



MONASH
University



Canada



Les défis auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales au sein des institutions du secteur de la sécurité et des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Note d'orientation

Lauren Lowe

Cette note d'orientation s'appuie sur les conclusions du projet de recherche intitulé « Favoriser la participation significative des femmes aux opérations de paix de l'ONU en soutenant le personnel ayant des responsabilités familiales », financé par Affaires mondiales Canada (AMC) dans le cadre de l'Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix (2023-2026).ⁱ

Cette note s'appuie sur les points de vue et les expériences des 553 participants à la recherche qui ont contribué à ce projet (257 personnes interrogées et 296 répondants à l'enquête), représentant 63 pays et comprenant du personnel en uniforme (police et armée), des civils et des représentants de la société civile. Elle identifie les principaux défis soulevés par le personnel ayant des responsabilités familiales et formule des recommandations clés sur la manière de les relever.

Responsabilités familiales et travail de soins non rémunéré

Reconnaissant que les termes « responsabilités de soins » et « travail de soins non rémunéré » ne sont pas universellement utilisés ou compris, aux fins du présent rapport, les responsabilités de soins désignent les activités essentielles, généralement non rémunérées, que les aidants accomplissent pour autrui et pour eux-mêmes, en réponse à un besoin spécifique. Ces responsabilités impliquent généralement de s'occuper d'enfants et d'autres membres de la famille, y compris des membres de la famille malades, handicapés ou âgés. Ces activités peuvent inclure la cuisine, les tâches ménagères et la prestation de soins physiques et personnels à une personne, comme l'aider à s'habiller, à se laver ou à manger. Le terme « travail de soins » – ou « travail de soins non rémunéré » – est souvent utilisé pour désigner ces activités et donne du crédit à l'argument selon lequel le travail de soins est un travail à part entière plutôt qu'une simple « aide ».

Le personnel en uniforme est confronté à de nombreux défis lorsqu'il s'agit de concilier ses responsabilités de soins avec un travail exigeant et imprévisible au sein des institutions du secteur de la sécurité (SSI). Souvent, ces défis sont façonnés par des normes de genre qui positionnent généralement les femmes comme des aidantes, ce qui renforce les obstacles à la participation et au maintien des femmes dans le secteur en limitant leur disponibilité et leur flexibilité. Bon nombre de ces défis ne sont pas exclusivement vécus par les femmes, de nombreux hommes du secteur faisant état de difficultés similaires pour concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Les défis et les répercussions généralisés liés à la gestion des responsabilités familiales parallèlement au travail dans le domaine de la sécurité mettent en évidence une culture d'entreprise plus large qui dévalorise les soins en les considérant comme une question externe et personnelle, ce qui impose des contraintes supplémentaires au personnel ayant des responsabilités familiales.

Cette note démontre que les responsabilités familiales ne sont pas uniquement une préoccupation privée ou individuelle, mais une question institutionnelle qui affecte directement la participation, la rétention, le bien-être et l'efficacité opérationnelle.

Les défis croisés liés à la gestion des responsabilités familiales et du travail dans le secteur de la sécurité

Les participants aux entretiens et à l'enquête soulignent les défis croisés auxquels ils sont souvent confrontés lorsqu'ils doivent concilier leurs responsabilités familiales avec un travail de sécurité exigeant et imprévisible, notamment :

- Les défis pratiques : tels que le manque de structures d'accueil pour les enfants, d'infrastructures et d'équipements adéquats, qui limitent la disponibilité et la flexibilité du personnel.
- Les défis organisationnels : notamment des modalités de travail rigides et peu flexibles, des périodes de déploiement et des préjugés institutionnels qui dévalorisent les tâches de prise en charge ou négligent l'impact des responsabilités familiales d'un individu sur ses performances.
- Les défis personnels : notamment le stress et l'anxiété liés à de longues périodes de séparation familiale et les tensions qui en découlent sur leurs relations en raison de leur absence.

Ces défis, cependant, se recoupent et se renforcent souvent mutuellement. Par exemple, les défis personnels sont souvent aggravés par les défis pratiques et organisationnels, ou découlent de ceux-ci.

