



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture

ISSN 1810-1127

# Guide pour les revues après action lors des urgences de santé animale

FAO PRODUCTION ET SANTÉ ANIMALES / MANUEL 26





# Guide pour les revues après action lors des urgences de santé animale

## Auteurs

### **Tony Callan**

*Expert en gestion des urgences, Canberra, Australie*

### **Etienne Bonbon**

*Conseiller vétérinaire sénior, Centre de gestion des urgences de santé animale (EMC-AH), FAO, Rome, Italie*

### **Lionel Gbaguidi**

*Fonctionnaire chargé de la production et santé animale, FAO, Dakar, Sénégal*

### **Serge Nzietchueng**

*Coordonnateur de «Une seule santé», FAO, Nairobi, Kenya*

### **Nir Tenenbaum**

*Spécialiste en coordination globale des incidents, EMC-AH, FAO, Rome, Italie*

### Citer comme suit:

**Callan, T., Bonbon, E., Gbaguidi, L., Nzietchueng, S. et Tenenbaum, N.** 2025. *Guide pour les revues après action lors des urgences de santé animale*. FAO production et santé animales. Manuel no 26. Rome, FAO.  
<https://doi.org/10.4060/cb7789fr>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ni les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-139472-4

© FAO, 2025



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne une quelconque organisation, produit ou service. L'utilisation du logotype de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est traduite ou adaptée, la traduction ou adaptation doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction [ou adaptation] n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction [ou de l'adaptation]. L'édition originale [en langue Anglais] est celle qui fait foi.»

Tout différend découlant de la présente licence qui ne pourrait être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure d'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties acceptent d'être liées par la sentence arbitrale prononcée conformément au règlement susmentionné, qui réglera définitivement leur différend.

**Matériel attribué à des tiers.** La présente licence Creative Commons CC BY 4.0 ne s'applique pas aux éléments de la publication sur lesquels la FAO n'a pas de droit d'auteur. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

**Photographies attribuées à la FAO.** Les photographies présentées dans cette œuvre et attribuées à la FAO ne sont pas couvertes par la licence Creative Commons mentionnée ci-dessus. Toute demande relative à l'utilisation de photographies appartenant à la FAO doit être adressée par courriel à [photo-library@fao.org](mailto:photo-library@fao.org).

**Ventes, droits et licences.** Les produits d'information de la FAO sous forme électronique, ainsi que la liste des distributeurs auprès desquels peuvent être achetés des exemplaires imprimés de ces produits, sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)). Pour toute question d'ordre général sur les publications de la FAO, prière d'écrire à [publications@fao.org](mailto:publications@fao.org). Les questions relatives aux droits et licences sur les publications doivent être adressées à [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

**Photo de couverture:** ©FAO/Eibhlínn Lynam

# Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vi
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
Objectif du présent guide	1
Public visé par ce guide	1
Structure de ce guide	1
<b>LES REVUES APRÈS ACTION</b>	<b>3</b>
Qu'est-ce qu'une revue après action?	3
Les revues après action dans un cadre d'apprentissage organisationnel	5
Types de revues après action	6
Utilisation de ce guide	7
Gestion d'une revue après action	7
<b>CONCEPTION D'UNE REVUE APRÈS ACTION</b>	<b>11</b>
Analyse des besoins	11
Objectif de la revue après action	12
Portée de la revue après action	12
Les participants	12
Format d'une revue après action	13
Exigences en matière de rapports	13
<b>PRÉPARATION D'UNE REVUE APRÈS ACTION</b>	<b>15</b>
La facilitation	15
Le calendrier	16
Le lieu	16
L'ordre du jour	16
Les invitations	17
Dispositions en matière de logistique et de soutien	17
Identifier et gérer les risques potentiels	17
<b>MENER UNE REVUE APRÈS ACTION</b>	<b>19</b>
Introduire une revue après action	19
Animer une revue après action	19
Conclure une revue après action	22
Enregistrement des informations et saisie des informations clés	22

<b>RAPPORTS DES REVUES APRÈS ACTION</b>	<b>25</b>
Enregistrement écrit de la revue après action	25
Rapport formel d'une revue après action	26
<b>TIRER LES ENSEIGNEMENTS DES REVUES APRÈS ACTION</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>31</b>
Annexe A: Conception d'une revue après action	33
Annexe B: Formats de revue après action et application	35
Annexe C: Modèle – Ordre du jour d'une revue après action	37
Annexe D: Modèle – Rapport d'une revue après action	39
Annexe E: Liste de contrôle – Préparation, conduite et rapport de la revue après action	41
Annexe F: Enseignements tirés des revue après action	43
Annexe G: Modèle - Plan d'amélioration	57
Annexe H: Indicateurs clés (quantitatifs)	59
Annexe I: Indicateurs clés et mesures (qualitatif)	61

---

# Avant-propos

Les urgences de santé animale causées par des maladies infectieuses ou d'autres facteurs présentent un fort potentiel de propagation rapide au sein d'un pays ou dans le monde entier. Ces événements semblent de plus en plus fréquents, en raison de l'augmentation des populations animales, de leur concentration et de l'intensification des marchés, des mouvements humains et animaux, ainsi que du commerce mondial. Cette tendance est également amplifiée par les problèmes de capacité de gestion des services de santé animale.

Le centre de gestion des urgences en santé animale (*Emergency Management Centre for Animal Health [EMC-AH]*) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) est une plateforme conjointe de la Division de la production et de la santé animales de la FAO et du Bureau des urgences et de la résilience. L'EMC-AH a publié la troisième édition du manuel FAO « Méthode de bonne gestion des Urgences : les fondamentaux » (manuel GEMP), afin de promouvoir les principaux éléments de la gestion des urgences, tandis que les pays poursuivent leurs efforts de collaboration et de préparation pour réduire l'impact des urgences de santé animale.

Le manuel GEMP souligne l'importance des activités de préparation, y compris dans la phase qui suit un événement d'urgence. Il incombe aux services de santé animale de promouvoir une culture d'amélioration continue. Les actions de préparation durant la « phase de reconstruction » ont, eux, pour objectif de tirer parti des leçons apprises et d'intégrer les changements et les meilleures pratiques pour renforcer l'état de préparation opérationnelle.

À cet égard, les revues après action (RAA) sont des activités essentielles qui contribuent au processus d'amélioration continue. Une RAA est une révision critique des actions menées en réponse à une urgence. Elle cherche à identifier les meilleures pratiques, les lacunes et les leçons apprises et constitue un espace d'apprentissage collectif. Elle réunit les individus concernés ou les parties prenantes pour analyser ou évaluer de manière critique et systématique les décisions et actions prises pendant la réponse. Une RAA a pour objectif l'apprentissage, que ce soit à un niveau personnel, collectif ou institutionnel. Les RAA ont été largement utilisées avec succès dans d'autres secteurs, comme la santé publique, tant sur le terrain que dans les centres d'opérations d'urgence.

L'EMC-AH a élaboré ce manuel RAA pour offrir un aperçu des pratiques actuelles en matière d'apprentissage organisationnel et de leur application dans le contexte des urgences de santé animale. Le manuel RAA propose également des approches pour gérer les leçons apprises, afin qu'elles puissent être analysées et intégrées dans le cycle d'amélioration continue d'une organisation.

# Remerciements

Les auteurs tiennent à exprimer leurs sincères remerciements aux experts techniques suivants: Eibhlinn Lynam, Susanne Münstermann, Lee M. Myers, Ludovic Plée, Frédéric Poudevigne, Nurit Roded, Ismaïla Seck, Modou Sow, Kasumi Sudo, Nir Tenenbaum, Astrid Tripodi et José Urdaz.

Les auteurs expriment également leur gratitude pour les recherches et les rapports de l'Organisation mondiale de la santé, qui ont constitué une base solide pour l'élaboration de ce manuel.

# Introduction

## OBJECTIF DU PRÉSENT GUIDE

L'objectif de ce guide est d'expliquer ce qu'est une revue après action (RAA) pour les urgences de santé animale et de guider le lecteur sur la manière de concevoir, de préparer et de réaliser une RAA et d'en établir les rapports connexes.

Ce guide décrit également comment appliquer les leçons tirées des RAA dans un cadre plus large de gestion de l'apprentissage. De cette façon, les services vétérinaires peuvent améliorer leur capacité à se préparer et à intervenir lors des situations d'urgences.

Les principes de ce guide peuvent être appliqués aux RAA au niveau national ou dans d'autres contextes, tels que pour des organisations de producteurs, des commissions régionales multi-pays ou des organisations internationales.

Les termes utilisés dans ce guide doivent être compris dans le sens qui leur est donné dans le Manuel FAO *Méthode de bonne gestion des urgences: les Fondamentaux* (le guide GEMP) et le *Code sanitaire pour les animaux terrestres* de l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OMSA).

## PUBLIC VISÉ PAR CE GUIDE

Ce guide a été rédigé pour les contextes d'urgences de santé animale et est destiné aux services vétérinaires (ce qui inclut les secteurs public et privé sous mandat), et les autorités compétentes chargées de gérer la réponse à ces urgences aux niveaux national, régional et sous-régional. Il doit être lu conjointement avec le guide GEMP<sup>1</sup> et les autres guides de la FAO, tel que le Manuel des opérations d'urgence de santé animale<sup>2</sup>.

Comme le contenu provient de nombreuses sources, disciplines et pays, ce guide peut être appliqué à d'autres contextes, tels que les catastrophes naturelles ou d'origine humaine, qui peuvent affecter la santé et le bien-être des animaux.

## STRUCTURE DE CE GUIDE

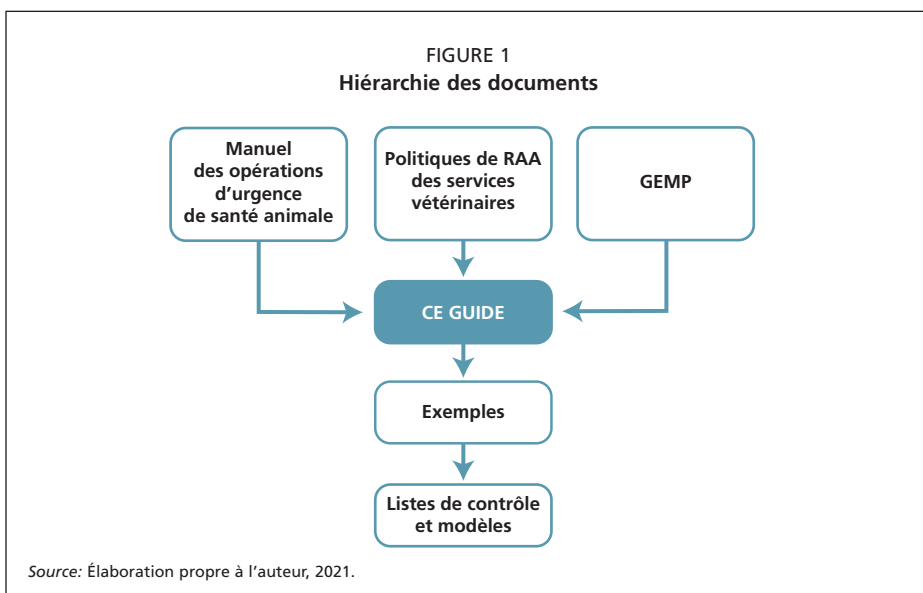
Ce guide donne un aperçu des approches actuelles en matière de RAA et de gestion de l'apprentissage. Il n'est pas destiné à remplacer les politiques de RAA et de gestion des programmes de formation des services vétérinaires (lorsqu'elles existent), mais plutôt à les renforcer.

Ce guide est étayé par des exemples, des listes de contrôle et des modèles; d'autres documents pertinents sont référencés tout au long du guide et fournis sous forme d'annexes.

---

<sup>1</sup> De plus amples informations sont disponibles sur ce lien <http://www.fao.org/3/cb3833en/cb3833en.pdf>

<sup>2</sup> En cours de publication.



# Les revues après action

## QU'EST-CE QU'UNE REVUE APRÈS ACTION?

Bien que le terme soit couramment utilisé, il n'existe pas au niveau international une définition standardisée des RAA.

Ce terme a été utilisé pour la première fois par l'armée dans les années 1970 et a depuis été adopté et adapté à de nombreux courants de la société. S'il est toujours utilisé par l'armée, il est aussi beaucoup utilisé par les agences de gestion des urgences, les organisations et les entreprises du monde entier, chacun ayant sa propre approche et sa propre terminologie.

Une RAA est souvent définie comme une discussion professionnelle autour d'un événement, avec une focalisation sur les performances démontrées pendant cet événement. Dans le cadre de cette définition, les termes «RAA» et «débriefing» sont synonymes et indiquent une activité qui peut être réalisée à tout moment pendant, à la fin ou après une situation d'urgence. Dans le contexte de ce guide, le terme RAA a une définition plus large et indique une analyse quantitative et qualitative détaillée des mesures prises pendant ou après l'intervention face à l'urgence de santé animale; ce guide se concentre sur les RAA entreprises peu après la fin de l'intervention.

Il est universellement reconnu que les RAA font partie intégrante de l'apprentissage organisationnel et sont essentielles pour garantir une meilleure performance dans la gestion des urgences futures. En effet, la RAA est une composante du processus global d'évaluation et d'amélioration et du programme d'actions correctives d'une organisation. Bien que les RAA se concentrent généralement sur les interventions face aux urgences de santé animale, la même approche devrait être utilisée pour examiner les performances des services vétérinaires lors des exercices de simulation. Ce guide reprend les différentes approches appliquées aux RAA et les synthétise en un modèle qui peut être utilisé par les services vétérinaires lorsqu'ils évaluent leurs efforts dans les contextes d'urgences de santé animale. Dans la mesure du possible, les politiques d'examen et d'évaluation des services vétérinaires doivent identifier les circonstances dans lesquelles une RAA doit être entreprise. En principe une RAA devrait systématiquement et être réalisée à la fin d'une intervention d'urgence de santé animale.

Une RAA peut être entreprise par le personnel des services vétérinaires, ou dirigée par une équipe indépendante nommée par les services vétérinaires. Une RAA peut être menée sur une certaine période et utiliser plusieurs approches pour recueillir des données quantitatives et qualitatives.

## Objectif d'une revue après action

Une RAA est une activité d'apprentissage qui doit être utilisée par les services vétérinaires afin d'améliorer continuellement leur manière de se préparer aux urgences de santé animale et de réagir face à leur survenue. Les RAA offrent une occasion de:

- Réunir une équipe ou un groupe de parties prenantes afin d'obtenir leur avis sur les aspects d'une urgence de santé animale.

- Consolider les informations clés sur les urgences en cours ou passées.
- Explorer les problèmes apparus pendant l'intervention et identifier des solutions potentielles efficaces et des améliorations pour les urgences futures.
- Identifier les aspects de l'intervention qui ont bien fonctionné.
- Identifier les pratiques qui devront être maintenues à l'avenir.

### Bénéfices d'une revue après action

Une RAA est un processus produisant des résultats rapides car elle:

- donne aux membres de l'équipe l'occasion de partager leurs points de vue et de développer une perspective commune sur laquelle ils pourront fonder leur futur travail;
- permet de partager les expériences vécues lors d'une situation d'urgence et d'en tirer des enseignements;
- consolide les observations d'un groupe sur une faiblesse ou une force particulière;
- permet aux membres de l'équipe d'appliquer immédiatement les leçons identifiées.

