

**Supplément au rapport Promouvoir la  
participation significative des femmes  
aux opérations de paix des Nations  
Unies en soutenant le personnel ayant  
des responsabilités familiales**

# Boîte à outils organisationnelle :

Soutenir le personnel en uniforme ayant des  
responsabilités familiales

Monash Global Peace and Security (Monash GPS) - Université Monash

2026

# Remerciements

Nous sommes très reconnaissants à Affaires mondiales Canada d'avoir financé le projet de recherche (2023-2026) qui a abouti à la création de cette boîte à outils, dans le cadre de l'Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix. Nous sommes également très reconnaissants envers les centaines de soldats de la paix et autres membres du personnel en uniforme, ainsi que les autres parties prenantes qui travaillent dans ou avec les opérations de paix ou vivent dans les lieux où elles se déroulent, que nous avons interrogés ou sondés et dont les réflexions, les expériences et les recommandations ont nourri le contenu de cette boîte à outils. Nous remercions également toutes les personnes qui ont participé ou contribué à faciliter le projet de recherche, notamment l'équipe de recherche et ses partenaires : la professeure Katrina Lee-Koo, le Dr Richard Fosu, Joana Osei-Tutu, Jane Townsley, le Dr Irine Gayatri, le Dr Tishya Khillare, Anushka Chavan et Jennifer Grover, ainsi que l'Agence nationale pour la recherche et l'innovation (BRIN) en Indonésie, le le Conseil pour la recherche stratégique et la défense (CSDR) en Inde, le Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix (KAIPTC) et l'Association internationale des femmes policières (IAWP). Nous adressons également nos sincères remerciements aux consultants internationaux du projet qui ont révisé cette boîte à outils, Jane Townsley et Joana Osei-Tutu, ainsi qu'à Ana Garcia Alvarez (Bureau de la coordination et des services partagés (OCSS) – Département des opérations de paix des Nations Unies (UNDPO) et Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix des Nations Unies (DPPA)).\*

Dr. Eleanor Gordon (auteure principale et chef de projet)

Lauren Lowe

Llani Kennealy

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Remerciements  | 2  |
| Sommaire   | 3  |
| Glossaire  | 4  |
| Objectif   | 5  |
| Introduction   | 6  |
| Outils pratiques pour soutenir le personnel en uniforme ayant des responsabilités familiales   | 25 |
| Comment utiliser les outils pratiques de cette boîte à outils  | 26 |
| Outil pratique n° 1 : Modèle de tableau de mise en œuvre   | 27 |
| Outil pratique n° 2 : théorie du changement  | 36 |
| Outil pratique n° 3 : Cadre logique (matrice du cadre logique)   | 37 |
| Outil pratique n° 4 : outil d’audit des soins  | 39 |
| Outil pratique n° 5 : Liste de contrôle pour l’audit des soins   | 43 |
| Outil pratique n° 6 : Tableau de bord organisationnel des soins (évaluation RAG)   | 45 |
| Outil pratique n° 7 : exemples de recommandations politiques et modèles de formulation des politiques  | 50 |
| Outil pratique n° 8 : outils de lutte contre les préjugés dans les processus de sélection  | 53 |
| Outil pratique n° 9 : Plan de formation  | 56 |
| Outil pratique n° 10 : Listes de contrôle à usage rapide pour aider le personnel ayant des responsabilités familiales déployé dans le cadre d’opérations de paix des Nations Unies | 59 |
| A. Liste de contrôle organisationnelle   | 59 |
| B. Liste de contrôle pour les responsables   | 60 |
| C. Liste de contrôle individuelle pour le personnel se préparant à être déployé  | 61 |
| Outil pratique n° 11 : Modèle de plan de prise en charge familiale   | 62 |
| Outil pratique n° 12 : Modèle de passeport pour aidant   | 63 |
| Bonne pratique : passeport du soignant au Royaume-Uni  | 65 |
| Outil pratique n° 13 : Conseils pour prendre soin de soi   | 66 |
| Outil pratique n° 14 : Cartographie des risques et des mesures d’atténuation   | 66 |
| Outil pratique n° 15 : Stratégie de communication et d’engagement  | 68 |
| Outil pratique n° 15A : outil de planification de la communication   | 71 |
| Outil pratique n° 15B : Messages clés et conseils des commandants  | 73 |
| Outil pratique n° 15C : Foire aux questions (FAQ)  | 75 |
| Études de cas de bonnes pratiques  | 76 |
| Ressources recommandées  | 86 |
| Notes de fin   | 89 |