Bon nombre de ces difficultés sont également dues à des normes de genre rigides qui cantonnent les femmes au rôle de soignantes et considèrent les hommes comme plus aptes à exercer des fonctions de sécurité. Ces normes de genre sont à l'origine de toute une série de difficultés pratiques, organisationnelles et personnelles pour le personnel ayant des responsabilités familiales. Par exemple, les institutions de sécurité (SSI) entretiennent une culture d'entreprise qui exige la disponibilité du personnel à court terme, impose des horaires de travail longs et imprévisibles, et récompense ceux qui sont capables de travailler tard et de faire face à des charges de travail exigeantes. Cela signifie souvent que, pour beaucoup, organiser une garde d'enfants et un soutien à l' s adaptés à des horaires de travail irréguliers constitue un défi et, en raison de la nature genrée du travail de soins non rémunéré, cela entraîne un taux d'attrition élevé chez les femmes dans ce secteur.

Bien que l'ONU et les institutions de sécurité nationales aient mis en œuvre un certain nombre de politiques, de lignes directrices et de pratiques visant à accroître la représentation et la participation des femmes dans les missions de sécurité et de maintien de la paix, celles-ci restent sous-représentées et continuent d'afficher des taux d'attrition plus élevés dans ce secteur que les hommes.

En s'attaquant aux défis croisés que posent la conciliation entre les tâches de soins et les missions de sécurité, les organisations militaires et policières, ainsi que l'ONU, peuvent lever les principaux obstacles à la participation des femmes dans ce secteur et améliorer l'efficacité opérationnelle en atténuant les principaux facteurs de stress chez le personnel en uniforme.

Défis pratiques

Des services de garde adéquats et abordables

L'un des principaux défis pour de nombreux membres du personnel est le manque de services de garde d'enfants adéquats, abordables et logiquement viables. Les difficultés à trouver des services de garde adéquats sont exacerbées par les horaires de travail longs et irréguliers, souvent de nuit, inhérents aux missions de sécurité. De plus, beaucoup de ceux qui doivent

déménager avec leur famille sont également confrontés à la nécessité d'organiser de nouvelles solutions de garde d'enfants à chaque déménagement. Ces préoccupations sont également partagées par le personnel qui s'occupe de parents âgés ou de membres de la famille malades, par exemple, et qui doit de la même manière trouver et gérer des solutions de prise en charge parallèlement à son emploi du temps professionnel.

...les horaires, vous savez, parfois, comme une journée de travail de 12 heures... [ce qui est] difficile pour les personnes ayant des responsabilités familiales. Quand la crèche ferme à 17 h par exemple, et oui, le manque général de structures d'accueil... [et les problèmes liés à] leur disponibilité et leur adéquation pour les personnes travaillant dans les organisations de sécurité qui ont beaucoup d'imprévisibilité (Entretien n° 109).

Pour de nombreux aidants, la difficulté de trouver des solutions de garde abordables et flexibles peut les obliger à compter sur d'autres réseaux de soutien, tels que des membres de la famille ou des conjoints, en particulier lorsqu'ils sont en mission et incapables d'assumer physiquement leurs responsabilités d'aidants. Bien qu'il y ait pour ceux qui n'ont pas de partenaire ou de famille à proximité sur qui compter, cela peut entraîner des coûts financiers importants pour s'assurer qu'ils respectent leurs obligations en matière de soins et de tâches professionnelles.

Pourquoi est-ce de 8 h 30 à 15 h ? Comment cela peut-il correspondre aux attentes modernes d'une journée de travail ? ...En ce qui concerne la façon dont les gens travaillent dans le... secteur de la sécurité, en particulier s'ils travaillent en équipe... [Et] si vous faites partie d'une cellule familiale traditionnelle avec deux parents et des enfants, alors, bien sûr... l'impact indirect de l'absence d'un des parents signifie que l'autre parent doit assumer une responsabilité encore plus grande pendant cette période... (Entretien n° 108).