Bien que les RAA se concentrent habituellement sur le changement de comportement pour remédier à quelque chose qui n'a pas bien fonctionné, on oublie souvent qu'il est possible de tirer des enseignements de ce qui a bien fonctionné et qui devrait être maintenu ou encouragé en tant que bonne pratique.

### Caractéristiques d'une revue après action

Les RAA sont construites autour d'un cadre analytique qui permet de se poser les questions suivantes:

- Que s'est-il passé?
- Que devait-il se passer?
- Y a-t-il eu une différence et pourquoi?
- Qu'est-ce qui a été bien fait?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

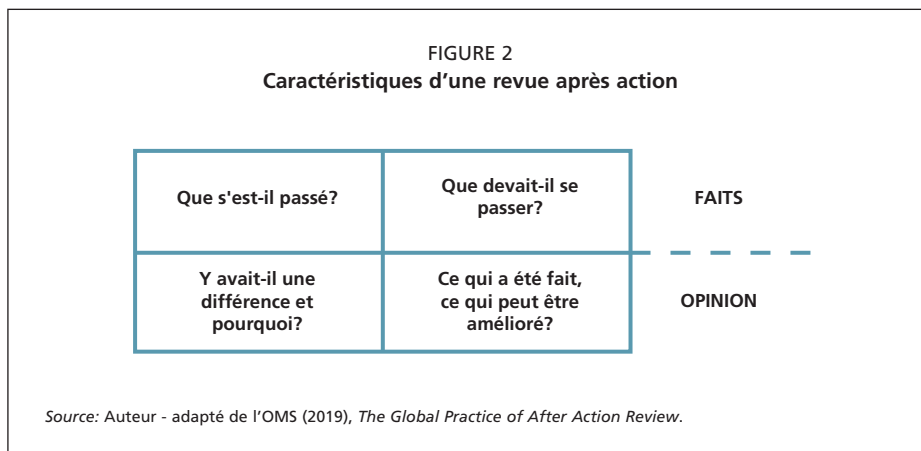
Dans ce cadre, il y aura un mélange de faits et d'opinions. Lorsqu'elle est correctement structurée, une RAA permettra de séparer et d'analyser clairement ces deux éléments. C'est ce que décrit la Figure 2.

### Quand effectuer une revue après action?

Le terme RAA suggère qu'il s'agit d'une activité entreprise après la fin de l'intervention d'urgence.

Cependant, pour tirer le maximum d'avantages et d'enseignements d'une intervention d'urgence, les RAA devraient être réalisées périodiquement pendant et à la fin d'une urgence de santé animale. Une RAA peut être réalisée:

- quotidiennement ou lors d'un changement d'équipe, lorsque cela est possible;
- périodiquement pendant l'intervention de réponse à une urgence de santé animale;
- après une tâche ou une composante majeure de l'intervention;
- dès que possible après la fin de l'intervention de réponse à une urgence de santé animale;
- à un moment prédéterminé après l'intervention de réponse à l'urgence de santé animale.



La conduite d'une RAA pendant une urgence respecte la vocation initiale des RAA. Cette approche permet un examen ciblé d'une activité particulière, d'un groupe d'activités, d'une partie ou une période de l'intervention. Cela permet également d'apporter des corrections immédiates ou de changer de cap pour améliorer la réponse en cours et offre des possibilités de cycles multiples d'amélioration au cours d'une réponse, ce qui est essentiel dans les urgences de santé animale, et qui peut s'étaler sur plusieurs mois. Bien que cela puisse être difficile de mener une RAA pendant l'intervention de réponse à une urgence, les bénéfices et les améliorations des activités opérationnelles seront supérieurs à l'effort fourni.

La réalisation d'une RAA uniquement après la fin d'une urgence de santé animale peut permettre un examen global de toutes les activités. Cependant, cette approche isolée ne fournira qu'une seule occasion de recueillir des informations qui contribueront aux apprentissages. En outre, bien que cela se produise plutôt lorsque les ressources sont disponibles, il se peut que les participants clés ne soient plus disponibles ou soient concentrés sur d'autres activités.

### Ce qu'une revue après action n'est pas...

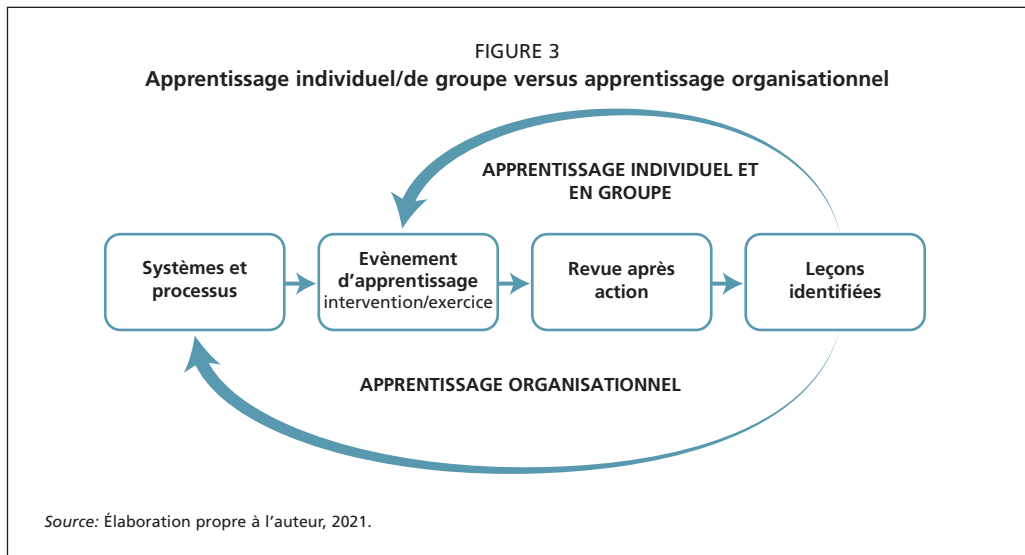
Il est important de noter qu'une RAA n'est pas:

- une conférence ou un monologue;
- dominée par le point de vue d'un individu, une hiérarchie ou une position;
- une occasion d'exprimer ses griefs;
- une occasion de blâmer ou d'embarrasser qui que ce soit;
- un forum pour résoudre tous les problèmes ou fournir de longues explications.

## LES REVUES APRÈS ACTION DANS UN CADRE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Une RAA, prise isolément, n'est qu'un outil parmi d'autres pouvant être utilisé par les services vétérinaires pour améliorer continuellement leurs performances. Tous doivent être intégrés dans une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

Les connaissances acquises par les personnes qui participent à une RAA sont précieuses et seront utiles dans des circonstances similaires à l'avenir. Cependant, cela ne suffit pas pour créer, conserver et transférer des connaissances au sein de l'organisation.



Les enseignements tirés de la réalisation d'une seule RAA de manière isolée peuvent être décrits comme un apprentissage en «boucle unique», ce qui signifie que les bénéfices sont limités à un groupe particulier de personnes dans un contexte restreint.

Pour qu'une organisation puisse s'améliorer au fil du temps, elle doit développer les connaissances et les expériences en son sein. En tirant les leçons de plusieurs RAA et d'autres événements d'apprentissage et en les incorporant dans un cadre plus large d'améliorations continues, les avantages de chaque RAA sont amplifiés.

Le schéma suivant illustre la différence entre l'application des leçons des RAA à l'apprentissage individuel et à l'apprentissage organisationnel.

## TYPES DE REVUES APRÈS ACTION

Une RAA peut être formelle ou informelle.

Une RAA formelle est souvent programmée à l'avance et réalisée à des moments prédéterminés au cours d'une intervention d'urgence. Une RAA formelle peut durer une ou plusieurs heures ou s'étendre sur plusieurs jours.

Une RAA informelle est plus spontanée ou opportuniste. Elles sont souvent menées à la fin d'une tâche, lors d'un changement d'équipe ou à la fin d'une période opérationnelle. Une RAA informelle peut être entreprise pendant le temps dont dispose l'équipe et être dirigée par un membre de l'équipe. Pas plus de 15 minutes de conversation peuvent suffire pour identifier les problèmes et les possibilités de les résoudre.

Si une RAA informelle peut apporter des solutions plus rapides, une RAA formelle peut avoir un impact plus important en termes d'amélioration des politiques, des systèmes ou des procédures.

Une comparaison des RAA formelles et informelles est présentée dans le tableau suivant.

**TABLEAU 1**  
**Revue après action formelles et informelles**

RAA formelles	RAA informelles
Sont initiées par le niveau supérieur de la hiérarchie	Sont initiées au niveau opérationnel, par les chefs d'équipe ou les membres de l'équipe
Typiquement, pré-planifiées avec du temps pour être bien organisée	Peuvent être ad-hoc avec une courte période de planification
Sont dirigées par un animateur objectif (qui peut ou non être issu des services vétérinaires)	Sont menées par les personnes les plus proches de l'activité
Preennent plus de temps	Preennent moins de temps
Utilisent des techniques et des outils complexes	Utilisent des techniques et des outils simples d'examen
Sont programmées à l'avance, pendant ou à la fin de l'intervention d'urgence	Sont menées au besoin, pendant l'intervention d'urgence
Sont menées sous forme de réunions, d'ateliers, d'entretiens ou d'autres cadres formels	Se déroulent sur le site d'intervention ou de coordination
Les résultats sont documentés et fournis dans un rapport formel à l'organisme initiateur.	Les résultats doivent être documentés et inclus dans les briefings destinés au niveau d'autorité supérieur.

## UTILISATION DE CE GUIDE

Les informations contenues dans ce guide sont axées sur la conception, la préparation, la réalisation et le compte rendu des RAA formelles, en particulier celles qui sont réalisées sous forme d'examen global, à la suite d'une intervention face à une urgence de santé animale. Ce guide décrit un processus à suivre et fournit des exemples, des modèles et une liste de contrôle qui peuvent être utilisés à cette fin.

Lors de la conduite d'une RAA informelle, les mêmes approches doivent être appliquées, mais la planification et la documentation peuvent être moins avancées que pour une RAA formelle.

## GESTION D'UNE REVUE APRÈS ACTION

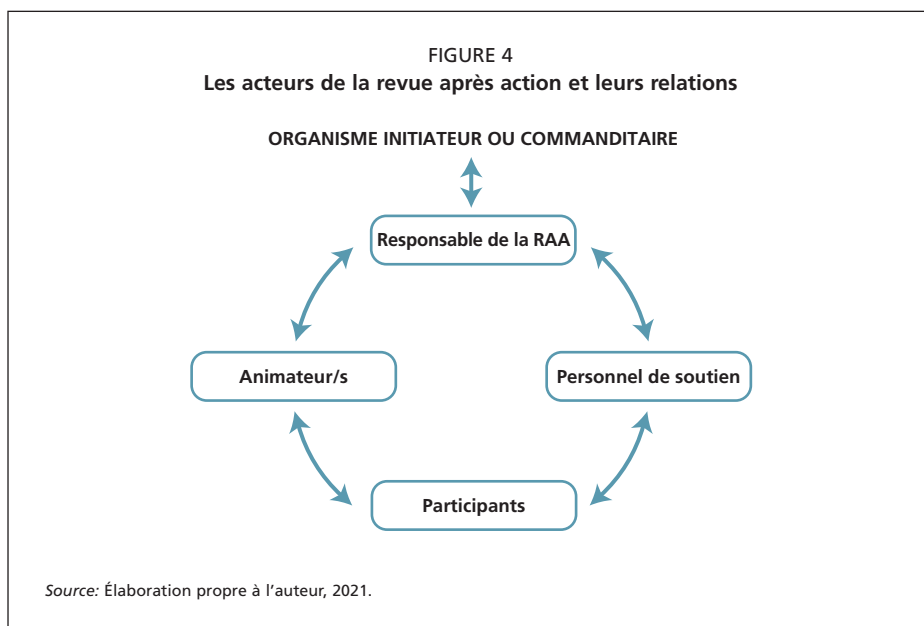
Une RAA, comme toute activité entreprise lors d'une intervention d'urgence, nécessite une structure et un cadre qui comprendront un certain nombre d'individus et de parties prenantes des services vétérinaires, notamment les vétérinaires, les paraprofessionnels vétérinaires et autres personnels non sanitaires des secteurs public ou privé. Ces acteurs suggérés, leurs relations et leurs responsabilités dans une RAA formelle sont illustrés dans le diagramme suivant, et décrits ci-après.

### Organisme initiateur

L'organisme initiateur de la RAA a la responsabilité globale de la RAA. Il lui incombe non seulement d'initier la RAA, mais aussi de prendre des mesures conformément aux résultats de la RAA.

L'organisme initiateur peut être le directeur ou chef des services vétérinaires ou le responsable général de l'intervention d'urgence de santé animale. Pour éviter toute confusion, les services vétérinaires doivent disposer d'une politique d'examen ou d'évaluation des interventions d'urgences zoonosaires, et l'organisme initiateur doit être identifié dans cette politique.

L'organisme initiateur est responsable de l'établissement des termes de référence de la RAA.



L'organisme initiateur doit également désigner une personne ou un petit groupe chargé de gérer tous les aspects de la RAA, c'est-à-dire la conception, la préparation, la réalisation et le rapport. Ce responsable de la RAA rendra compte à l'organisme initiateur.

### Le responsable de la revue après action

Le responsable de la RAA est responsable de la gestion de tous les aspects de la RAA, ce qui comprend la conception, la préparation, la réalisation et le rapport de la RAA. Chacune de ces étapes est abordée dans les Parties 3, 4, 5 et 6 de ce guide.

Le responsable de la RAA peut faciliter la RAA ou nommer d'autres personnes à ce rôle.

### Les facilitateurs de la revue après action

Le ou les facilitateurs de la RAA sont nommés par le responsable de la RAA. Le facilitateur de la RAA doit avoir de l'expérience dans la facilitation, comprendre le processus de RAA et avoir un niveau raisonnable de connaissances sur le sujet de la RAA.

Au cours d'une RAA, l'animateur suivra le programme ou l'ordre du jour, dirigera les discussions, mènera les entretiens et explorera les points clés avec les participants.

### Les participants à la revue après action

Les participants à la RAA varieront en fonction de l'objectif, de la portée et du calendrier de la RAA.

De plus amples informations sur les participants et leur rôle dans un RAA sont fournies dans la Section 3.4.

### **Le personnel de soutien de la revue après action**

Le personnel de soutien peut être engagé par le responsable de la RAA pour l'aider dans tous les aspects de la conception, de la préparation, de la conduite et du rapport de la RAA. Le personnel rendra compte au responsable de la RAA et entreprendra les tâches qui lui seront assignées. Cela peut inclure:

- L'identification des besoins logistiques et l'approvisionnement pour la RAA.
- L'identification des participants et leur disponibilité ainsi que l'organisation des réunions de la RAA.
- L'aide à la conduite des activités liées à la RAA.
- L'enregistrement des discussions et des points clés lors des réunions de la RAA.
- L'aide à la rédaction des rapports.



# Conception d'une revue après action



L'étape de conception est cruciale dans le processus de la RAA. Elle permet d'identifier et d'analyser le besoin (ou la raison) d'entreprendre la RAA. Au cours de l'étape de conception, le responsable de la RAA travaillera avec l'organisme initiateur pour confirmer le besoin et convenir des termes de référence de la RAA.