# Glossaire

|         |   |
|---------|---|
| A4P     | Action pour le maintien de la paix  |
| UA      | Union africaine   |
| AWA     | Modalités de travail alternatives   |
| AWWA    | Association pour le bien-être des femmes dans l'armée (AWWA)  |
| BINUCA  | Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine            |
| BRIN    | Agence nationale pour la recherche et l'innovation (Indonésie)  |
| CAR     | République centrafricaine   |
| CMP     | Corps de police militaire (Inde)  |
| CO      | Commandant  |
| CPA     | Accord de paix global   |
| CPTM    | Matériel de formation de base préalable au déploiement  |
| CSDR    | Conseil pour la recherche stratégique et la défense, Inde   |
| RDC     | République démocratique du Congo  |
| EIF     | Fonds d'initiative Elsie (ONU)  |
| FAR     | Forces armées rwandaises  |
| FPU     | Unité de police constituée  |
| FWA     | Modalités de travail flexibles  |
| GAC     | Affaires mondiales Canada   |
| GPS     | Paix et sécurité mondiales (Monash, Université Monash)  |
| RH      | Ressources humaines   |
| IAWP    | Association internationale des femmes policières  |
| IPO     | Agent de police individuel  |
| KA IPTC | Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix                                       |
| MHPSS   | Santé mentale et soutien psychosocial   |
| MINUSCA | Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine |
| MISCA   | Mission internationale de soutien à la République centrafricaine  |
| MO      | Observateur militaire   |
| MONUC   | Mission des Nations Unies en République démocratique du Congo   |
| MONUSCO | Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo     |
| MoU     | Memorandum of Understanding (Protocole d'accord)  |
| PAN     | Plan d'action national  |

|         |  |
|---------|--|
| PDDRC-S | Programme de désarmement, démobilisation, réintégration communautaire et stabilisation (RDC) |
| RAF     | Royal Air Force (Royaume-Uni)  |
| R&R     | Repos et récupération  |
| SO      | Officier d'état-major  |
| SSR     | Réforme du secteur de la sécurité  |
| T/PCC   | Pays contributeurs de troupes et de policiers  |
| UAF     | Forces armées uruguayennes   |
| UK      | United Kingdom (Royaume-Uni)   |
| ONU     | Organisation des Nations Unies   |
| UNDPO   | Département des opérations de paix des Nations Unies   |
| UNFICYP | Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre                              |
| FINUL   | Force intérimaire des Nations Unies au Liban   |
| MINUL   | Mission des Nations Unies au Libéria   |
| MINUSS  | Mission des Nations Unies au Soudan du Sud   |
| RCSNU   | Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies  |
| WAAC    | Corps auxiliaire féminin de l'armée (Royaume-Uni)  |
| WPS     | Femmes, paix et sécurité   |

## Objectif

L'objectif de cette boîte à outils est de fournir aux institutions de défense et de police ainsi qu'aux entités de maintien de la paix des Nations Unies des ressources pratiques pour augmenter le nombre de femmes en uniforme éligibles et disponibles pour être déployées, en s'attaquant aux obstacles liés aux responsabilités familiales.

Fondée sur l'expérience vécue, l'analyse des politiques et la pratique opérationnelle, cette boîte à outils soutient les efforts nationaux et ceux des Nations Unies visant à élargir le vivier de personnel éligible, disponible et soutenu pour être déployé, en particulier les femmes qui assument de manière disproportionnée des responsabilités familiales. En s'attaquant aux obstacles structurels, politiques et culturels, cette boîte à outils vise à renforcer la participation significative des femmes, la rétention du personnel qualifié et l'efficacité opérationnelle des opérations de paix des Nations Unies.