Déploiement : défis liés à l'éloignement des missions, aux installations et à la communication

Pour le personnel ayant des responsabilités familiales, les avis de déploiement et la durée de ceux-ci peuvent constituer un véritable défi. Tout d'abord, le délai de préavis souvent très court (en particulier en cas d'urgence ou de crise) oblige à trouver rapidement des solutions

pour la garde des enfants. Si la durée des déploiements varie souvent d'un pays ou d'une communauté de pays à l'autre, le personnel est souvent tenu de se déployer pour une durée de 12 mois ou plus dans le cadre des opérations de paix de l'ONU. Ces facteurs ont un coût élevé pour de nombreux aidants, en particulier pour les parents isolés ou les aidants principaux, et nécessitent un soutien supplémentaire, soit par le biais de structures d'accueil, soit par le biais de réseaux de soutien tels que les conjoints ou d'autres membres de la famille. En conséquence, de nombreux aidants choisissent de ne pas se déployer – ou en sont incapables –, ce qui signifie qu'ils passent à côté d'opportunités de carrière.

Pour remédier à certains des obstacles auxquels les aidants sont confrontés lors d'un déploiement, certains pays ont mis en place des périodes de déploiement plus courtes, bien que cela pose d'autres défis. Par exemple, la formation et le déploiement de personnel de maintien de la paix supplémentaire entraînent des coûts supplémentaires, tandis que des déploiements plus courts font que de nombreux membres du personnel se sentent coupés de leurs équipes qui partent pour des durées plus longues. Bien que la Stratégie de parité entre les sexes au sein des forces en uniforme de l'ONU 2018-2028 recommande des déploiements de 6 mois pour le personnel ayant des enfants de moins de 7 ans, « le recours à cette mesure est faible » (Entretien n° 80) et les périodes de déploiement restent plus longues.

Les préjugés liés à la maternité influencent les déploiements : de nombreuses femmes en uniforme ayant des responsabilités familiales ne sont pas informées des possibilités de déploiement ou ne sont pas proposées pour un déploiement, car on suppose qu'elles ne souhaitent pas – ou ne devraient pas – être déployées. Certaines femmes ayant de jeunes enfants ne peuvent être déployées que pour 6 mois, car on part du principe qu'elles ne souhaitent pas ou ne sont pas disponibles pour des périodes plus longues, bien que beaucoup préfèrent des durées de 12 mois.

Le déploiement dans des environnements de mission éloignés et peu sûrs crée des défis pratiques et psychologiques supplémentaires pour le personnel ayant des responsabilités familiales, car la capacité à communiquer régulièrement avec les familles restées au pays est souvent limitée. L'isolement géographique et la faiblesse des infrastructures font que les technologies de communication sont souvent peu fiables, instables et limitées.

L'absence de bonnes conditions de vie, l'éloignement géographique, l'insuffisance des canaux de communication et la durée prolongée des déploiements ne facilitent pas le recrutement et la fidélisation du personnel civil et de sécurité ayant des responsabilités familiales dans les opérations de maintien de la paix (répondant à l'enquête).

Les déploiements de longue durée dans des lieux éloignés et peu sûrs , ainsi que la séparation prolongée d'avec les familles, contribuent de manière significative au stress et à la détérioration du bien-être. Cela met également à rude épreuve les relations avec leurs partenaires ou leurs réseaux de soutien, ainsi qu'avec les personnes dont ils ont la charge.

Et selon l'endroit où je me trouve... parfois, on dirait qu'on passe une bonne journée. Je ne veux pas porter la poisse – notre connexion Internet fonctionne bien. Mais les moyens de communiquer avec la maison... peuvent être assez médiocres... Je viens de recevoir hier soir des colis qui avaient été envoyés [il y a quatre mois]... ma fille avait fait des dessins. Elle veut savoir : « Hé, tu as aimé mon dessin, papa ? » « Désolé, je ne l'ai pas encore vu, ma chérie. » Donc oui, c'est juste ça, cette distance par rapport aux personnes dont on s'occupe habituellement (Entretien n° 151).

Défis organisationnels

Politiques d' s des ressources humaines : modalités de travail flexibles et congés

Des politiques de ressources humaines inadéquates freinent également la participation des aidants au sein du secteur de la sécurité. L'accès limité à des modalités de travail flexibles – même lorsque des politiques existent – pose des difficultés à de nombreux aidants. Si de telles modalités ne sont pas toujours envisageables dans le cadre des opérations de paix, il existe de nombreux postes administratifs au sein des institutions de sécurité où des horaires plus flexibles pourraient être mis en place. Cependant, les modalités de travail flexibles continuent d'être perçues par certains membres du personnel comme un frein à la productivité, ce qui dissuade beaucoup d'entre eux de recourir à ces politiques.