Les termes de référence doivent inclure au minimum:

- le but de la RAA;
- la portée de la RAA;
- les participants;
- le format;
- les exigences en matière de rapports.

Ces éléments sont décrits ci-dessous et résumés dans le tableau à l'Annexe A.

## ANALYSE DES BESOINS

L'organisme initiateur travaillera avec le responsable de la RAA pour élaborer le mandat de la RAA. Pour ce faire, il est utile de comprendre pourquoi (et dans quel but) la RAA est entreprise. Il est important que cette raison soit identifiée et documentée dès le départ afin de concevoir une RAA adaptée aux besoins.

La nécessité d'effectuer une RAA peut survenir pour les raisons suivantes:

- des problèmes sont identifiés dans le cadre d'une intervention d'urgence et doivent être résolus;
- une activité, ou un groupe d'activités, dans le cadre d'une intervention d'urgence de santé animale est achevée et il convient d'en tirer des enseignements qui contribueront aux activités d'intervention ultérieures;
- la finalisation d'une intervention d'urgence et l'identification des leçons à tirer qui contribueront à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration continue;
- la communication, les médias ou les rapports internes signalent d'éventuels dysfonctionnements;
- la pression managériale ou politique le requiert.

## OBJECTIF DE LA REVUE APRÈS ACTION

L'objectif de la RAA est influencé par le besoin (discuté ci-dessus) et cet objectif fournit une orientation sur ce qui sera réalisé en entreprenant la RAA.

Le but de la RAA sera convenu par l'organisme initiateur et documenté dans les termes de référence de la RAA. L'énoncé de l'objectif de la RAA décrit les questions qui seront abordées au cours de la RAA.

### Exemple 1 – Déclaration d'intention de la revue après action

L'objectif de cette revue après action est:

- d'examiner les actions des services vétérinaires en réponse à l'apparition de l'influenza aviaire hautement pathogène (IAHP) dans trois entreprises avicoles;
- d'identifier les possibilités d'améliorer les futures interventions d'urgences de santé animale, le cas échéant;
- d'identifier les mesures prises dans le cadre de cette intervention et qui devraient être retenues comme bonnes pratiques pour les futures urgences de santé animale, le cas échéant.

## PORTÉE DE LA REVUE APRÈS ACTION

La portée de la RAA sera guidée par le besoin et l'objectif. Il est important de déterminer et de documenter la portée pour s'assurer que la RAA reste concentrée sur ce qu'elle est censée accomplir. La portée de la RAA doit être claire et documentée dans les termes de référence.

La portée identifiera ce qui doit être inclus dans la RAA et ce qui ne le sera pas. Il peut s'agir de se concentrer sur une seule urgence, une seule période ou une seule série d'actions. Les RAA ne sont pas l'occasion d'analyser des urgences passées qui ne sont pas liées entre elles. Cette action est un processus distinct pouvant être effectué si nécessaire.

### Exemple 2 – Déclaration de portée de la revue après action

La portée de cette revue après action sera limitée aux mesures prises par les services vétérinaires lors de l'enquête et du rapport sur le foyer d'IAHP dans trois propriétés avicoles en février et mars 2020.

Cette revue après action ne comprendra pas les mesures prises par d'autres agences, car elles seront traitées dans le cadre d'un processus distinct.

## LES PARTICIPANTS

L'objectif, la portée et le calendrier détermineront qui doit participer à la RAA. Il peut s'agir de participants issus des services vétérinaires ou de l'extérieur qui ont participé à l'intervention d'urgence en matière de santé animale.

Dans la mesure du possible, les participants à la RAA doivent avoir une expérience directe de l'intervention d'urgence qui fait l'objet de la RAA. Cela permettra aux participants de parler avec assurance:

- de ce qui s'est passé;
- du contexte dans lequel cela s'est produit;

- de pourquoi cela s'est produit;
- de l'impact que cela a eu;
- de ce qui a bien fonctionné et pourquoi;
- de ce qui devrait être amélioré, comment et avec quel impact;
- des potentielles mesures correctives ou de suivi, y compris quel service devrait mener à bien les mesures et dans quels délais suggérés.

Au cours des RAA formelles, il peut être demandé aux participants de fournir un rapport écrit qui doit être intégré aux documents écrits générés par les réunions de la RAA et/ou les rapports ultérieurs.

L'étape de conception doit permettre de déterminer si les participants doivent fournir leur contribution verbalement, par écrit ou par un mélange des deux.

### **FORMAT D'UNE REVUE APRÈS ACTION**

Il existe un certain nombre d'options pour réaliser une RAA.

Si l'approche standard consiste à rassembler les participants en un seul lieu sous la forme d'une réunion ou d'un atelier, cela n'est pas toujours pratique, en raison de contraintes géographiques, d'horaires ou d'autres restrictions imposées aux participants.

Lorsque les circonstances font que les participants ne peuvent pas être réunis de manière efficace ou efficiente, il convient d'envisager d'autres formats pour mener une RAA. Voici quelques approches courantes:

- les entretiens;
- les questionnaires;
- la vidéoconférence.

Ces formats, leur application et leurs considérations sont décrits à l'Annexe B.

### **EXIGENCES EN MATIÈRE DE RAPPORTS**

Les exigences en matière de rapports pour une RAA doivent être déterminées au cours de l'étape de conception car elles peuvent influencer la manière dont la RAA est mené.

De plus amples informations sur les rapports de RAA sont fournies dans la Partie 6.



# Préparation d'une revue après action



Une fois que la RAA a été conçue, comme indiqué dans la Partie 3, la préparation détaillée peut commencer. Il s'agira notamment d'identifier et de convenir de ce qui suit :

- la facilitation;
- le calendrier;
- l'emplacement;
- l'agenda;
- les invitations;
- la logistique
- l'identification et la gestion des risques.

## LA FACILITATION

La sélection d'un ou de plusieurs facilitateurs qualifiés est essentielle pour garantir l'objectivité et l'impartialité de la RAA. S'il s'agit d'une seule réunion, un animateur qui préside la réunion et structure la discussion est généralement suffisant. Dans la mesure du possible, du moins pour un RAA formel, l'animateur ou les animateurs ne doivent pas avoir participé directement à l'intervention d'urgence en matière de santé animale, afin d'éviter toute partialité qu'ils pourraient avoir du fait de cette participation.

Pour les approches plus complexes, telles que les ateliers et les entretiens, il peut être nécessaire d'utiliser plus d'un animateur.

Bien que le responsable de la RAA puisse également être le facilitateur, la nomination d'un facilitateur, qu'il soit interne ou externe au service vétérinaire, peut être la meilleure option.

Le ou les animateurs doivent être capables de rester concentrés sur la discussion et de guider les échanges de la RAA. Idéalement, l'animateur aura des connaissances sur le sujet de la RAA, afin de réduire son temps d'apprentissage et de permettre aux discussions techniques d'être menées de manière structurée.

Un bon animateur veillera à ce que tous les participants prennent la parole et contribuent à la discussion.

Que la RAA soit réalisée sous la forme d'une réunion, d'un atelier ou d'entretiens, elle ne doit pas être précipitée et doit laisser suffisamment de temps à tous les participants pour qu'ils puissent contribuer de manière égale.

## LE CALENDRIER

La RAA doit avoir lieu dès que possible, tant que les souvenirs sont frais et non influencés par d'autres événements ou controverses. Dans le cas d'une urgence de santé animale, elle peut avoir lieu à des intervalles prédéterminés pendant l'intervention ou quelques semaines après la fin des activités de l'intervention.

La réalisation en temps utile de la RAA offrira la meilleure opportunité d'identifier les leçons et de les transférer à l'apprentissage futur.

## LE LIEU

Le choix d'un lieu approprié pour une RAA doit tenir compte des éléments suivants:

- **Un endroit accessible à tous les participants.** Cela peut être sur leur lieu de travail habituel ou à proximité.
- **Un endroit disposant d'un espace suffisant pour accueillir tous les participants.** Si la RAA se déroule sous la forme d'une réunion, une salle de conférence peut suffire, tandis qu'une grande installation sera nécessaire si la RAA se déroule sous la forme d'un atelier.
- **Un endroit où l'on peut afficher les visuels** (électroniques ou sur papier) et les autres informations pertinentes, telles que des photographies, des diagrammes et tout ce qui est nécessaire pour faciliter la RAA.
- **Un endroit doté de tout le matériel nécessaire à la réalisation de la RAA.** Cela peut inclure les dispositions logistiques et de soutien discutées ci-dessous.

Si l'intervention face à l'urgence de santé animale est toujours en cours, la RAA doit être menée loin de l'endroit où les opérations d'intervention se déroulent. Si cela n'est pas possible, il peut être nécessaire d'interrompre le travail normal pendant la réalisation de la RAA.

Si cela est possible, une visite sur le terrain par le(s) facilitateur(s) de la RAA et les participants peut aider à fournir une connaissance de la situation et un contexte pour la RAA.

Dans certaines circonstances, il peut être nécessaire de mener une RAA de manière virtuelle ou à distance, en utilisant une technologie connectée. Dans ce cas, il faut tenir compte des éléments suivants:

- l'accès des participants à la technologie, au matériel et à la connectivité Internet nécessaires;
- les dispositions d'hébergement, y compris le soutien à l'animateur et aux participants pendant la RAA;
- le nombre de participants et la durée de la RAA. Le cas échéant, il convient d'encourager les groupes de taille réduite et d'appliquer des délais limités. Cela peut signifier qu'une RAA est réalisée en plusieurs parties, sur une certaine période.

## L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour d'une RAA doit être élaboré par le responsable de la RAA, en consultation avec l'organisme initiateur et le ou les facilitateurs.

L'ordre du jour doit être fourni aux participants, de même qu'une indication de la manière par laquelle ils sont sensés contribuer à la RAA. Les contributions des participants peuvent inclure des rapports verbaux, des rapports écrits, des activités d'atelier et des discussions.

Un exemple d'ordre du jour de RAA figure à l'Annexe C.

## LES INVITATIONS

Il est important de savoir qui participe à la RAA. Cela peut se faire par le biais d'invitations formelles et en recueillant les interventions avant la RAA.

Les invitations doivent fournir suffisamment d'informations pour que les participants puissent se préparer et participer activement à la RAA. Principalement, les éléments suivants doivent être fournis:

- l'objectif et la portée de la RAA;
- la date, l'heure et le lieu;
- le format de la RAA: réunion, atelier, entretiens, etc.
- les détails sur la participation attendue à la RAA, par exemple: contribuer aux discussions, représenter le point de vue des agences, fournir un rapport écrit, fournir un rapport verbal;
- les modalités de confirmation de la participation et la présence.

## DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE LOGISTIQUE ET DE SOUTIEN

Sous la direction du responsable de la RAA, le personnel de soutien doit prendre et mettre en œuvre les dispositions relatives au lieu et au soutien logistique de la RAA. Cela peut inclure:

- l'élaboration des plans ou des instructions pour l'aménagement de la salle;
- l'identification, l'obtention et la mise en place des supports, des fournitures, de la papeterie et du matériel informatique;
- l'identification et l'obtention de la nourriture, si nécessaire;
- la réalisation, avant la RAA, d'un test de tous les équipements, du matériel informatique, des visuels et des systèmes audio.

Le responsable de la RAA doit également tenir compte des implications financières potentielles de la réalisation d'une RAA. Si nécessaire, il peut être nécessaire d'identifier et d'obtenir un budget pour couvrir le coût de la logistique et des dispositions de soutien pour une RAA, ce qui peut inclure les lieux, l'impression, la technologie de l'information, la restauration, les déplacements et l'hébergement des animateurs et des participants.

## IDENTIFIER ET GÉRER LES RISQUES POTENTIELS

Lors de la préparation d'une RAA, le responsable de la RAA doit identifier et traiter les problèmes potentiels associés à la conduite de la RAA ou ses conséquences pouvant avoir un impact sur les participants. Cela peut inclure les éléments suivants:

- l'application des exigences normales des services vétérinaires en matière de santé et de sécurité au travail;
- la fourniture d'un environnement sûr et exempt de dangers pour la RAA;
- l'identification des risques qui peuvent avoir un impact sur le lieu ou sur la technologie utilisée;
- pour les questions très sensibles ou litigieuses, envisager et traiter tout risque pour la sécurité des participants à la RAA;
- la confidentialité et la sécurité des informations sensibles;
- les questions qui peuvent affecter la transparence et l'ouverture dans les rapports, y compris les pressions politiques et managériales.



# Mener une revue après action



Lorsque la préparation de la RAA est terminée et que les participants sont présents, il est temps de mener la RAA.

À ce stade, l'animateur est chargé d'ouvrir, d'animer et de conclure la RAA, conformément à l'ordre du jour. Dans le même temps, des informations sont collectées ou enregistrées et elles serviront de base au rapport de la RAA.

## INTRODUIRE UNE REVUES APRÈS ACTION

Que la RAA soit menée sous la forme d'une réunion, d'un atelier, d'un entretien ou à distance, il est important d'ouvrir la RAA de manière structurée pour s'assurer que tous les participants savent pourquoi ils sont là, les questions qui seront abordées et comment la RAA sera menée. En général, l'ouverture d'une RAA doit comprendre les éléments suivants :

- un mot de bienvenue à tous les participants et à toutes les autorités présentes;
- le respect des aspects culturels et des coutumes locales;
- une présentation de l'animateur de la RAA et de son rôle pendant la RAA;
- une présentation du responsable de la RAA et du personnel de soutien et de leur rôle pendant la RAA;
- un aperçu de l'objectif, de la portée, du format et de la séquence de la RAA;
- toute règle de base pour la participation à la RAA, y compris la confidentialité des informations;
- la confirmation que les participants comprennent ce qu'est une RAA et comment elle sera menée.

## ANIMER UNE REVUES APRÈS ACTION

L'animation de la RAA se concentrera sur les questions suivantes :

- Que s'est-il réellement passé?
- Que devait-il se passer?
- Y avait-il une différence et pourquoi?
- Qu'est-ce qui a été bien fait et qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

L'animateur peut utiliser une série de méthodes pour naviguer à travers ces questions. Il peut s'agir d'une série de présentations, de discussions, de techniques de questionnement et de technologies.

Tout au long d'une RAA, les informations fournies par les participants peuvent être présentées verbalement ou avec des rapports écrits.

### Que s'est-il réellement passé?

Il s'agit d'une discussion factuelle sur l'urgence de santé animale et la période faisant l'objet de la RAA. Elle vise à établir le contexte dans lequel la RAA est réalisée.

Les informations générées pendant l'intervention doivent être présentées aux participants, soit par l'animateur, soit par les spécialistes techniques qui ont participé à l'intervention. Typiquement, ces informations peuvent inclure:

- une chronologie des événements, c'est-à-dire un calendrier des événements importants de l'intervention;
- des cartes montrant comment la maladie s'est propagée pendant la l'intervention;
- les données épidémiologiques montrant les voies de transmission et le taux de propagation;
- des photographies des événements significatifs survenus au cours de l'intervention.

Il faut prévoir du temps dans l'ordre du jour pour que les participants discutent de ces informations et de la manière dont elles peuvent correspondre à leur souvenir des événements. Cela aidera également l'animateur à déterminer si d'autres questions doivent être prises en compte pendant la RAA ou si elles doivent être renvoyées à un autre débat ou assemblée.