Il s'aligne sur les politiques nationales de défense, les normes des Nations Unies en matière de maintien de la paix, la stratégie uniforme des Nations Unies pour la parité entre les sexes (2018-2028), l'initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix et les engagements en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité (WPS).

La boîte à outils est destinée aux hauts responsables militaires et policiers, aux superviseurs et commandants de la chaîne de commandement, au personnel chargé des questions de ressources humaines ou participant à la planification des missions, ainsi qu'aux membres du personnel en uniforme, y compris ceux qui envisagent un déploiement. Elle est également destinée au personnel des Nations unies participant à la planification, au soutien et à la formation des missions.

# Introduction

## Pourquoi la participation des femmes est-elle importante dans les institutions et les opérations de paix et de sécurité ?

Il est impératif, sur le plan stratégique et opérationnel, d'accroître la participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations Unies. Les données montrent systématiquement que les missions qui présentent une plus grande diversité de genre sont mieux à même de dialoguer avec les populations locales, de comprendre la dynamique communautaire, de renforcer la confiance et d'améliorer les résultats en matière de protection. Les femmes soldats de la paix jouent un rôle essentiel dans la collecte de renseignements, l'engagement communautaire, la prévention des conflits et l'identification des signes avant-coureurs, en particulier dans les contextes où l'accès aux femmes et aux filles des communautés locales est autrement limité. Elles jouent également un rôle essentiel dans de nombreux autres aspects des opérations de paix modernes et complexes, de la planification stratégique à la protection des forces en passant par le leadership.



La participation significative des femmes renforce également l'efficacité organisationnelle et opérationnelle en augmentant la diversité des compétences, des expériences et des perspectives nécessaires pour faire face à des menaces complexes et évolutives en matière de sécurité. Elle peut également renforcer la légitimité des missions et faire progresser l'égalité des sexes, ce qui est également bénéfique pour les opérations de paix compte tenu de la corrélation positive entre l'égalité des sexes et les sociétés pacifiques.

Malgré des engagements politiques soutenus, les femmes restent sous-représentées dans les rôles en uniforme dans les opérations de paix, en particulier parmi les troupes. Les obstacles apparaissent non seulement au moment du déploiement, mais aussi plus tôt dans le cycle de vie de la main-d'œuvre, notamment lors du recrutement, de la fidélisation, de la formation et de l'évolution de carrière. Les responsabilités familiales sont un facteur important et souvent négligé qui détermine qui peut servir, progresser et être déployé.

S'attaquer aux obstacles liés aux responsabilités familiales n'est donc pas seulement une question d'équité ou d'inclusion. Il s'agit d'un élément essentiel pour élargir le vivier de talents disponibles, renforcer la préparation opérationnelle et garantir que les opérations de paix disposent de l'ensemble des compétences, des perspectives et des capacités nécessaires pour réussir dans des environnements complexes.

““”

*En tant qu'homme, je peux vous dire que lorsque je patrouille dans un village en uniforme, la première réaction des villageois est de s'enfuir, ils ne restent pas sur place. Pourquoi ? Parce que les atrocités qui ont été commises l'ont été par des hommes en uniforme... Donc, pour moi, le fait d'avoir des femmes dans l'unité... la qualité de la collecte d'informations, la qualité de la manière dont l'ONU traiterait, par exemple, les violences sexuelles et sexistes qui ont eu lieu dans un village... cela fait vraiment une différence (Entretien avec un policier, siège de l'ONU à New York, 30/10/24).*

““”

*... si vous intégrez davantage de femmes dans l'armée, dans les opérations de maintien de la paix, elles pourront faire beaucoup plus [que s'engager]. Elles pourront... influencer la planification, [diriger, renforcer les capacités] (Entretien avec un membre du personnel de l'ONU, siège de l'ONU à New York, 29/10/2024).*

““”

*C'est toute cette mentalité qui consiste à protéger les femmes et les enfants, alors qu'en réalité, je peux me défendre, me battre contre les hommes et protéger les hommes (Entretien avec une femme officier militaire, siège de l'ONU à New York, 29/10/2024)*