... on dirait que tous les postes auxquels on postule, y compris ceux de l'ONU que j'ai consultés par le passé, n'offrent pas vraiment d'horaires de travail flexibles ; je pense que de nombreux domaines sont encore très dominés par les hommes. Et

donc, si vous accédez à ces postes et commencez à négocier vos horaires, je pense que vous ne seriez probablement pas vraiment compétitive pour bon nombre d'entre eux, ce qui est dommage, car le nombre de femmes dans le secteur de la sécurité augmente, mais je n'ai pas l'impression que la flexibilité s'améliore... (Entretien n° 114).

Des politiques de congés inadéquates (congés maternité, paternité, parentaux, pour aidants ou pour raisons familiales) et un manque de communication ou de connaissances parmi les dirigeants rendent également difficile pour les aidants de s'y retrouver et d'accéder au soutien qui leur est proposé.

Direction

La mise en œuvre des politiques repose souvent sur le soutien et la discrétion de la direction. En conséquence, l'accès aux politiques qui soutiennent les aidants est inégal. Lorsque la direction est attentive aux besoins des aidants, le personnel est mieux informé et a davantage accès aux politiques de soutien permettant de concilier vie professionnelle et vie privée. En revanche, le manque de soutien ou de connaissance des politiques parmi les dirigeants crée un défi supplémentaire pour de nombreux aidants du secteur.

Nos politiques, nos pratiques, nos structures sont définies par les hauts dirigeants en fonction de ce qu'ils estiment être la meilleure décision du moment... Et si ce haut dirigeant n'est pas sensibilisé, n'est pas attentif, n'est pas exposé, n'est pas imprégné des enjeux liés à la prise en charge, ou ne les prend pas vraiment au sérieux, parce qu'ils ne l'ont pas personnellement touché. Ou si cela n'a pas été évident dans son parcours professionnel particulier, alors il ne se mobilisera pas en faveur d'une politique qui coûtera peut-être un peu plus cher mais qui permettra un changement de comportement... Il n'est pas nécessaire d'être délibérément négligent, on peut simplement être naïf face à un problème, parce qu'on ne l'a pas vécu soi-même (Entretien n° 125).

Difficultés personnelles

Séparation familiale

L'un des facteurs de stress les plus importants pour le personnel, en particulier lors d'un déploiement dans le cadre d'opérations de paix de l'ONU, est la séparation familiale. Les responsabilités familiales ne s'arrêtent pas pendant le déploiement et de nombreux membres du personnel doivent continuer à gérer leurs obligations familiales à distance tout en conciliant les exigences d' s du déploiement. Ainsi, les responsabilités familiales restent souvent « au premier plan » dans l'esprit du personnel pendant le déploiement (Entretien n° 131). Ce défi est particulièrement présent chez les femmes en uniforme, dont beaucoup sont censées assumer et superviser des tâches de prise en charge à distance pendant leur déploiement, notamment en maintenant les routines quotidiennes de leurs enfants, en organisant les soins et les horaires, en gérant les rendez-vous médicaux ou les traitements (en particulier pour celles qui s'occupent de membres âgés de leur famille).

Stress, anxiété, culpabilité

Les longues périodes de séparation familiale ont un impact négatif sur la santé mentale et le bien-être du personnel, entraînant souvent des sentiments de stress, de culpabilité et d'anxiété. Ces difficultés sont exacerbées par l'environnement stressant et soumis à une forte pression qui caractérise les opérations de maintien de la paix. Cela peut nuire aux performances et donner au personnel l'impression d'être « tiraillé dans toutes les directions » (Entretien n° 123). Les difficultés personnelles et pratiques qui s'accumulent pendant le déploiement font que beaucoup ressentent une « double culpabilité » : la culpabilité liée à l'absence auprès de leur famille, ainsi que celle découlant d'une distraction ou d'une baisse de concentration au travail. Un stress supplémentaire peut également survenir lorsque les parents s'inquiètent pour leurs enfants au cas où ils seraient tués ou blessés.

Cette culpabilité émotionnelle commence également à se faire sentir. Ai-je fait le bon choix, vous savez, en mission, est-ce que le bon choix, c'est d'être dans l'armée, est-ce que je fais le bon choix en restant dans l'armée ? On se retrouve pris dans tout ce tourbillon de culpabilité (Entretien n° 143).