### Que devait-il se passer?

Cela doit commencer par une discussion ou une présentation factuelle de ce qui a été planifié par l'équipe de gestion des incidents<sup>3</sup>. Elle doit souligner le but de l'intervention et les objectifs qui ont été convenus.

Ces informations sont étayées par la documentation produite avant et pendant l'intervention, comme les plans d'intervention ou les comptes rendus de réunions. Si ces documents sont disponibles, ils doivent également être présentés aux participants à la RAA.

Ces informations peuvent être présentées par l'animateur ou par les personnes qui étaient responsables de ces décisions. Dans ce dernier cas, la personne devrait être en mesure de discuter de la justification de ces décisions et des facteurs qui ont influencé la prise de décision à l'époque.

### Y avait-il une différence et pourquoi?

C'est l'occasion pour le facilitateur d'explorer avec les participants les différences identifiées entre ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé. L'objectif est d'identifier pourquoi il y a eu une différence et ce qui a conduit à cette différence.

---

<sup>3</sup> Une équipe de gestion des incidents est un groupe d'individus réunis pour gérer tous les aspects de la réponse à un incident, un événement ou une urgence. L'équipe de gestion des incidents est composée de personnes qui exercent des fonctions définies, qui comprennent généralement le commandement, la planification, les opérations et la logistique. Des fonctions supplémentaires telles que l'information publique, l'administration et les finances peuvent également être incluses dans l'équipe de gestion des incidents.

Une technique efficace pour identifier la raison sous-jacente (ou la cause profonde) d'une différence consiste à répéter la question «pourquoi?». Dans cette technique, chaque réponse constitue la base de la question suivante. Il est reconnu que demander «pourquoi» cinq fois est le nombre d'itérations nécessaires pour résoudre un problème<sup>4</sup>. Un exemple de cette technique est présenté ci-dessous.

### Exemple 3 – Les cinq «pourquoi»

Dans cet exemple, un participant à la RAA identifie qu'un objectif d'intervention qui était inscrit dans le plan d'intervention n'a pas été entièrement atteint.

- Pourquoi? – parce que le personnel sur le terrain n'était pas au courant des objectifs de l'intervention.
- Pourquoi? – parce que les objectifs de l'intervention n'ont pas été communiqués au personnel de terrain.
- Pourquoi? – parce que la réunion préparatoire et l'attribution des tâches au personnel de terrain n'ont pas suivi la procédure opérationnelle normalisée approuvée.
- Pourquoi? – parce que les superviseurs n'étaient pas au courant de l'existence d'une procédure opérationnelle normalisée.
- Pourquoi? – Parce que les superviseurs n'avaient pas été formés aux procédures opérationnelles normalisées et ne savaient pas où les trouver ni comment les utiliser.

Dans cet exemple, la conclusion initiale peut être de supposer qu'il y a un problème avec l'objectif de l'intervention ou la performance de l'équipe de terrain. Cependant, en répétant la question «pourquoi?», le facilitateur a pu identifier qu'un manque de formation des superviseurs était un facteur contributif qui pouvait être abordé pour réduire la probabilité d'une réapparition de ce problème.

### Qu'est-ce qui a été bien fait et qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Cette partie de la discussion doit rassembler les aspects clés des points précédents et se concentrer sur l'identification des leçons qui contribueront à une amélioration continue.

L'identification de ce qui a été bien fait et devrait être maintenu est tout aussi importante que ce qui peut être amélioré et doit être pris en charge. En se concentrant uniquement sur les aspects négatifs, les bonnes pratiques peuvent être négligées et oubliées dans les interventions futures.

Il peut s'agir d'une discussion générale invitant tous les participants à contribuer, ou d'une discussion structurée autour d'un ensemble prédéterminé d'indicateurs ou d'éléments de la capacité d'intervention. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs et sont examinés plus en détail dans les Annexes F, H et I.

<sup>4</sup> De plus amples informations sont disponibles sur ce lien [https://en.wikipedia.org/wiki/Five\\_whys](https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys)

### Conseils pour les facilitateurs

Lorsqu'il anime la RAA, le facilitateur doit:

- suivre l'ordre du jour pour maintenir le flux et la structure de la discussion;
- renforcer le fait qu'il peut y avoir des différences d'opinion et qu'il est acceptable de ne pas être d'accord;
- s'efforcer d'inclure tous les participants dans le processus de la RAA;
- encourager une discussion ouverte et honnête;
- reformuler, réaffirmer ou résumer les points clés de la discussion avant de passer à un autre sujet.

Le facilitateur doit éviter:

- d'essayer de résoudre les problèmes pendant la RAA;
- donner son propre avis sur les actions de réponse.

## CONCLURE UNE REVUE APRÈS ACTION

Pour conclure la RAA, le facilitateur doit:

- résumer les points clés de la discussion;
- s'assurer que les points clés de la discussion ont été saisis et enregistrés;
- expliquer ce qu'il adviendra des résultats de la RAA. Cela peut aller de la distribution d'un compte rendu à un rapport officiel;
- déterminer s'il existe d'autres possibilités de contribuer et comment cela peut se faire.

L'animateur doit éviter d'introduire de nouveaux éléments ou de nouvelles discussions à ce stade. Si des points supplémentaires sont soulevés par les participants, ils doivent être traités dans une activité distincte ou ultérieure.

À ce stade, le responsable de la RAA peut également rencontrer l'organisme initiateur pour confirmer que le travail effectué jusqu'à présent donne les résultats escomptés et si des investigations supplémentaires sont nécessaires avant de s'engager dans un rapport officiel.

## ENREGISTREMENT DES INFORMATIONS ET SAISIE DES INFORMATIONS CLÉS

Lors de la conception de la RAA, il convient de s'accorder sur la manière dont les informations seront saisies. En général, des notes sur ce qui a été discuté seront enregistrées. Dans le cas d'entretiens ou de discussions en petits groupes, cela peut être fait par l'animateur. Dans le cas de groupes plus importants, de réunions ou d'ateliers, du personnel peut être affecté à l'enregistrement des informations rassemblées. Il peut s'agir d'un ou de plusieurs des éléments suivants:

- le procès-verbal qui reflète en détail les discussions de tous les participants;
- des notes qui reprennent les points clés;
- les notes prises par les participants;
- les rapports écrits fournis par les participants;
- les enregistrements des observations<sup>5</sup> faites par les participants pendant la RAA.

<sup>5</sup> Une « observation » est un enregistrement d'un fait ou d'un événement remarquable, tel qu'il a été observé au cours d'une situation d'urgence zoonositaire. Dans le contexte de la gestion des enseignements, il s'agit des preuves ou des données qui sont collectées et rassemblées en vue d'une analyse détaillée. Les observations peuvent porter sur les bonnes pratiques, qui doivent être maintenues, ou sur les possibilités d'amélioration. Les observations sont examinées en détail à la section 7.

Les enregistrements audio et vidéo sont également acceptables. Toutefois, il convient d'obtenir au préalable l'autorisation des participants. Cette autorisation doit indiquer qu'ils comprennent comment ces enregistrements audio/vidéo seront utilisés pour alimenter les rapports ultérieurs.



# Rapports des revues après action



Après l'achèvement d'une RAA, un rapport doit être préparé par le responsable de la RAA et fourni à l'organisme initiateur, conformément aux termes de référence de la RAA.

L'approche pour le rapport de la RAA sera déterminée lors de l'étape de conception et cette partie du guide examinera deux formes de rapport:

- un compte rendu écrit d'une RAA;
- un rapport officiel d'une RAA.

## ENREGISTREMENT ÉCRIT DE LA REVUES APRÈS ACTION

La forme la plus simple de rapport de RAA est une trace écrite de la RAA. Il peut s'agir d'un procès-verbal ou de notes prises pendant la RAA.

Ce rapport peut être produit rapidement (parfois en quelques heures) et est pertinent lorsque:

- la RAA traite d'un problème spécifique qui requiert une attention immédiate;
- la RAA est réalisée pendant une intervention et d'autres RAA suivront;
- le moment est pertinent et l'information est requise dans un délai court afin de contribuer à d'autres processus/activités;
- de multiples RAA sont réalisées dans un délai court pour des interventions multiples qui contribuent à un processus d'examen plus important.

Si ce niveau de compte rendu peut être efficace pour contribuer à l'apprentissage individuel ou de groupe, il peut avoir besoin d'être étayé par des informations ou des rapports supplémentaires provenant d'autres RAA et qui contribuent à leur tour à l'apprentissage organisationnel.

Un compte rendu écrit d'une RAA doit refléter l'ordre du jour et inclure:

- les personnes ayant participé à la RAA;
- l'objectif et la portée de la RAA;
- une chronologie des actions de l'intervention d'urgence (c'est-à-dire un résumé de ce qui s'est passé);
- ce que l'on voulait réaliser au cours de l'intervention d'urgence (par exemple, le but et les objectifs de l'intervention);
- ce qui a été effectivement réalisé au cours de l'intervention;
- des observations ou des idées sur ce qui a été bien fait et ce qui pourrait être amélioré.

Lorsque des rapports écrits sont fournis par les participants, ils peuvent être annexés ou résumés dans le compte rendu écrit de la RAA.

### RAPPORT FORMEL D'UNE REVUES APRÈS ACTION

Dans certaines circonstances, un rapport formel de la RAA peut être nécessaire. Ce rapport prendra plus de temps que le compte rendu écrit d'une RAA, mais il comprendra des détails supplémentaires fournis par la RAA, une analyse plus approfondie et éventuellement d'autres activités d'apprentissage connexes.

Un rapport formel peut être approprié lorsque:

- une RAA est détaillée et implique de multiples facettes ou modes de collecte de données;
- les résultats de plusieurs RAA sont regroupés dans un seul rapport;
- la RAA n'est pas la seule source d'information du rapport.

Au minimum, le rapport de RAA doit inclure:

- **Un sommaire exécutif** – qui fournit une description succincte des leçons identifiées et un plan d'action prévu pour y faire suite.
- **Une introduction** – qui établit le contexte dans lequel la RAA a été menée et décrit la méthode utilisée.
- **Les leçons identifiées** – qui sont un résumé de chacun des thèmes ou sujets clés identifiés dans la RAA. Cela permettra également d'identifier les bonnes performances qui devraient être maintenues dans les activités futures et les domaines d'amélioration qui doivent être pris en compte.

Dans la mesure du possible, le rapport de RAA peut suggérer des plans d'action pour mettre en œuvre ou prendre en compte les leçons identifiées dans la RAA. Il est important de signaler que l'organisme initiateur doit être responsable de l'examen de ces leçons et de la détermination de l'action la plus appropriée pour y faire suite.

Un modèle de rapport de RAA figure à l'Annexe D.

Une liste de contrôle sommaire pour la planification, la conduite et le rapport de la RAA est également incluse dans l'Annexe E.

---

## Tirer les enseignements des revues après action

Une RAA constitue un outil essentiel qui aide les services vétérinaires à atteindre un niveau de maturité et de capacité plus élevé pour intervenir lors des futures urgences de santé animale. La valeur des RAA provient de la capacité des services vétérinaires à appliquer les résultats de multiples événements d'apprentissage à des situations futures.

Bien que les RAA permettent d'identifier une série de leçons qui peuvent être mises en œuvre à court terme et par les individus, il faut veiller à ce que les leçons d'une RAA particulière n'influencent pas outre mesure les investissements dans le développement des capacités futures.

C'est la raison pour laquelle les services vétérinaires doivent mettre en œuvre un programme de gestion de l'apprentissage, qui permettra de recueillir les leçons tirées d'une série de sources, y compris de multiples RAA, et de les analyser pour y déceler des paternes ou des thèmes récurrents. La gestion de l'apprentissage est un processus complexe qui se situe à un niveau plus élevé que les RAA et qui fait partie intégrante de l'apprentissage organisationnel.

L'Annexe F fournit des conseils supplémentaires sur l'apprentissage à partir des RAA et décrit les principes et les processus qui peuvent être appliqués par les services vétérinaires, afin de tirer efficacement des enseignements des RAA et d'améliorer leur capacité à gérer les urgences de santé animale.



# Bibliographie

La compilation de ce guide s'est appuyée sur une série de documents de référence et d'autres informations complémentaires, dont les suivants:

- Australian Institute of Disaster Resilience – AIDR**, 2019. *Lessons management case studies*. Melbourne, Australia. 10 pp. [Institut australien pour la résilience aux catastrophes - AIDR (2019) Études de cas sur la gestion de l'apprentissage] (aussi disponible à: [http://www.aidr.org.au/media/7032/aidr\\_handbookcollection\\_lessonsmanagement\\_case\\_studies\\_2019-07-24\\_v12.pdf](http://www.aidr.org.au/media/7032/aidr_handbookcollection_lessonsmanagement_case_studies_2019-07-24_v12.pdf)).
- AIDR**, 2019. *Lessons Management Handbook*. Melbourne, Australia. 52 pp. [AIDR (2019) Manuel de gestion de l'apprentissage] (aussi disponible à: <https://knowledge.aidr.org.au/resources/lessons-management-handbook/>)
- AIDR**, 2019. *Lessons Management Models and Examples*. Melbourne, Australia. 26 pp. [AIDR (2019) Modèles et exemples de gestion de l'apprentissage] (aussi disponible à: [https://www.bing.com/search?q=AIDR+\(2019\)+Lessons+Management+Models+and+Examples&cvid=65ffd30464ce4aebb0fd12ba00047983&aqs=edge..69i57.1386j0j4&FORM=ANAB01&PC=ACTS](https://www.bing.com/search?q=AIDR+(2019)+Lessons+Management+Models+and+Examples&cvid=65ffd30464ce4aebb0fd12ba00047983&aqs=edge..69i57.1386j0j4&FORM=ANAB01&PC=ACTS))
- Emergency Management Victoria – EMV**, 2015. *EM-Learning Framework*. Melbourne, Australia. 14 pp. [Emergency Management Victoria - EMV (2015), Cadre d'apprentissage de l'EM] (aussi disponible à: [https://files-em.em.vic.gov.au/public/EMV-web/EM-LEARN\\_Framework.pdf](https://files-em.em.vic.gov.au/public/EMV-web/EM-LEARN_Framework.pdf))
- EMV**, 2019. *Operational Debriefing Guidelines*. Melbourne, Australia. 27 pp. [EMV (2019), Directives pour le compte-rendu opérationnel]
- FAO**, 2021. *Good Emergency Management Practice: The Essentials*. Rome. 94 pp. [Méthode de bonne gestion des urgences: les Fondamentaux] (aussi disponible à: [www.fao.org/3/cb3833en/cb3833en.pdf](http://www.fao.org/3/cb3833en/cb3833en.pdf))
- Inspector General Emergency Management**, 2020. *Queensland Disaster Management Lessons Management Framework*. Brisbane, Australia. 23 pp. [Inspection générale de la gestion des urgences (2020), Cadre de gestion des apprentissages dans la gestion des catastrophes du Queensland] (aussi disponible à: <https://www.igem.qld.gov.au/sites/default/files/2020-07/IGEM%20Lessons%20Management%20Framework.pdf>)
- International Standards Organisation – ISO**, 2019 *ISO 30401:2018, Knowledge Management Systems – Requirements*. Geneva, Switzerland. 26 pp. [Organisation internationale de normalisation - ISO (2019), ISO 30401:2018, Systèmes de gestion des connaissances - Exigences] (aussi disponible à: <https://www.iso.org/standard/68683.html>)
- North Atlantic Treaty Organization – NATO**, 2016. *The NATO Lessons Learned Handbook*. Lisbon, Portugal. 81 pp. [OTAN (2010), Manuel de gestion de l'apprentissage] (aussi disponible à: [https://www.jallc.nato.int/application/files/3116/0261/5919/Lessons\\_Learned\\_Handbook\\_3rd\\_Edition.pdf](https://www.jallc.nato.int/application/files/3116/0261/5919/Lessons_Learned_Handbook_3rd_Edition.pdf))