““”

*... les équipes mixtes prennent de meilleures décisions. Je pense également que la diversité au sein des équipes crée un environnement plus sûr, non seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes... Nous ne parlons pas assez de l' , et donc de la présence des femmes dans la salle. Je pense qu'en réalité, beaucoup d'hommes en sont reconnaissants... Je dirais donc que cela permet de prendre de meilleures décisions. Je pense que la diversité, quelle qu'elle soit, rend les équipes meilleures, car elle permet d'avoir plus d'idées. Je pense également qu'elle crée un environnement plus sûr pour tout le monde » (femme civile, siège de l'ONU à New York, 29/10/24).*



UNAMID/Albert González Farran, 2013

## Pourquoi ce guide existe-t-il ?

Cette boîte à outils accompagne le rapport intitulé « *Promouvoir la participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations Unies en soutenant le personnel ayant des responsabilités familiales* ». <sup>1</sup> Ensemble, ils traduisent les preuves en actions.

Les recherches montrent que les responsabilités familiales constituent l'un des obstacles structurels les plus persistants à la participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations Unies. Elles déterminent qui peut être déployé, qui peut progresser et qui reste en uniforme. La boîte à outils est conçue pour aider les organisations de défense et de police à passer de la sensibilisation à la mise en œuvre, en transformant les engagements politiques en changements concrets qui améliorent la participation, les performances et le bien-être.

Financé par Affaires mondiales Canada (AMC) dans le cadre de l'Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix, <sup>2</sup> ce travail soutient un objectif commun : accroître la participation significative des femmes aux opérations de paix, améliorer l'efficacité opérationnelle et faire progresser l'égalité des sexes.



# Traduire les engagements en actions

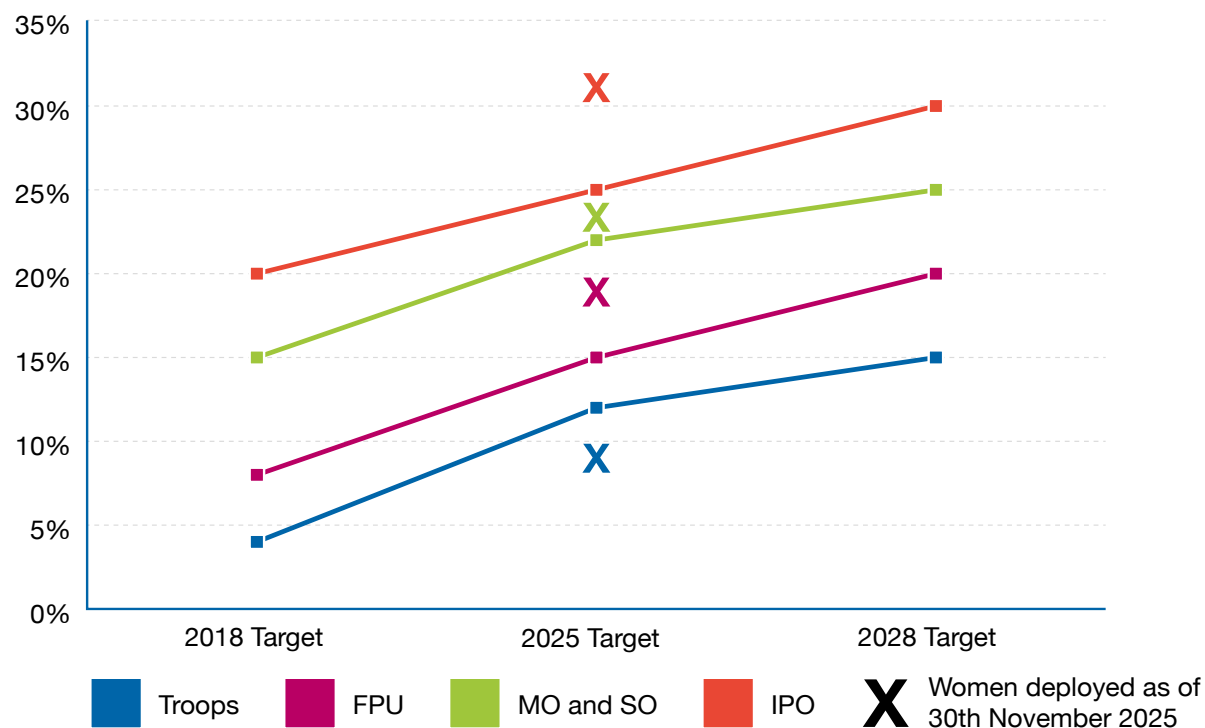
## De l'intention politique à la réalité opérationnelle