Tensions relationnelles

Le déploiement et les longues heures de travail typiques du secteur de la sécurité mettent à rude épreuve les relations personnelles. Être absent pendant de longues périodes exerce une

pression supplémentaire sur les membres de la famille qui doivent assumer des tâches de soins supplémentaires, certains partenaires se sentant isolés et les enfants s'éloignant :

... on ne peut pas avoir [sa famille ici], et je pense que l'inconvénient, c'est que... ces enfants, vous savez, grandissent sans l'un de leurs parents qui est toujours sur le terrain... Et, vous savez, parfois cela arrive aussi quand le membre du personnel... [prend sa retraite et se rend compte qu'il est] éloigné de... la famille et des enfants. Et je pense que c'est en quelque sorte le principal inconvénient... quand on a une famille, parce qu'on rate ces moments importants avec sa famille, que personne ne peut, vous savez, ramener ou payer, ou, vous savez, on les a simplement manqués (Entretien n° 171).

...depuis 2019, je suis soit en formation à l'extérieur, soit en formation personnelle, soit à l'école militaire. Du coup, [ma fille] ne veut pas me voir. Elle dit que je n'ai pas de temps pour elle. C'est donc l'un des défis. Quand... elle veut quelque chose, elle appelle quelqu'un d'autre, mais elle vous dira que papa n'a pas de temps pour moi. Ce n'est pas, ce n'est pas ma faute (Entretien n° 76).

Ce phénomène est souvent marqué lorsque les militaires rentrent chez eux et découvrent que leur famille a essayé « de s'adapter à [leur] absence » (Entretien n° 56) et « a appris à vivre sans [eux] » (Entretien n° 39). Certains trouvent la période de réadaptation difficile, en particulier lorsqu'ils retrouvent des relations brisées ou constatent que leurs amitiés se sont effritées en leur absence, ce qui affecte leur accès aux réseaux de soutien et a un impact négatif sur leur santé mentale et leur bien-être au cours d'une période de transition déjà difficile .

Recommandations

La nature chevauchante des défis personnels, pratiques et organisationnels auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales au sein des SSI et des opérations de paix de l'ONU signifie que des changements systémiques et institutionnels sont nécessaires pour y remédier et soutenir la participation des aidants dans le secteur.

Renforcer le soutien aux aidants

- Réviser les politiques existantes au sein des organisations militaires et policières ainsi qu'à l'ONU afin de garantir que le personnel ayant des responsabilités familiales soit soutenu et que ses divers besoins soient pris en compte.

- Consulter le personnel ayant des responsabilités familiales tout au long des processus d'élaboration des politiques et de prise de décision afin d'identifier et de résoudre de manière significative les défis et les lacunes politiques.
- Accorder une attention et des investissements accrus au soutien du personnel ayant des responsabilités familiales, par exemple en garantissant l'accès à des structures d'accueil adaptées aux longues heures de travail et permettant de réduire le stress, en particulier lorsqu'il faut déménager à court terme et trouver de nouvelles solutions de garde.
- Améliorer les politiques en matière de congés afin de garantir que le personnel ne soit pas pénalisé pour avoir pris des congés afin de s'acquitter de ses responsabilités familiales. Cela peut inclure l'amélioration du congé pour aidants afin de soutenir ceux qui ont besoin d'un congé imprévu, en particulier lorsqu'un membre de la famille est malade, sans qu'ils aient à utiliser leurs propres congés maladie. Tout en rendant les congés plus accessibles de manière générale, par exemple en améliorant le congé parental pour permettre à davantage d'hommes de prendre un congé et pour le personnel ayant « ...des structures familiales diverses, y compris l'adoption et les parents de même sexe » (répondant à l'enquête).
- Sensibiliser les dirigeants aux congés dont dispose le personnel et encourager un recours accru aux congés parentaux et de paternité (en promouvant le partage des tâches de soins et en réduisant la stigmatisation sur le lieu de travail).
- Veiller à ce que les hommes et les personnes de diverses identités de genre soient inclus dans les politiques de prise en charge afin de promouvoir une plus grande égalité entre les sexes au sein des forces armées, et s'assurer que tous les employés bénéficient d'un soutien.