- National Biosecurity Emergency Preparedness Expert Group – NBEPEG**, 2017. *Biosecurity Emergency Management – Evaluation and Lessons Management Guide*. Canberra, Australia. 55 pp. [Groupe d'experts national sur la préparation aux urgences en matière de biosécurité - NBEPEG (2017), Gestion des urgences en matière de biosécurité - Guide d'évaluation et de gestion de l'apprentissage.] (aussi disponible à : <https://www.agriculture.gov.au/biosecurity/partnerships/nbc/nbepeg/evaluation-lessons-management-guide>)
- Minister of Civil Defence and Emergency Management**, 2006. *Organisational debriefing*. Wellington, New Zealand. 26 pp. [Ministère de la défense civile et de la gestion des urgences (2006), Débriefing organisationnel] (aussi disponible à : <https://www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/is-06-05-organisational-debriefing.pdf>)
- World Organisation for Animal Health – OIE**, 2019. *OIE Tool for the Evaluation of Performance of Veterinary Services – PVS Tool*. Paris, France. 68 pp. [Organisation mondiale de la santé animale - OIE (2019), Outil de l'OIE pour l'évaluation des performances des services vétérinaires - Outil PVS] (aussi disponible à : [https://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Support\\_to\\_OIE\\_Members/docs/pdf/2019\\_PVS\\_Tool\\_FINAL.pdf](https://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Support_to_OIE_Members/docs/pdf/2019_PVS_Tool_FINAL.pdf))
- United States Army**, 2011. *Establishing a Lessons Learned Program*. Fort Leavenworth, USA. 96 pp. [Armée des États-Unis (2011), Mise en place d'un programme de leçons apprises] (aussi disponible à : [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN2887\\_AR11-33\\_Web\\_FINAL.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN2887_AR11-33_Web_FINAL.pdf))
- US Agency for International Development – USAID**, 2006. *After-Action Review Technical Guidance*. Washington, DC, USA. 41 pp. [USAID (2006), Guide technique de Revue Après Action] (aussi disponible à : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF360.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf))
- World Health Organisation – WHO**, 2019. *Debrief AAR – Facilitator's Manual*. Geneva, Switzerland. 15 pp. [Organisation mondiale de la santé - OMS (2019), Débriefing RAA - Manuel de l'animateur] (aussi disponible à : [https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/D.02%20Facilitators%20Manual%20Debrief%20AAR\\_sept2019.pdf](https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/D.02%20Facilitators%20Manual%20Debrief%20AAR_sept2019.pdf))
- WHO**, 2019. *Guidance for After Action Review (AAR)*. Geneva, Switzerland. 59 pp. [OMS (2019), Guide de Revue Après Action (RAA)] (aussi disponible à : <https://www.who.int/publications/item/WHO-WHE-CPI-2019.4>)
- WHO**, 2019. *The Global Practice of After Action Review – A Systematic Review of Literature*. Geneva, Switzerland. 43 pp. [OMS (2019), La pratique mondiale de la Revue Après Action - Une revue systématique de la littérature.] (aussi disponible à : <https://www.who.int/publications/item/WHO-WHE-CPI-2019.9>)
- WHO**, 2005. *Joint External Evaluation Tool – Second Edition*. Geneva, Switzerland. 122 pp. [OMS (2005), Outil commun d'évaluation externe - Deuxième édition] (aussi disponible à : <https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/9789241550222-eng.pdf>)

# Annexes



## Annexe A

# Conception d'une revue après action

Type de RAA		Moment	Facilitée par	Participants	Format	Exigences en matière d'enregistrement et de rapport
RAA informelle	Pendant la situation d'urgence	Pendant le changement d'équipe	Membres de l'équipe, chef ou superviseur	Membres de l'équipe, chef d'équipe et/ou superviseur	Face à face	Enregistrer les détails dans les journaux des opérations Rapport verbal à la hiérarchie Bref rapport écrit
	À la fin d'une situation d'urgence	Fin de toutes les activités de réponse	Superviseur	Membres de l'équipe, chef d'équipe et/ou superviseur	Face à face Peut être suivi d'un questionnaire	Enregistrer les détails dans les journaux des opérations Rapport verbal ou écrit à la hiérarchie
	À la fin d'une situation d'urgence	Fin de toutes les activités de réponse	Superviseur	Personnels et superviseurs	Face à face Peut être suivi d'un questionnaire	Enregistrer les détails dans les journaux des opérations Rapport verbal ou écrit à la hiérarchie
RAA formelle	Pendant la situation d'urgence	Fin d'une partie importante de la réponse ou d'une activité majeure	Facilitateur désigné	Superviseurs et gestionnaires	Face à face, entretien, questionnaire, lien vidéo	Compte rendu écrit de la réunion Rapport écrit à la hiérarchie
	À la fin d'une situation d'urgence	Fin de toutes les activités de réponse	Facilitateur désigné	Superviseurs et gestionnaires	Face à face, entretien, lien vidéo	Compte rendu écrit de la réunion Rapport écrit à la hiérarchie
	Après la situation d'urgence	Dans les X mois suivant une urgence	Facilitateur externe (de préférence)	Cadres et dirigeants	Face à face, lien vidéo	Compte rendu écrit de la réunion, rapport formel



## Annexe B

# Formats de revue après action et application

Format	Considérations relatives à l'application	Éléments à prendre en compte
Réunion de RAA	Il s'agit de l'approche standard pour les RAA, où les participants se réunissent dans un lieu; la discussion est dirigée par un facilitateur et les participants sont invités à contribuer. Cette méthode est efficace pour les petits et grands groupes et peut générer une bonne discussion.	Pour les grands groupes, il faut envisager de se diviser en petits groupes pour la discussion ou de mener des RAA séparés.  Il faut veiller à ce que les participants contribuent et que la discussion ne soit pas dominée par quelques personnes.
Atelier de RAA	Il s'agit d'une légère variation de la réunion de RAA. Dans le cadre d'un atelier, les participants se réunissent pour explorer les questions soulevées au cours de l'intervention, dans le but d'identifier les causes et les solutions possibles à ces questions.	Les ateliers peuvent être utilisés pour des petits ou des grands groupes. Dans le cadre d'un atelier, les grands groupes peuvent être divisés en petits groupes, chacun d'entre eux se voyant attribuer différentes questions à examiner avant de procéder à une restitution.
Entretiens	Les entretiens peuvent être menés par un animateur avec un participant ou un petit groupe de participants.  Les entretiens sont efficaces pour obtenir des points de vue individuels de la part de participants qui sont réticents à contribuer à une discussion en grand groupe.	Les entretiens évitent aux participants d'être influencés par l'opinion des autres.  Les entretiens peuvent permettre de gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un petit nombre de participants mais ils peuvent également prendre beaucoup de temps s'il y a un grand nombre de participants.
Questionnaires	Les questionnaires sont une approche efficace pour obtenir un retour d'information de la part d'un grand nombre de participants, en particulier lorsque ces derniers ne sont pas en mesure d'assister à une RAA en face à face.	Lors de l'élaboration du questionnaire, il convient de veiller à ce qu'il soit cohérent avec l'objectif et la portée de la RAA. Des questionnaires bien conçus faciliteront la collecte et l'analyse des données.  Les questionnaires fournis sans explication ni contexte risquent de ne pas susciter un taux de réponse élevé et nécessiteront un suivi pour obtenir un niveau de participation approprié.
Liens vidéo	Les réunions vidéo deviennent de plus en plus populaires à mesure que la technologie s'améliore. Les réunions vidéo rassemblent des personnes dans un environnement en ligne. Cette méthode est efficace pour les petits groupes mais peut avoir des limites si le groupe devient trop grand.	Les réunions vidéo reposent sur une plateforme d'hébergement qui peut ne pas être disponible pour tous les participants.  Les grands groupes sont difficiles à gérer.  La discussion ouverte et le retour d'information sont un peu plus difficiles que dans un format en face à face.



## Annexe C

# Modèle – Ordre du jour d'une revue après action

Revue après action  
<<insérer le titre de l'urgence de santé animale>>  
<<insérer la date de la RAA>>

Point 1 Introduction et présentations

Point 2 Objectif et portée de la RAA

Point 3 Règles de base et ordre du jour

Point 4 Chronologie de la situation d'urgence et des actions de l'intervention

Point 5 Buts et objectifs de l'intervention

Point 6 Ce qui a été réalisé pendant l'intervention

Point 7 Ce qui s'est bien passé et ce qui peut être amélioré

- ... (peut être abordé en se référant à chaque objectif de l'intervention, sujet clé ou groupe participant)
- ...
- ...

Point 8 Prochaines étapes - rapport et suivi



## Annexe D

# Modèle – Rapport d'une revue après action

**Page de titre** – les informations de la page de titre peuvent inclure le titre de l'intervention, le lieu et les dates.

### Contrôle des versions

#### Résumé exécutif

*Il s'agit d'un résumé global de l'intervention et des leçons clés ou importantes qui ont été identifiées au cours de la RAA. C'est également l'occasion de fournir une indication sur la manière dont les leçons identifiées vont être traitées par les services vétérinaires.*

#### Introduction

- 1.1 **Autorité** – qui a autorisé, initié et conduit la RAA.
- 1.2 **Contexte** – informations clés sur la ou les urgences de santé animale couvertes par le présent rapport.
- 1.3 **Chronologie** – un résumé de ce qui s'est passé et quand cela s'est passé. Si elle est longue ou détaillée, elle peut être incluse dans une annexe ou un document séparé.
- 1.4 **But et objectifs d' de l'intervention** – ce qui était prévupendant l'intervention.

#### Leçons identifiées

*C'est le corps du rapport et il fournira une discussion sur ce qui a été identifié pendant la RAA. Ces informations peuvent être présentées par rapport à:*

- *chacun des objectifs de l'intervention;*
- *chacun des sujets clés abordés dans la RAA;*
- *chacun des thèmes clés qui ont émergé lors de la réalisation de la RAA.*

*Chaque section doit inclure un dialogue sur:*

- *l'objectif de l'intervention/le sujet clé/le thème clé;*
- *ce qui a été bien fait et devrait être maintenu;*
- *ce qui pourrait être amélioré;*
- *suggestions pour le maintien des bonnes pratiques ou leur amélioration;*
- *résumé ou approche suggérée pour aborder la leçon identifiée.*

#### Annexes (peuvent inclure)

- les processus mis en œuvre lors de la RAA
- les termes de référence de la RAA
- les horaires et lieux de la RAA
- les participants à la RAA



## Annexe E

# Liste de contrôle – Préparation, conduite et rapport de la revue après action

Préparation de la RAA	Conduite de la RAA	Rapport de RAA
<b>Documentation</b>		
<input type="checkbox"/> Mandat de la RAA élaboré et approuvé <input type="checkbox"/> Méthodologie de la RAA agréée et documentée <input type="checkbox"/> Préparation et distribution de la documentation de la RAA	<input type="checkbox"/> L'ordre du jour de la RAA a été suivi <input type="checkbox"/> La documentation de la RAA et les informations complémentaires sont présentées aux participants	<input type="checkbox"/> Première rédaction du rapport de la RAA <input type="checkbox"/> Rapport de la RAA soumis
<b>Personnel</b>		
<input type="checkbox"/> Identification des rôles et du personnel de la RAA <input type="checkbox"/> Nomination du personnel de la RAA <input type="checkbox"/> Le personnel de la RAA est informé	<input type="checkbox"/> RAA menée par le facilitateur <input type="checkbox"/> Les personnels de la RAA remplissent les rôles qui leurs sont assignés	<input type="checkbox"/> Débriefing du personnel de la RAA
<b>Logistique</b>		
<input type="checkbox"/> Les installations de la RAA sont identifiées et sécurisées <input type="checkbox"/> Identification et communication des modalités de voyage et d'hébergement	<input type="checkbox"/> Installations et dispositions logistiques appliquées, contrôlées et adaptées aux besoins de la RAA	<input type="checkbox"/> Problèmes logistiques enregistrés et signalés
<b>Communication</b>		
<input type="checkbox"/> Les détails et les attentes de la RAA sont communiqués aux participants	<input type="checkbox"/> RAA facilitée conformément à l'ordre du jour	<input type="checkbox"/> Communication des résultats de la RAA



## Annexe F

# Enseignements tirés des revues après action

Comme indiqué dans le guide, une RAA constitue un outil essentiel qui aide les services vétérinaires à atteindre un niveau de maturité et de capacité plus élevé pour répondre aux futures urgences de santé animale. La valeur des RAA provient du fait que les services vétérinaires sont en mesure d'appliquer les résultats de multiples événements d'apprentissage à des situations futures.

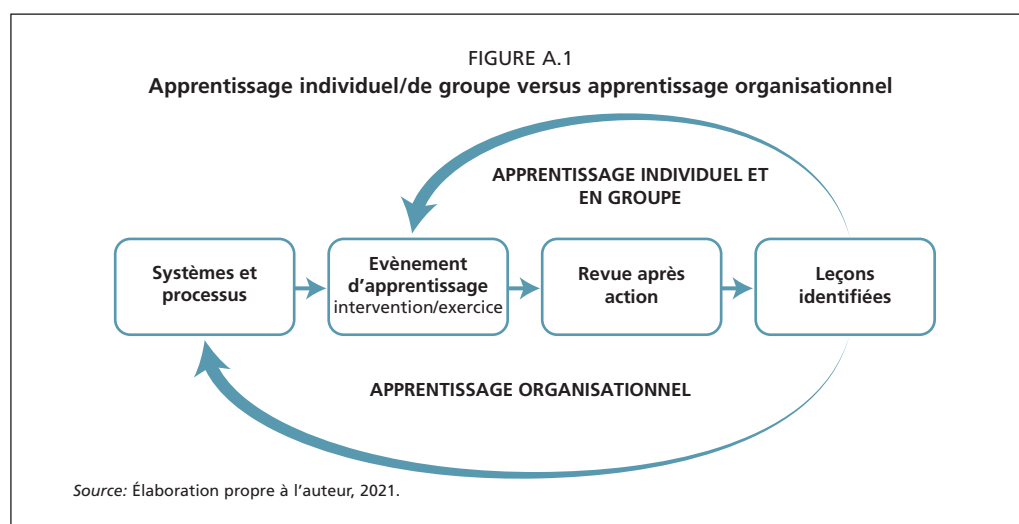
Bien que les RAA permettent d'identifier une série de leçons qui peuvent être mises en œuvre à court terme par les individus, il faut veiller à ce que les leçons d'une RAA particulière n'influencent pas outre mesure les investissements généraux dans le développement des capacités futures.

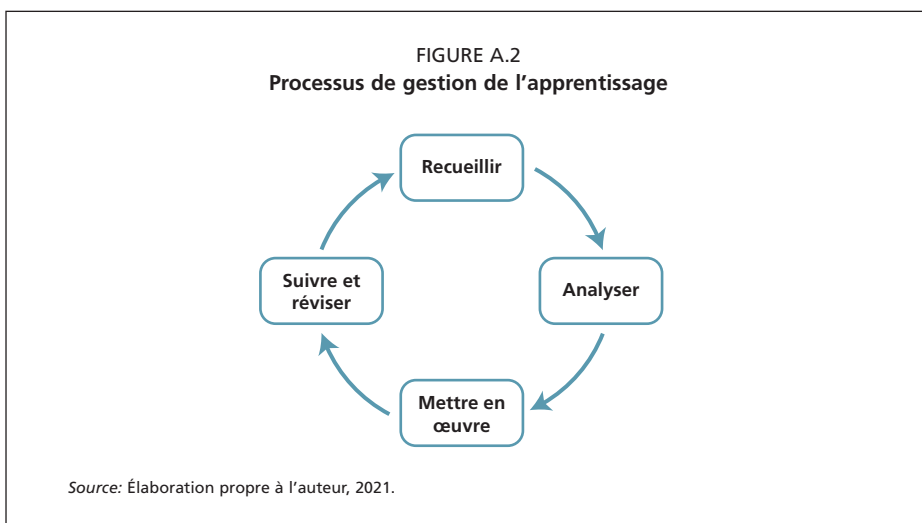
C'est la raison pour laquelle les services vétérinaires doivent mettre en œuvre un programme de gestion de l'apprentissage qui permettra de recueillir les enseignements tirés d'une multitude de sources, y compris de RAA, et de les analyser pour identifier des patrons ou thèmes récurrents. La gestion de l'apprentissage est un processus complexe qui se situe à un niveau plus élevé que les RAA et qui fait partie intégrante de l'apprentissage organisationnel.

### 1. QU'EST-CE QUE LA GESTION DE L'APPRENTISSAGE?

La gestion de l'apprentissage est un terme général qui fait référence à la collecte, l'analyse et la diffusion des expériences tirées d'activités réelles ou simulées. La gestion de l'apprentissage peut être éclairée par:

- les rapports des RAA réalisées pendant ou après une urgence de santé animale;





- les observations faites par une personne lors d'une intervention d'urgence;
- les rapports fournis par des individus ou des groupes lors d'une intervention d'urgence;
- les évaluations indépendantes en temps réel réalisées lors d'une intervention d'urgence;
- les examens indépendants formels à la suite d'une urgence;
- les rapports de différents types d'exercices de simulation.

S'ils sont correctement gérés, les enseignements tirés contribueront l'amélioration continue des services vétérinaires et de leur capacité à se préparer et à répondre aux urgences de santé animale.

Pour que cela se produise de manière structurée et significative, il faut adopter une approche de gestion de l'apprentissage qui permette de:

- collecter et compiler les résultats d'une multitude de possibilités d'apprentissage;
- analyser ces résultats de manière cohérente;
- élaborer un plan d'amélioration (voir modèle – Annexe G) et mettre en œuvre des actions correctives et des activités de suivi;
- suivre et examiner les performances sur une période donnée.

## 2. PRINCIPES DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

Les principes suivants sont un guide et fournissent un contexte pour établir et maintenir un cadre de gestion de l'apprentissage.

### Ciblé sur l'acquisition de connaissance

La gestion de l'apprentissage est ciblée sur les possibilités d'acquisition de connaissances qui pourront guider de futurs changements et améliorations. L'apprentissage est collaboratif, ouvert et transparent, tandis que les pratiques soutiennent une culture responsable et équitable.

## Inclusif

La gestion de l'apprentissage bénéficie d'approches collaboratives et de l'implication des parties prenantes concernées à toutes les étapes du cycle de gestion de l'apprentissage.

- La gouvernance et la redevabilité sont instaurées afin de promouvoir l'engagement des parties prenantes dans le processus.
- La planification, les processus de mise en œuvre et les résultats sont partagés avec les organisations et les parties prenantes concernées.
- La transparence et une communication bidirectionnelle efficace sont encouragées au sein des organisations et entre elles, au sein des juridictions, entre les secteurs et dans la communauté.

## Cohérence

La gestion de l'apprentissage utilise des processus, des outils et des thèmes cohérents, évolutifs et durables pour aider les parties prenantes à contribuer et pour favoriser l'analyse des tendances à travers les événements.

- La gestion de l'apprentissage basée sur les tendances utilise plusieurs sources d'information pour identifier les leçons.
- Les informations peuvent être regroupées et rendues accessibles à des fins d'analyse et d'interprétation.
- La mise en œuvre de l'apprentissage peut être échelonnée afin de s'adapter aux ressources disponibles.

## 3. GESTION DE L'APPRENTISSAGE – ÉLÉMENTS ESSENTIELS

La gestion de l'apprentissage au sein d'une organisation repose sur un ensemble d'éléments clés: la culture, la gouvernance, la méthodologie, la communication e l'engagement, la capacité, ainsi que la planification et les ressources.

### La culture

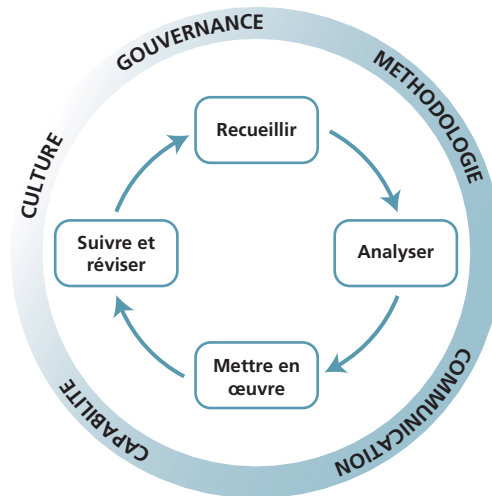
Le principe de gestion de l'apprentissage «axé sur les enseignements» repose sur une culture d'entreprise qui favorise l'apprentissage et le changement. Cela inclut une culture qui encourage et soutient l'amélioration continue et le partage des enseignements.

### La gouvernance

Une gouvernance efficace fournit une structure et un leadership qui faciliteront la gestion de l'apprentissage et garantiront la responsabilité et une culture d'apprentissage juste et équitable. La gouvernance inclut:

- l'alignement sur la législation pertinente et les plans et priorités de l'organisation;
- les structures agréées et les exigences en matière de rapports;
- des rôles et responsabilités clairement établis et communiqués;
- des postes de leadership qui soutiennent, encouragent et renforcent les activités de gestion de l'apprentissage, y compris l'allocation des ressources;
- l'engagement en faveur des principes d'égalité et de diversité.

FIGURE A.3  
Gestion de l'apprentissage et éléments essentiels

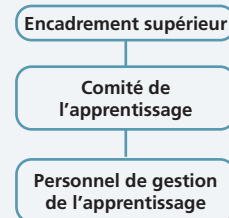


Source: Auteur – Adapté de l'AMSA (2019), *Lessons Management Approach*.

### Exemple 1 – Structure de gouvernance de la gestion de l'apprentissage

De nombreuses organisations ont développé une capacité de gestion de l'apprentissage qui comprend un personnel dédié à l'identification et à la gestion de l'apprentissage. Ce personnel travaille au sein de l'organisation et rend compte aux cadres supérieurs.

Dans certains cas, les organisations mettent en place un «Comité de l'apprentissage» composé de cadres supérieurs à qui sont présentés les enseignements identifiés par le personnel dédié et qui prennent des décisions pour y donner suite.



Source: Élaboration propre à l'auteur, 2021.

### Méthodologie

Une méthodologie de gestion de l'apprentissage convenue à l'avance et documentée est essentielle. Les méthodes typiques comprennent un processus continu de collecte, d'analyse, de mise en œuvre, de suivi et de révision. Ce point est abordé plus en détail dans la Section 7.3.

### Communication et engagement

La communication est essentielle tout au long du cycle de gestion de l'apprentissage. Une organisation doit développer et mettre en œuvre une stratégie de communication qui identifie:

- les principales parties prenantes et leurs exigences;
- les types de communication;
- ce qui est communiqué;
- quand communiquer;
- comment communiquer.

### Capacité, planification et ressources

Une capacité de gestion de l'apprentissage au sein d'une organisation est essentielle à la réussite de celle-ci. Cette capacité de gestion de l'apprentissage doit inclure un personnel spécialisé possédant les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour favoriser un processus d'amélioration continue au sein de l'organisation. Les trois éléments essentiels d'une capacité de gestion de l'apprentissage sont les personnes, les processus et les outils.

#### Exemple 2 – Capacité de gestion de l'apprentissage

La capacité de gestion de l'apprentissage d'une organisation comprend un ou plusieurs membres du personnel qui se consacrent à la gestion de l'apprentissage pour cette organisation. Ces personnes disposent des ressources nécessaires pour assumer au sein de leur organisation leurs responsabilités en matière d'interventions d'urgence et d'exercices de simulation.

Les responsabilités typiques du personnel de gestion de l'apprentissage sont les suivantes:

- concevoir, préparer et réaliser les RAA et produire les rapports;
- collecter, compiler et analyser les données générées par les RAA;
- identifier les leçons tirées des RAA;
- développer un plan d'amélioration;
- travailler avec les parties prenantes pour mettre en œuvre des stratégies visant à tirer les enseignements identifiés;
- suivre et examiner le processus de gestion de l'apprentissage;
- faire rapport au Comité de gestion de l'apprentissage sur les enseignements identifiés et leur mise en œuvre.

## 4. PROCESSUS DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

Le processus de gestion de l'apprentissage est une approche holistique qui s'appuie sur les résultats de multiples activités afin d'identifier et de traiter les thèmes qui peuvent être immédiatement évidents ou qui se sont développés sur la durée.

Un processus efficace de gestion de l'apprentissage repose sur une approche structurée de la collecte et de l'analyse des données, transformant ces informations en enseignements et en actions qui peuvent être mises en œuvre et qui sont ensuite contrôlées et examinées. L'ensemble de ce processus s'inscrit dans un cycle d'amélioration organisationnelle continue.

La gestion de l'apprentissage se déroule sur une période donnée et peut reposer sur la prise en compte de tendances plutôt que sur une observation ou un événement unique. Ainsi, elle s'appuie sur les résultats d'un certain nombre d'activités d'évaluation pour identifier les thèmes récurrents, les évaluer et envisager un plan d'action approprié pour traiter les causes sous-jacentes.

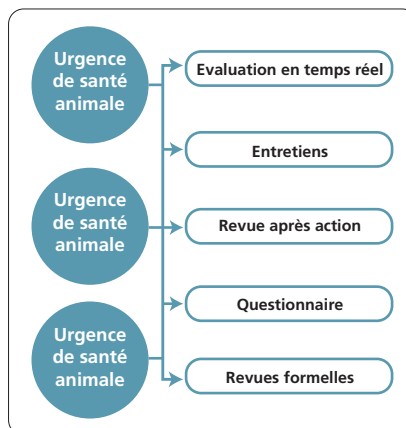
## 5. RECUEILLIR ET RASSEMBLER LES DONNÉES

Toutes les interventions d'urgence et tous les exercices de simulation offrent la possibilité de recueillir des données quantitatives et qualitatives. Cela peut se faire de manière informelle lors d'une intervention d'urgence, quotidiennement, au moment d'une relève, c'est-à-dire en « temps réel », ou dans un cadre plus formel à la fin d'une urgence de santé animale. Ces possibilités de collecte incluent :

- l'évaluation en temps réel entreprise par les services vétérinaires lors d'une intervention d'urgence ou d'un exercice de simulation
- les entretiens avec le personnel de l'intervention pendant et après une intervention
- les RAA réalisées pendant ou immédiatement après une intervention d'urgence
- les questionnaires remplis pendant ou après une intervention d'urgence
- les entretiens formels avec le personnel de l'intervention.

Une fois collectées, les données doivent être rassemblées dans un format permettant de les analyser. Les bases de données et les feuilles de calcul sont des outils facilement disponibles et idéaux pour passer au crible, trier et regrouper les grandes quantités de données qui peuvent être générées par un processus mature de gestion de l'apprentissage.

FIGURE A.4  
Opportunités de collecte



Source: Élaboration propre à l'auteur, 2021.

## 6. ANALYSE DES DONNÉES QUANTITATIVES

Les **données quantitatives** sont souvent factuelles et peuvent être définies en termes de chiffres, de délais, de lieux ou d'actions qui peuvent être analysés isolément ou comparés à des événements antérieurs.

### Exemple 3 – Données factuelles (quantitatives)

Nombre de cas (ou de foyers) pendant une période donnée par rapport au nombre de cas de la période précédente.

Taux de détection pour chaque méthode de surveillance.

Délai entre l'élimination et la désinfection des propriétés.

Les données quantitatives sont mesurées par rapport à des normes établies et peuvent être comparées à celles des interventions antérieures pour identifier les tendances qui doivent être maintenues ou traitées. Ce type de données peut être facilement rassemblé dans des feuilles de calcul et représenté dans des formats visuels tels que des tableaux et des graphiques.

Des exemples d'indicateurs clés pouvant être utilisés lors de l'examen de l'intervention face à une urgence de santé animale figurent à l'Annexe H.

L'analyse de données quantitatives isolées ne fera qu'identifier ce qui s'est passé et, en tant que telle, elle ne fournira peut-être pas les informations ou les preuves sous-jacentes nécessaires pour déterminer pourquoi cela s'est produit.

Pour obtenir une «image complète», l'analyse des données quantitatives doit être soutenue par l'analyse des données qualitatives.

## 7. ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES

Les **données qualitatives** sont souvent subjectives et se définissent davantage en termes de ce qui a été observé pendant l'intervention et de l'impact que cela a pu avoir sur les objectifs de l'intervention. Les approches contemporaines de la gestion des enseignements utilisent le terme «observation» pour désigner l'enregistrement d'un fait ou d'un phénomène notable observé au cours d'un événement. Dans le contexte de la gestion des enseignements, les observations sont les preuves ou les données qui sont collectées et rassemblées pour une analyse détaillée.

Les observations peuvent porter sur les bonnes pratiques qui doivent être maintenues ou sur les possibilités d'amélioration.

#### Exemple 4 – Observations (données qualitatives)

7.1 Durant la RAA réalisée à la fin de l'intervention face à l'IAHP chez les volailles, le gestionnaire de l'incident a identifié que les membres de l'équipe de gestion de l'incident (EGI) qui avaient suivi la formation de l'EGI étaient mieux à même de remplir les rôles qui leur étaient assignés dans l'intervention, comparés à ceux qui n'avaient pas suivi de formation préalable.

7.2 Lors de l'évaluation en temps réel, menée pendant l'intervention face à la PPA, l'évaluateur indépendant a constaté que les membres de l'équipe de gestion de l'incident (EGI) ne portaient pas des tuniques de la couleur qui leur avait été attribuée, ce qui rendait difficile l'identification de la personne responsable de chaque fonction de l'intervention. Les membres de l'EGI ont déclaré que les tuniques de la couleur de l'EGI n'avaient pas été fournis par leur organisation.

Une bonne observation doit être une déclaration autonome qui présente un certain nombre de caractéristiques qui faciliteront l'analyse future. Ces caractéristiques sont décrites dans le tableau suivant, à l'aide des exemples ci-dessus.