Malgré les engagements mondiaux forts pris dans le cadre du programme « Femmes, paix et sécurité » (WPS), les femmes restent largement sous-représentées dans les opérations de paix des Nations unies, en particulier parmi le personnel en uniforme et plus particulièrement au sein des troupes.

Si des progrès ont été réalisés depuis le lancement de la Stratégie uniforme des Nations Unies pour la parité entre les sexes (2018-2028)<sup>3</sup> et de l'Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix, le nombre de femmes en uniforme dans les opérations de paix ayant plus que doublé par rapport à 4,9 % en 2018,<sup>4</sup> ces progrès sont lents et inégaux. À la fin du mois de novembre 2025, les femmes représentaient 9,84 % du personnel en uniforme des opérations de paix des Nations Unies.<sup>5</sup> Les objectifs annuels en matière de parité entre les sexes ont été atteints dans certaines catégories, notamment les observateurs militaires (MO), les officiers d'état-major (SO) et les policiers (unités de police constituées – FPU – et policiers individuels – IPO), mais les contributions en troupes – qui représentent la plus grande partie des forces de maintien de la paix – continuent d'être en deçà des objectifs (figure 1) :

- 7,99 % de femmes dans les contingents de troupes (objectif 2025 : 12 %)
- 22,75 % de femmes parmi les observateurs militaires (OM) et les officiers d'état-major (OEM) (objectif 2025 : 22 %)
- 17,21 % de femmes dans les unités de police constituées (FPU) (objectif 2025 : 15 %)
- 32,22 % de femmes parmi les agents de police individuels (API) (objectif 2025 : 25 %)

Figure 1 : Femmes déployées dans des opérations de paix (30 novembre 2025) par rapport aux objectifs de parité entre les sexes



Cet écart ne s'explique pas par un manque de capacités ou d'intérêt de la part des femmes. Il reflète les obstacles structurels inhérents à la manière dont les institutions chargées de la sécurité recrutent, forment, promeuvent et déploient leur personnel.



*Dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, la priorité accordée au programme pour les femmes, la paix et la sécurité, y compris le pourcentage de femmes parmi le personnel en uniforme et aux postes de direction, a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie. Ces progrès ont été salués par de nombreux États membres, des donateurs aux pays fournissant des contingents et des forces de police, dont la grande majorité exprime son soutien et son intérêt pour l'amélioration de l'équilibre entre les sexes dans les missions de maintien de la paix et pour la garantie que celles-ci profitent aux femmes et aux filles. Ce soutien est manifeste dans toutes les réunions du Conseil de sécurité sur le maintien de la paix et dans d'autres espaces intergouvernementaux, notamment lors des récentes réunions ministérielles des Nations Unies sur le maintien de la paix, au cours desquelles les États membres ont continué à promettre leur soutien et à renouveler leur engagement à faire progresser le programme pour les femmes, la paix et la sécurité. (Secrétaire général des Nations Unies, 2025)<sup>6</sup>*



*Vous pouvez avoir toutes les politiques du monde, mais tant que vous ne changerez pas votre culture et que vous ne montrerez pas que les gens ne sont pas désavantagés par celle-ci, vous n'obtiendrez pas le changement (Entretien avec une femme officier militaire, siège de l'ONU à New York, 29/10/2024).*

## Les responsabilités familiales constituent un obstacle structurel

*Ce n'est pas un choix personnel ni une limitation individuelle*

La recherche identifie le travail de soins non rémunéré comme une contrainte centrale et systémique à la participation. À l'échelle mondiale, les femmes assument beaucoup plus de tâches de soins non rémunérées que les hommes.<sup>7</sup> Dans les institutions chargées de la sécurité, cette réalité se heurte à des parcours professionnels rigides, à des modèles de déploiement inflexibles et à des cultures de travail qui supposent une disponibilité illimitée.