Permettre des modalités de travail plus flexibles pour le personnel ayant des responsabilités familiales

- Améliorer les politiques de ressources humaines afin de mieux soutenir les modalités de travail flexibles, notamment en facilitant l'accès au partage de poste, au télétravail ou au travail à temps partiel, ainsi qu'aux horaires de travail flexibles lorsque cela est possible, en particulier pour les personnes travaillant dans des bureaux (tels que le siège social).

- Envisager de mettre en place des politiques sur les modalités de travail flexibles accessibles aux membres du personnel répondant à certains critères afin d'améliorer la cohérence de leur mise en œuvre.
- Étendre les modalités de travail flexibles lorsque cela est possible afin de favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de mieux soutenir la rétention des femmes dans le secteur.

Apporter davantage de soutien aux aidants pendant leur déploiement

- Reconnaître que les responsabilités familiales ne s'arrêtent pas pendant le déploiement et veiller à ce que les politiques tiennent compte des besoins et des responsabilités familiales du personnel.
- Renforcer le soutien pré-déploiement au personnel afin de l'aider à gérer son absence et à s'adapter à l'environnement de travail des opérations de paix des Nations Unies.
- Garantir l'accès à une connexion Wi-Fi stable et fiable pour que le personnel puisse rester en contact avec sa famille. De plus, prévoir chaque jour un créneau dédié pour que le personnel puisse parler à sa famille et mettre à disposition des espaces privés pour passer des appels contribuera au bien-être et à la performance du personnel dans le cadre de la mission.
- Étendre le soutien aux membres de la famille du personnel déployé afin d'atténuer le stress lié à la séparation familiale tant pour le personnel que pour leurs familles, notamment par un soutien psychologique et la mise en place de réseaux de soutien informels auxquels les membres de la famille peuvent être mis en relation.
- Envisager la mise en œuvre de mesures pour aider le personnel à assumer ses responsabilités familiales pendant son déploiement, notamment des allocations de garde d'enfants ou d'éducation pour aider les enfants d' s à suivre leur scolarité, et des « professionnels de santé ou [travailleurs sociaux] » pour rendre visite aux membres âgés de la famille (Entretien n° 117 ; Entretien n° 46).

La vie privée a un impact considérable sur le bien-être ; même si vous êtes en mission, votre vie privée ne s'arrête pas. Ainsi, si votre vie privée fonctionne bien, vous aurez de meilleures chances de contribuer au travail que vous effectuez dans le cadre de la mission (répondant à l'enquête).

Renforcer la responsabilité des dirigeants et la mise en œuvre des politiques

- Améliorer l'interprétation et la mise en œuvre cohérentes des politiques parmi les dirigeants en veillant à ce que des lignes directrices claires et cohérentes soient en place ; cela améliorera l'accès aux politiques et la responsabilité des dirigeants.
- Offrir davantage de formation et de sensibilisation aux dirigeants sur les politiques disponibles, la gestion des différents besoins et horaires de travail du personnel, ainsi que les répercussions des responsabilités familiales sur l'évolution de carrière et les opportunités.
- Améliorer la connaissance et la sensibilisation du personnel aux politiques disponibles afin d'éviter de compter uniquement sur des supérieurs hiérarchiques compréhensifs et bien informés.
- Envisager la mise en place de « passeports de aidant » pour améliorer la cohérence au sein de l'organisation en incluant dans le dossier du personnel une description de ses responsabilités d'aidant et de ses besoins. Cela détaille les modalités de travail flexibles ou autres accords négociés entre le membre du personnel et son supérieur (par exemple, sa capacité à se déplacer, sa disponibilité pour des interventions de dernière minute, etc.) et évite la nécessité de renégocier ces modalités entre le personnel et les supérieurs lors de la prise de nouvelles fonctions.

Lorsque les organisations reconnaissent et soutiennent leurs employés ayant des responsabilités d'aidants, cela profite non seulement à chaque employé, mais aussi à l'efficacité organisationnelle et opérationnelle, notamment en ayant un impact positif sur la culture d'entreprise, le bien-être et les performances du personnel, et en contribuant à retenir les talents, à réduire le taux de départs, à diversifier la main-d'œuvre et à accroître la participation significative des femmes.

ⁱ Affaires mondiales Canada (2026) *Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix*. Site web du gouvernement du Canada. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng.