparation préalables au déploiement
2. Déploiements et rotations
3. Opérations en cours de mission

## 1.2 Moyens de collecte d'informations

Il existe deux principaux types de moyens pour recueillir des informations :

Moyen	Exemples
<b>Moyens de collecte d'informations typiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comptes rendus d'incident.</li><li>• Rapports hebdomadaires de la composante militaire/de police.</li><li>• Rapports de fin d'affectation.</li><li>• Analyses après action.</li><li>• Observations directes.</li><li>• Rapports de situation.</li></ul>
<b>Moyens de collecte d'informations supplémentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevues.</li><li>• Enquêtes, questionnaires et autres formulaires de ce type.</li><li>• Études des enseignements tirés de l'expérience.</li></ul>

Dans le contexte d'un déploiement dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, les deux types moyens seront probablement combinés pour soutenir les efforts menés par le contingent par la mission respective des Nations Unies. Quel que soit le moyen de collecte d'informations utilisé, les bonnes pratiques suivantes s'appliquent :

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

## 1.3 Format commun : TODCR

Il est recommandé d'utiliser le format TODCR : Titre, Observation, Discussion, Conclusion, Mesures Correctives (le « R » vient de l'anglais – « Remedial Action »). Il s'agit des informations suivantes :

Élément	Information à inclure
<b>T - Titre</b>	Titre court décrivant l'événement.
<b>O - Observation</b>	Brève description d'une seule question expliquant en quoi ce qui s'est passé diffère de ce qui était attendu.
<b>D - Discussion</b>	L'objectif est ici de contextualiser l'événement et d'examiner en quoi ce qui s'est passé diffère de ce qui était attendu, ainsi que l'impact de ce dernier.
<b>C - Conclusion</b>	Résumé de la leçon à tirer de l'expérience, à savoir si l'approche doit être répétée ou évitée à l'avenir.
<b>R - Mesures correctives</b>	Proposition de mesures correctives potentielles pour reproduire un succès ou ne pas répéter une erreur.

## 1.4 Informations administratives complémentaires et métadonnées

En outre, il est recommandé d'enregistrer les informations administratives complémentaires et métadonnées suivantes pour faciliter la consultation et l'examen ultérieurs.

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.
Métadonnées	
Informations	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.
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.
Domaine de développement des capacités	Type de capacité qui devrait être développée ou améliorée pour répondre à l'incident.
Catégorie de classification	L'enregistrement et le partage de la leçon et les informations pertinentes peuvent avoir des incidences en matière de sécurité, selon le contenu.

## 1.5 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. On peut aussi utiliser le schéma simple des leçons apprises, qui 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.

## 1.6 Coordination de la collecte d'informations : points focaux des leçons apprises

Ces points focaux seront chargés de la coordination des contributions aux étapes suivantes :

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

## 1.7 Développement d'une proposition de collecte d'informations : domaines de concentration

Une proposition de collecte d'informations peut être faite par les commandants, c'est-à-dire que les institutions nationales orienteront la collecte de sorte que le personnel se concentre sur une ou plusieurs questions spécifiques. Il est également possible de suivre une approche souple consistant à traiter les questions clés à mesure qu'elles se présentent. Dans les deux cas, les domaines de concentration suivants peuvent être utiles :



Domaine de concentration	Description
<b>Compétences et capacités techniques et professionnelles</b>	Compétences militaires ou de police individuelles et collectives fondamentales requises avant de commencer la préparation préalable au déploiement.
<b>Compétences et capacités obligatoires et recommandées dans le contexte des Nations Unies</b>	Responsabilités, tâches et obligations spécifiques à l'environnement opérationnel des Nations Unies.
<b>Compétences et capacités spécifiques à la mission</b>	Compétences et capacités diverses en matière de compréhension de la situation opérationnelle et de planification tactique requises pour opérer efficacement dans une opération spécifique de maintien de la paix des Nations Unies.
<b>Compétences et capacités relatives</b>	Compétences et capacités nécessaires pour qu'un contingent puisse exécuter ses opérations et tâches dans un contexte intégré et multidimensionnel.
<b>Compétences et capacités relatives à l'intégration</b>	Compétences et capacités nécessaires pour qu'un contingent puisse exécuter ses opérations et tâches dans un contexte intégré et multidimensionnel.

## 1.8 Développement d'un plan de collecte d'informations : considérations

Une fois que la proposition de collecte d'informations a été élaborée, un plan de collecte d'informations doit être développé et indiquer clairement quand, comment et par qui les informations seront recueillies.

Considérations	Détails
<b>Objectif</b>	Recueillir suffisamment d'informations sur les observations relatives aux questions clés ou aux domaines de concentration sélectionnés.
<b>Quand les informations seront-elles recueillies ?</b>	Déterminer les étapes du processus de déploiement sur lesquelles les efforts de collecte d'informations se concentreront.
<b>Responsabilités</b>	Nomination de points focaux parmi les parties prenantes pertinentes pour assurer l'intégration des considérations relatives aux leçons apprises.
<b>Comment les informations seront-elles recueillies ?</b>	Déterminer les moyens de collecte d'informations qui seront utilisés (moyens typiques, moyens supplémentaires, ou combinaison des deux).