TABLEAU A.1  
Caractéristiques des observations

Caractéristiques de l'observation	Exemple 7.1	Exemple 7.2
• Qui a fait cette observation	Le gestionnaire de l'incident	L'évaluateur
• Le contexte de l'observation	Au cours de la RAA réalisée à la fin de l'intervention face à l'IAHP chez la volaille	Au cours de l'évaluation en temps réel menée pendant l'intervention face à la PPA
• Ce qui a été observé	Les membres de l'EGI ayant suivi une formation étaient mieux à même de remplir les rôles qui leur étaient assignés ...	... les membres de l'équipe de gestion des incidents ne portaient pas la tunique de couleur qui leur avait été attribuée ...
• L'impact que cela a pu avoir	Non indiqué, mais semble avoir eu un impact positif sur l'intervention	... a rendu difficile l'identification des responsables de chaque fonction de l'intervention
• Pourquoi cela s'est produit	Connaissances acquises lors de la formation de l'EGI	Les tuniques de l'EGI n'ont pas été mises à la disposition des membres de l'EGI.

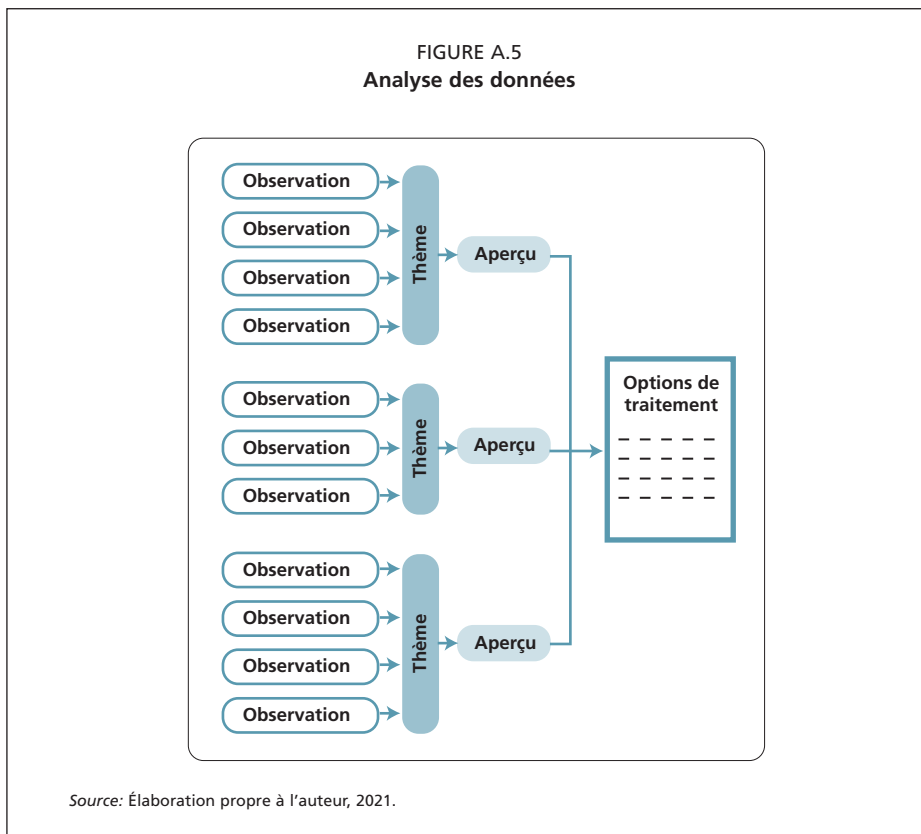
Une fois collectées, les observations doivent être rassemblées de manière à faciliter leur analyse future.

Les processus d'analyse des données qualitatives peuvent être complexes et impliquer une série d'approches différentes pour obtenir un résultat utilisable. Dans le processus décrit ci-dessous, l'analyse consiste à examiner les observations (données) pour identifier les tendances ou les thèmes qui peuvent être utilisés pour déterminer les opportunités d'apprentissage. Cela permet ensuite de trouver des solutions et des options de traitement possibles.

L'analyse des données qualitatives doit comprendre les étapes suivantes:

- le codage, qui comprend le regroupement dans une base de données (tableur), l'identification des mots clés et des termes de recherche, l'attribution de valeurs et de métadonnées à chaque observation;
- le regroupement d'observations de même thème;
- l'analyse des observations thématiques pour développer des aperçus<sup>6</sup> et des leçons potentielles;
- l'identification des options de traitement possibles.

Ces étapes sont illustrées dans le diagramme suivant.



<sup>6</sup> Un aperçu est une déduction tirée des données rassemblées et qui doit être examinée plus en détail. Les aperçus fournissent une orientation pour une analyse future et une action potentielle. Les aperçus peuvent être positifs ou négatifs.

## Codage des données

Les observations doivent faire l'objet d'une certaine forme de codage pour faciliter le regroupement d'observations connexes et, par conséquent, l'identification de tendances ou de thèmes. Ceci peut être réalisé dans une base de données ou un tableur où des métadonnées telles que la date, le lieu, l'activité et le contexte peuvent être ajoutées.

En plus des métadonnées, il faut attribuer à chaque observation au moins deux niveaux de classification qui aideront à regrouper et à analyser des observations similaires. Voici un exemple de la manière dont cela pourrait être appliqué aux observations.

Exemple 5 – Observations sur les thèmes		
Observation	Thème Niveau 1	Thème Niveau 2
Lors de la RAA réalisée à la fin de l'intervention face à l'IAHP chez les volailles, le gestionnaire de l'incident a identifié que les membres de l'équipe de gestion de l'incident (EGI) qui avaient suivi la formation de l'EGI étaient mieux à même de remplir les rôles qui leur étaient assignés dans l'intervention, comparés à ceux qui n'avaient pas suivi de formation préalable.	Gestion des incidents	Connaissances
Lors de l'évaluation en temps réel, menée pendant l'intervention face à la PPA, l'évaluateur indépendant a constaté que les membres de l'équipe de gestion de l'incident (EGI) ne portaient pas des tuniques de la couleur qui leur avait été attribuée, ce qui rendait difficile l'identification de la personne responsable de chaque fonction de l'intervention. Les membres de l'EGI ont déclaré que les tuniques de la couleur de l'EGI n'avaient pas été fournis par leur organisation.	Gestion des incidents	Ressources

## Regroupement des observations similaires en thèmes

Une fois codées de cette manière, les observations similaires peuvent être regroupées pour identifier des patrons ou des thèmes récurrents. Toutes les observations d'une activité ne conduiront pas immédiatement à une action de traitement. Cependant, si les mêmes observations ou des observations similaires sont enregistrées à plusieurs reprises, cela peut se traduire par un thème ou une tendance qu'il faudra peut-être examiner.

## Analyse des observations thématiques

Une fois thématiques, les observations peuvent être analysées plus en détail afin d'identifier les facteurs de causalité (plutôt que de simplement traiter les symptômes). Cela peut se faire par le biais d'une analyse des causes profondes ou en identifiant ce qui a contribué à l'observation et pourquoi elle a pu se produire.

Cette étape conduira à l'identification d'idées qui peuvent concerner des bonnes pratiques à encourager et à maintenir ou des actions à traiter ou à améliorer.

## Identifier les mesures correctives possibles

Après l'analyse et l'identification d'une cause profonde, des options pour maintenir les bonnes pratiques ou traiter les domaines à améliorer peuvent être développées et documentées.

## 8. MISE EN ŒUVRE DES ENSEIGNEMENTS

Les résultats des analyses quantitatives et qualitatives permettront d'identifier une série d'idées ou de leçons représentant de bonnes pratiques qui doivent être maintenues ou qui doivent être prises en charge pour améliorer les capacités du service vétérinaire.

Il faut reconnaître que tous les enseignements identifiés ne peuvent ou ne doivent pas être mis en œuvre et les services vétérinaires doivent établir un mécanisme pour identifier les enseignements qui peuvent et doivent être mis en œuvre.

L'une des approches consiste à créer, au sein des services vétérinaires, un organe chargé d'examiner les enseignements et de décider de ceux qui doivent être mis en œuvre. Cet organe, ou conseil de l'apprentissage, serait composé de hauts fonctionnaires de l'organisation et aurait le pouvoir de prendre des décisions et d'engager des ressources au nom de l'organisation.

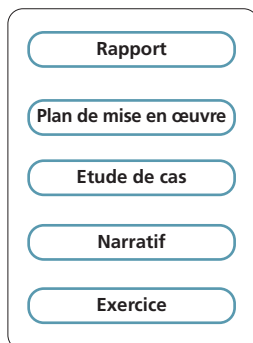
Pour aider le conseil à prendre ses décisions, on peut utiliser une matrice de maturité (exemple fourni à l'Annexe I):

- le niveau actuel de maturité d'un élément particulier de la capacité;
- le niveau de maturité souhaité pour cet élément de la capacité;
- les leçons qui peuvent être mises en œuvre pour atteindre le niveau de capacité souhaité;
- l'investissement (temps, humain, physique et financier) nécessaire pour mettre en œuvre les enseignements requis.

Si l'action directe peut sembler être le moyen le plus approprié pour mettre en œuvre les enseignements, il existe une série d'approches qui peuvent être utilisées avec beaucoup d'efficacité. Voici quelques exemples de la manière dont les enseignements peuvent être mis en œuvre et intégrés dans l'apprentissage organisationnel:

- rédiger des rapports - sur les RAA et les leçons identifiées;
- élaborer et mettre en œuvre des plans visant à tirer les enseignements identifiés;
- élaborer et diffuser des études de cas qui traitent de l'activité d'apprentissage, des enseignements tirés et de la manière dont ils sont traités;
- développer un récit ou un dialogue qui soit intégré dans les politiques, les plans, les procédures et la communication de l'organisation (sites web, etc.);
- effectuer des exercices qui mettent en pratique, valident ou testent les leçons qui ont été identifiées pendant les RAA.

FIGURE A.6  
**Mise en œuvre des enseignements**



Source: Élaboration propre à l'auteur, 2021.

## 9. SUIVI ET RÉVISION

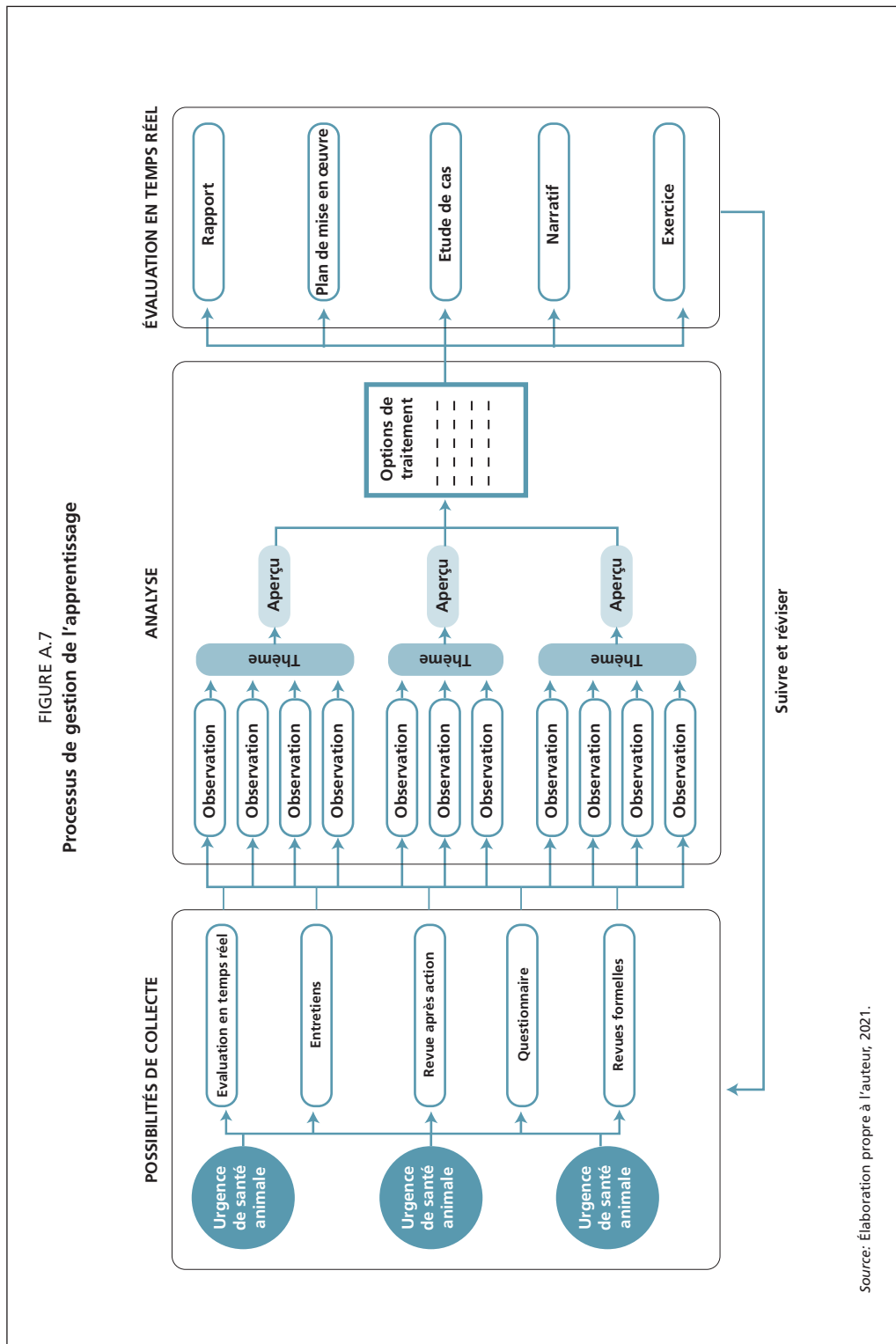
Le suivi, l'examen et la révision du programme de gestion de l'apprentissage sont essentiels pour garantir un véritable apprentissage au sein du service vétérinaire.

S'il s'avère que les mêmes leçons continuent à être identifiées de manière répétée, c'est un indicateur qu'il peut y avoir des problèmes sous-jacents qui ne sont pas traités de manière adéquate.

C'est également l'occasion de quantifier le rendement du programme de gestion de l'apprentissage. Cela peut se faire par le biais d'une auto-évaluation ou de processus d'examen externe, afin d'identifier si des changements dans la maturité organisationnelle sont réalisés et si les mêmes leçons ne sont pas répétées.

Le schéma suivant rassemble tous les éléments qui se trouvent dans le cadre de gestion de l'apprentissage et les regroupe dans un cycle qui contribue à l'apprentissage et à l'amélioration continue du service vétérinaire.

FIGURE A.7  
Processus de gestion de l'apprentissage



Source: Élaboration propre à l'auteur, 2021.



## Annexe G

## Modèle - Plan d'amélioration

Ce plan d'amélioration est développé pour <<nom de l'organisation>> comme suite à la revue après action conduite les << dates>> pour l'intervention de réponse d'urgence à <<détails de l'évènement>>.

Actions de la gestion de l'urgence	Domaine d'amélioration	Action corrective	Organisation et service leader	Point focal pour mener l'action corrective	Date d'achèvement recommandée	Notes d'état et d'avancement
Prévenir / Préparer / Détecter / Répondre / Rétablir	1.	1.1				
		1.2				
	2.	2.1				
		2.2				
	3.	3.1				
		3.3				
	4.	4.1				
		4.4				
	5.	5.1				
		5.2				
	6.	6.1				
		6.2				



## Annexe H

# Indicateurs clés (quantitatifs)

Exemples d'indicateurs quantitatifs (manuel GEMP p. 36).