## 2. Analyser

### 2.1 Experts techniques

Les experts techniques sont des personnes expérimentées pouvant soutenir le développement des mesures correctives proposées ou les approuver. Ils devraient être nommés par des membres du personnel de haut niveau de chaque partie prenante (comme un chef de division ou un commandant de contingent/FPU), suivant les domaines de concentration du plan de collecte d'informations. Les nominations devraient être coordonnées pour éviter d'avoir plusieurs experts techniques ayant des points de vue contradictoires.

### 2.2 Filtrage

Compte tenu du nombre d'occasions d'apprendre qui se présentent, celles-ci devraient être filtrées par les moyens suivants avant d'être traitées :

1. Répondre aux critères de la liste de contrôle pour l'inclusion d'un problème.
2. Déterminer si nous disposons de suffisamment d'informations.
3. Déterminer l'impact de cette question sur la capacité du contingent de mener à bien son mandat.

### 2.3 Élaboration des mesures correctives

Les mesures correctives n'énoncent pas seulement le résultat requis mais aussi ce qui doit être fait pour y parvenir. L'élaboration des mesures correctives repose sur une bonne compréhension de l'événement et devrait être proposée conformément aux domaines de développement des capacités DOTMLPF-I. Il s'agit des domaines suivants :



Domaines de développement des capacités	Description
<b>D - Doctrine</b>	Modification de la doctrine, des politiques et des orientations existantes, ou élaboration de nouvelles versions.
<b>O - Organisation</b>	Modification des structures/organisations existantes de la partie prenante concernée.
<b>T - Formation</b>	Modification des matériels et programmes de formation, ou élaboration de nouveaux matériels.
<b>M - Équipement</b>	Fourniture d'équipements différents ou utilisation différente des équipements existants.
<b>L - Direction</b>	Modification des tactiques, techniques et procédures de la direction de la partie prenante concernée.
<b>P - Personnel</b>	Impact du personnel impliqué ou non dans la situation (par exemple, impact de l'amélioration de la participation des femmes).
<b>F - Installations</b>	Modification des installations existantes ou mise en place de nouvelles installations.
<b>I - Interopérabilité</b>	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).

## 3. Enregistrer et Archiver

### 3.1 Registre des leçons apprises

Les leçons devraient être enregistrées dans un registre des leçons apprises pour faciliter un examen ultérieur. Les registres numériques peuvent être développés via Microsoft Word ou Microsoft Excel (ce dernier étant préféré). Un modèle en format Excel est fourni dans le cadre de cette Boîte à outils. Lorsque l'enregistrement numérique n'est pas possible, un registre physique peut être utilisé, mais il est recommandé d'enregistrer ces informations également sous forme numérique dès que possible.

### 3.2 Enregistrement centralisé

Il est recommandé que le quartier général du contingent tienne un registre des leçons apprises centralisé contenant les leçons de l'ensemble du contingent. Lorsque les ressources informatiques sont disponibles, les sous-unités peuvent ajouter les leçons directement au registre central. À défaut, les sous-unités peuvent tenir leurs propres registres et les partager avec leurs chaînes de commandement lorsque cela est possible.

### 3.3 Détails de suivi

En plus des informations mentionnées précédemment (celles du format TODCR, ainsi que les informations administratives et métadonnées), il est recommandé d'enregistrer dans la mesure du possible les détails de suivi ci-après pour montrer la progression d'une leçon dans le processus des 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.

<b>Problème résolu ?</b>	Si le problème a été résolu.
<b>Date de la résolution</b>	Date à laquelle le problème a été résolu.
<b>Détails de la résolution</b>	Plus d'informations sur la manière dont le problème a été résolu.

### 3.4 Catégories de classification

Une catégorie de classification de sécurité appropriée pour chaque leçon devrait être choisie selon les informations contenues dans la leçon. L'ONU utilise les termes « Non classifié », « Confidentiel » et « Strictement confidentiel » pour classer ses informations, conformément à la circulaire ST/SGB/2007/06.

### 3.5 Responsabilités

Le registre des leçons apprises est un document dynamique, ce qui signifie qu'il doit être mis à jour à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles. Ces informations devraient ensuite être partagées au sein du contingent. S'il y a un registre centralisé des leçons apprises, cette responsabilité peut incomber à un seul membre du contingent. Lorsque plusieurs registres sont tenus parmi les sous-unités du contingent, il faudra alors peut-être plusieurs membres du personnel, comme les points focaux des leçons apprises des diverses sous-unités.

### 3.6 Archivage des informations

Même si la fonction Archiver et les considérations pertinentes sont en fait une extension de la fonction Enregistrer (y compris les informations et métadonnées recueillies et les catégories de classification utilisées), cette Boîte à outils fait la distinction entre les deux parce que la fonction Archiver est réalisée à la fin du processus des enseignements tirés de l'expérience en vue de faciliter les consultations ultérieures et de maintenir une archive historique pour guider les réponses aux questions futures. Étant donné ses mécanismes intégrés de filtrage, de recherche et de tri, il est recommandé d'utiliser Excel pour la fonction Archiver. Avec le temps, nous devons faire preuve de prudence lorsque nous utilisons des leçons apprises pour guider nos approches, car des leçons anciennes ne seront peut-être plus pertinentes en raison des changements de l'environnement opérationnel.