	Résultat	Indicateur clé	Appliqué à	Commentaires sur cet indicateur
1	Détecter rapidement	Ratio entre les rapports positifs et négatifs	L'intégralité de l'intervention	Cet indicateur peut être enregistré comme une comparaison directe entre les résultats positifs et négatifs au cours d'une intervention et par rapport à d'autres interventions.
2	Détecter rapidement	Méthodes de surveillance permettant de détecter les cas	L'intégralité de l'intervention	Cet indicateur peut être utilisé pour comparer le succès des méthodes de surveillance dans une intervention et pour comparer les résultats à ceux d'autres interventions.
3	Détecter rapidement	Jours entre l'apparition des premiers signes et le jour de la déclaration	Chaque cas	Cet indicateur peut être enregistré pour chaque cas (ou lieu) et analysé afin de dégager des tendances dans l'intervention et par rapport à d'autres interventions.
4	Éliminer rapidement	Jours entre la réception du rapport et la fin de l'abattage	Chaque cas	Comme ci-dessus
5	Éliminer rapidement	Jours entre la fin de l'abattage et la fin de la destruction	Chaque cas	Comme ci-dessus
6	Éliminer rapidement	Jours entre la fin de la destruction et la fin du nettoyage/désinfection	Chaque cas	Comme ci-dessus
7	Empêcher la propagation	Nombre de cas (par semaine)	L'intégralité de l'intervention	Modélisation épidémiologique caractéristique qui peut être analysée pour dégager les tendances pour une intervention et par rapport à d'autres interventions.
8	Empêcher la propagation	Voies de propagation entre les sites infectés	L'intégralité de l'intervention	Cet indicateur peut être enregistré pour chaque cas (ou lieu) et analysé afin de dégager des tendances pour une intervention et par rapport à d'autres interventions.



## Annexe I

# Indicateurs clés et mesures (qualitatif)

Exemples d'indicateurs qualitatifs avec utilisation d'une approche de matrice de maturité.

Intervention – Indicateurs clés	Niveau de maturité			
	Improvisé	Développé	Mis en œuvre	Optimisé
Modalités de l'intervention – Législation	<input type="checkbox"/> Il n'existe pas une <b>législation</b> qui favorise les activités de l'intervention.	<input type="checkbox"/> Il existe une législation qui favorise les activités de l'intervention, mais elle n'est pas bien comprise.	<input type="checkbox"/> Il existe une législation qui favorise les activités de l'intervention existe, elle est bien comprise par le personnel concerné et est utilisée à un niveau basique.	<input type="checkbox"/> Il existe une législation qui favorise les activités de l'intervention et elle est utilisée pour atteindre les objectifs de l'intervention.
Modalités de l'intervention – Documentée	<input type="checkbox"/> La documentation relative aux <b>modalités de l'intervention</b> (plans d'intervention) n'est pas clairement présentée.	<input type="checkbox"/> La documentation relative aux <b>modalités de l'intervention</b> (plans d'intervention) est clairement présentée, mais elle n'est pas assez diffusée ou comprise.	<input type="checkbox"/> La documentation relative aux <b>modalités de l'intervention</b> (plans d'intervention) est disponible, a été diffusée, est bien comprises par le personnel de l'intervention et est utilisée à un niveau basique.	<input type="checkbox"/> La documentation relative aux <b>modalités de l'intervention</b> (plans d'intervention) est suivie (et adaptées si nécessaire) et contribue de manière significative à la gestion efficace de l'intervention.
Prise de décision	<input type="checkbox"/> Il n'existe pas de <b>processus</b> formel de <b>prise de décision</b> .	<input type="checkbox"/> Un processus formel de prise de décision a été élaboré et validé, mais il n'est pas toujours suivi.	<input type="checkbox"/> Un processus formel de prise de décision est suivi par les cadres supérieurs.	<input type="checkbox"/> Un processus formel de prise de décision est suivi par tout le personnel et est visible dans les résultats opérationnels.
Ressources de l'intervention	<input type="checkbox"/> Les <b>ressources matérielles</b> pour soutenir l'intervention ne sont pas identifiées.	<input type="checkbox"/> Les ressources matérielles pour soutenir l'intervention ont été identifiées mais n'ont pas été obtenues.	<input type="checkbox"/> Les ressources matérielles pour soutenir l'intervention ont été identifiées, obtenues et sont utilisées à un niveau basique.	<input type="checkbox"/> Les ressources matérielles pour soutenir l'intervention ont été identifiées, obtenues et sont utilisées. Elles font l'objet d'un suivi et sont modifiées en fonction des besoins de l'intervention.

(cont.)

Intervention – Indicateurs clés	Niveau de maturité			
	Improvisé	Développé	Mis en œuvre	Optimisé
Gestion de l'information	<input type="checkbox"/> Les <b>systèmes de gestion de l'information</b> ne sont pas clairement établis.	<input type="checkbox"/> Des systèmes de gestion de l'information ont été établis mais ne sont pas utilisés.	<input type="checkbox"/> Les systèmes de gestion de l'information sont utilisés par certains membres du personnel.	<input type="checkbox"/> Les systèmes de gestion de l'information sont utilisés par l'ensemble du personnel et contribuent de manière significative à la gestion efficace de l'intervention.
Communication opérationnelle	<input type="checkbox"/> La <b>communication opérationnelle</b> entre les éléments de la structure d'intervention n'est pas établie.	<input type="checkbox"/> La communication opérationnelle est établie, mais elle n'est pas coordonnée.	<input type="checkbox"/> La communication opérationnelle est efficace, mais certains aspects pourraient être améliorés.	<input type="checkbox"/> La communication opérationnelle est efficace, avec des lignes claires de communication bidirectionnelle verticale et horizontale contribuant à la gestion efficace de l'intervention.
Information du public	<input type="checkbox"/> Les besoins d'information du public n'ont pas été identifiés.	<input type="checkbox"/> Les besoins d'information du public ont été partiellement identifiés et pris en charge.	<input type="checkbox"/> Un plan d'information publique a été approuvé et est en cours de mise en œuvre.	<input type="checkbox"/> Un plan d'information du public a été approuvé et est en cours de mise en œuvre. Ce plan fait l'objet d'un suivi et est modifié en fonction des besoins de l'intervention.
Implication des parties prenantes	<input type="checkbox"/> Les principales parties prenantes ne sont pas identifiées et leur implication n'a pas lieu ou se fait de manière ad hoc.	<input type="checkbox"/> Les principales parties prenantes sont partiellement identifiées et les protocoles de leur implication sont identifiés mais ne sont pas entièrement mis en œuvre.	<input type="checkbox"/> Les principales parties prenantes sont identifiées et les protocoles de leur implication sont convenus et mis en œuvre.	<input type="checkbox"/> Les principales parties prenantes sont identifiées et des protocoles d'implication utilisant la méthodologie établie sont mis en œuvre et régulièrement revus.

## MANUELS FAO: PRODUCTION ET SANTÉ ANIMALES

1. Production en aviculture familiale, 2004 (En, Fr)
2. Bonnes pratiques pour l'industrie de la viande, 2006 (En, Fr, Es, Ar)
3. Se préparer à l'influenza aviaire hautement pathogène, 2007 (En, Ar, Es<sup>e</sup>, Fr<sup>e</sup>, Mk<sup>e</sup>)
3. Revised version, 2009 (En)
4. Surveillance de la grippe aviaire hautement pathogène chez les oiseaux sauvages – Prélèvement d'échantillons sur des oiseaux sains, malades et morts, 2007 (En, Fr, Ru, Ar, Ba, Mn, Es<sup>e</sup>, Zh<sup>e</sup>, Th)
5. Oiseaux sauvages et influenza aviaire – Une introduction à la recherche appliquée sur le terrain et les techniques d'échantillonnage épidémiologique, 2009 (En, Fr, Ru, Ar, Id, Ba)
6. Compensation programs for the sanitary emergence of HPAI-H5N1 in Latin American and the Caribbean, 2008 (En<sup>e</sup>, Es<sup>e</sup>)
7. The AVE systems of geographic information for the assistance in the epidemiological surveillance of the avian influenza, based on risk, 2009 (En<sup>e</sup>, Es<sup>e</sup>)
8. Préparation des plans d'intervention contre la peste porcine africaine, 2011 (En, Fr, Ru, Hy, Ka, Es<sup>e</sup>)
9. Bonnes pratiques pour l'industrie de l'alimentation animale – Mise en oeuvre du Code d'usages pour une bonne alimentation animale du Codex Alimentarius, 2013 (En, Zh, Fr, Es, Ar)
10. Epidemiología Participativa – Métodos para la recolección de acciones y datos orientados a la inteligencia epidemiológica, 2011 (Es<sup>e</sup>)
11. Méthode de bonne gestion des urgences: les fondamentaux – GEMP: un guide pour se préparer aux urgences en santé animale, 2013 (En, Fr, Es, Ar, Ru, Zh, Mn<sup>\*\*</sup>)
12. Investigating the role of bats in emerging zoonoses – Balancing ecology, conservation and public health interests, 2011 (En)
13. Rearing young ruminants on milk replacers and starter feeds, 2011 (En)
14. Assurance qualité pour les laboratoires d'analyse d'aliments pour animaux, 2016 (En, Fr<sup>e</sup>, Ru<sup>e</sup>)
15. La conduite d'évaluations nationales des aliments pour animaux, 2014 (En, Fr)
16. Quality assurance for microbiology in feed analysis laboratories, 2013 (En, Zh<sup>\*\*</sup>)
17. Risk-based disease surveillance – A manual for veterinarians on the design and analysis of surveillance for demonstration of freedom from disease, 2014 (En)
18. Livestock-related interventions during emergencies – The how-to-do-it manual, 2016 (En, Zh<sup>\*\*</sup>)
19. African Swine Fever: Detection and diagnosis – A manual for veterinarians, 2017 (En, Zh, Ru, Lt, Sr, Sq, Mk, Es)
20. Lumpy skin disease – A field manual for veterinarians, 2017 (En, Ru, Sq, Sr, Tr, Mk, Uk, Ro, Zh)
21. Surveillance de la fièvre de la Vallée du Rift, 2019 (En, Fr, Ar)
22. African swine fever in wild boar ecology and biosecurity, 2019 (En, Ru<sup>\*\*</sup>, Fr<sup>\*\*</sup>, Es, Zh<sup>\*\*</sup>, Ko, Lt)
23. Prudent and efficient use of antimicrobials in pigs and poultry, 2019 (En, Ru, Fr<sup>\*\*</sup>, Es<sup>\*\*</sup>, Zh<sup>\*\*</sup>)
24. Good practices for the feed sector - Implementing the Codex Alimentarius Code of Practice on Good Animal Feeding, 2020 (En, Vi)
25. Méthode de bonne gestion des urgences : les fondamentaux – Guide de préparation aux urgences de santé animale. Deuxième édition, 2022 (En, Es, Ru, Fr, Ar, Zh)
26. Conducting After Action Reviews for animal health emergencies, 2024 (En, Es, Fr)
27. Manuel de gestion des opérations en cas d'urgence zoonositaire, 2022 (En, Fr)
28. African swine fever in wild boar – Ecology and biosecurity. Second edition, 2022 (En)
29. Surveillance Evaluation Tool (SET) – A guide for SET evaluators. 2024 (En)

Disponibilité: Juin 2025

Ar – Arabe	Ko – Coréen	Sr – Serbe	Multil – Multilingue
Ba – Bashkir	Lt – Lituanien	Th – Thaïlandais	* Épuisé
En – Anglais	Mk – Macédonien	Tr – Turquie	** En préparation
Es – Espagnol	Mn – Mongol	Uk – Ukrainien	<sup>e</sup> Publication électronique
Fr – Français	Pt – Portugais	Vi – Vietnamien	
Hy – Arménien	Ro – Roumain	Zh – Chinois	
Id – Indonésien	Ru – Russe		
Ka – Géorgien	Sq – Albanais		

On peut se procurer les *Manuels FAO: production et santé animales* auprès des points de vente des publications de la FAO, ou en s'adressant directement au Groupe des ventes et de la commercialisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

#### **MANUELS FAO DE SANTÉ ANIMALE**

1. Manual on the diagnosis of rinderpest, 1996 (En)
2. Manual on bovine spongiform encephalopathy, 1998 (En)
3. Epidemiology, diagnosis and control of helminth parasites of swine, 1998 (En)
4. Epidemiology, diagnosis and control of poultry parasites, 1998 (En)
5. Reconnaître la peste des petits ruminants – Manuel de terrain, 1999 (En, Fr)
6. Manual on the preparation of national animal disease emergency preparedness plans, 1999 (En, Zh)
7. Manual on the preparation of rinderpest contingency plans, 1999 (En)
8. Manual on livestock disease surveillance and information systems, 1999 (En)
9. Reconnaître la peste porcine africaine – Manuel de terrain, 2002 (En, Fr)
10. Manual on participatory epidemiology – method for the collection of action-oriented epidemiological intelligence, 2000 (En)
11. Manual on the preparation of African swine fever contingency plans, 2001 (En)
12. Manual on procedures for disease eradication by stamping out, 2001 (En)
13. Reconnaître la péripneumonie contagieuse bovine, 2003 (En, Fr)
14. Préparation des plans d'intervention contre la péripneumonie contagieuse bovine, 2004 (En, Fr)
15. Préparation des plans d'intervention contre la fièvre de la vallée du rift, 2003 (En, Fr)
16. Preparation of foot-and-mouth disease contingency plans, 2002 (En)
17. Recognizing Rift Valley Fever, 2003 (En)







Dans le monde d'aujourd'hui, le risque de propagation des maladies animales, que ce soit au sein des pays ou de manière transfrontalière, est en augmentation. Plusieurs facteurs entrent en jeu comme l'accroissement des populations animales, l'augmentation des déplacements humains et animaux, le développement des marchés et du commerce mondial. Les services de santé animale du monde entier jouent un rôle essentiel dans la lutte contre la propagation des maladies animales. Pour cela, ils doivent renforcer leur capacité à gérer les urgences en matière de santé animale et se préparer à de tels événements en « temps de paix » et réfléchir aux enseignements à tirer lors des « phases de reconstruction » post- crises. Ces activités visent à améliorer l'état de préparation opérationnelle d'un pays en prévision d'événements futurs.

La réalisation d'une revue après action (RAA) d'une réponse d'urgence nationale fait partie intégrante de l'apprentissage ; elle donne aux pays l'occasion de souligner les bonnes pratiques ainsi que les lacunes restant à combler en termes de gestion des urgences de santé animale.

Ce manuel de RAA décrit les pratiques actuelles en matière d'apprentissage organisationnel et la manière dont elles peuvent être appliquées dans le contexte des urgences zoonosaires.

Il détaille les étapes de la réalisation d'une RAA en cas d'urgence zoonosaire et guide le lecteur dans la conception, la préparation, la réalisation et le compte rendu d'une RAA. Les services vétérinaires et les autorités compétentes chargés de gérer la réponse aux urgences zoonosaires peuvent appliquer les principes exposés dans ce manuel pour des RAA au niveau national ou dans d'autres contextes, comme les organisations de producteurs, les commissions régionales ou les organisations internationales.

ISBN 978-92-5-139472-4 ISSN 1810-1127



9 789251 394724

CB7789FR/1/06.25