## 4. Partager

### 4.1 Avec qui devons-nous partager les informations ?

Le partage des informations comprend trois canaux distincts :

Canal	Détails
<b>Au sein du contingent</b>	Tout changement d'approche devrait être largement diffusé au sein d'un contingent militaire ou d'une FPU par les différentes sous-unités et leur personnel pendant le déploiement pour assurer une réponse cohérente dans l'ensemble du contingent tout au long du déploiement.
<b>Groupes d'action</b>	Toutes les informations recueillies sur les leçons apprises devraient ensuite être partagées avec les groupes d'action concernés qui seront chargés de mettre en œuvre et de vérifier les leçons apprises, tels que : <ul style="list-style-type: none"><li>• Institutions nationales.</li><li>• Centres et instituts de formation nationaux.</li><li>• Commandants, officiers d'état-major, et personnel d'appui des contingents futurs.</li><li>• Futurs soldats de paix.</li></ul>
<b>Autres bénéficiaires</b>	Il s'agit de ceux qui pourraient bénéficier des informations incluses dans les leçons apprises, tels que : <ul style="list-style-type: none"><li>• Secrétariat de l'ONU (Département des opérations de paix/ Département de l'appui opérationnel).</li><li>• Hauts responsables militaires ou de police des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.</li><li>• Spécialistes et personnes référentes des meilleures pratiques civiles, militaires, et de police.</li><li>• Centres intégrés de formation du personnel des missions.</li><li>• Éléments de soutien à la mission (tels que le Centre de soutien, les opérations aériennes, etc.).</li><li>• Autres États Membres, tels que les fournisseurs de soutien en matière de formation et de renforcement des capacités.</li><li>• Soldats de la paix déployés des autres pays.</li></ul>

### 4.2 Moyens de partage des informations

Les moyens de partage des informations au sein du contingent comprennent :

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

Les moyens de partage des informations avec des parties prenantes externes comprennent :

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

## 4.3 Limitations

Il existe diverses limitations et considérations qui peuvent guider la manière dont les informations seront partagées, notamment :

- Limitations liées à la langue
- Limitations liées aux infrastructures et aux ressources
- Limitations liées au personnel
- Limitations liées aux catégories de classification

## 4.4 Quelles informations partager/ne pas partager ?

Les informations suivantes **devraient** être partagées :

- Bonnes pratiques et leçons identifiées qui répondent aux critères de la liste de contrôle pour l'inclusion d'un problème et ont suffisamment d'informations, tout en se concentrant sur les questions qui ont un impact plus élevé sur la mission.
- Enseignements revus par un expert technique.
- Approches innovantes adoptées avec succès ou approches qui ne l'ont pas été, accompagnées d'une explication sur les raisons pour lesquelles celles-ci ont été infructueuses.

Les informations suivantes **ne devraient pas** être partagées :

- Observations non filtrées qui ne répondent pas aux critères de la liste de contrôle pour l'inclusion d'un problème ou n'ont pas suffisamment d'informations.
- Leçons qui n'ont pas été revues par un expert technique.
- Leçons anciennes qui ne sont plus pertinentes.

## 4.5 Responsabilités

Les responsabilités suivantes devraient être établies pour la fonction Partager :

- Des groupes d'action doivent être désignés.
- Des rédacteurs(trices) devraient être désigné(e)s pour rédiger les rapports d'incident et le rapport de déploiement final.

## 5. Mettre en œuvre et Vérifier

### 5.1 Mise en œuvre des mesures correctives

Toutes les informations sur les leçons apprises devraient être partagées avec les chaînes de commandement pertinentes. Cependant, les mesures correctives devraient être mises en œuvre au niveau le plus bas possible ou partagées avec du personnel de rang supérieur lorsqu'une résolution à bas niveau n'est pas possible. Dans un tel cas, ces informations devraient être partagées avec les groupes d'action conformément aux domaines de développement des capacités DOTMLPF-I.

### 5.2 Considérations relatives à la mise en œuvre

Il s'agit notamment des considérations suivantes :

1. Quelle est la **probabilité** que ce 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 ?

## 5.3 Vérification des leçons apprises

Il existe deux principaux moyens de vérifier si une mesure corrective mise en œuvre a permis à l'organisation « d'apprendre » une leçon :

1. Vérifier si les mêmes problèmes sont présents grâce à la fonction Recueillir en examinant les informations recueillies par les futures rotations.
2. Utiliser les résultats des évaluations effectuées pour vérifier si les changements d'approche mis en œuvre ont amélioré la performance des contingents.



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



Aide-  
mémoire

# D'EXAMEN DES DÉPLOIEMENTS



*Boîte à outils numérique*