Le personnel ayant des responsabilités familiales est confronté à des défis multiples, notamment une mobilité réduite, des contraintes de temps, des exigences rigides en matière de formation et de déploiement, des préjugés sexistes sur l'engagement et les capacités, un soutien organisationnel limité et des tensions personnelles et familiales importantes.

Ces pressions ne sont pas négligeables. Elles ont une incidence directe sur le recrutement, la fidélisation, la formation, l'évolution de carrière et l'éligibilité au déploiement. Près de la moitié des femmes interrogées ont déclaré que leurs responsabilités familiales avaient eu un impact négatif sur leur évolution de carrière, et plus de quatre répondantes sur dix ont quitté ou changé de poste parce que leurs responsabilités familiales étaient incompatibles avec les attentes de leur institution :

“““

... les questions liées à la prise en charge, qu'il s'agisse de s'occuper des personnes âgées ou des enfants, ont tendance à incomber par défaut aux femmes dans un couple ou une famille, sans que personne n'en ait délibérément décidé ainsi... Les parents célibataires sont plus souvent des femmes... [ou] ont la garde principale. Et les femmes sont plus susceptibles d'être considérées, dans une structure familiale, comme pouvant aider leurs parents. En conséquence, étant donné la nature structurée d'une institution de sécurité moyenne, il existe une multitude de façons dont le fait d'être aidant – ou d'être quelqu'un capable d'avoir une famille et désireux d'en avoir une – peut amener ces membres à devoir prendre des décisions vraiment difficiles, s'ils veulent concilier les attentes de la société et celles qui leur ont été inculquées depuis l'enfance, tout en franchissant les étapes [et] les jalons nécessaires pour progresser dans une carrière dans le domaine de la sécurité, et même pour être éligible à un déploiement, sans parler de pouvoir se décharger suffisamment de ces responsabilités pour être déployé (Entretien avec une femme officier militaire, en ligne le 29/04/24).

De même, le rapport 2024 des Nations unies intitulé « Vers l'égalité des chances pour les femmes dans le secteur de la défense » souligne que « le manque de soutien à la parentalité et à la vie familiale » est l'obstacle le plus souvent cité au recrutement, à la rétention et à la promotion des femmes dans l'armée parmi les 35 États membres participants.<sup>8</sup> Il en va de même pour les institutions policières, où le personnel a du mal à trouver des services de garde d'enfants et à gérer à la fois ses responsabilités professionnelles et familiales en raison d'horaires longs, imprévisibles et peu compatibles avec une vie sociale, ainsi que de fréquentes mutations.<sup>9</sup>



# Il s'agit d'une question de capacité et de performance

*Ce n'est pas une question féminine*

Les obstacles au soutien du personnel ayant des responsabilités familiales ont des conséquences considérables. Ils contribuent à maintenir la sous-représentation des femmes dans les institutions du secteur de la sécurité et les opérations de paix, limitent la diversité au sein des équipes dirigeantes, réduisent l'éventail des compétences et des perspectives disponibles pour les missions et sapent la confiance des populations locales.

Ils nuisent également à l'efficacité organisationnelle en favorisant l'attrition, en augmentant l'épuisement professionnel et en signalant que les soins et le bien-être ne sont pas valorisés. Cela affecte l'ensemble du personnel. Par exemple, les femmes sont souvent contraintes de faire un choix impossible entre leur carrière et leur famille, tandis que les responsabilités familiales des hommes sont souvent invisibles ou ne bénéficient d'aucun soutien. Il en résulte une baisse des performances, une augmentation des risques et des coûts à long terme pour les institutions et les missions.

Les opérations de paix se déroulent dans des environnements complexes, centrés sur les personnes et instables. Exclure ou perdre du personnel expérimenté et compromettre le bien-être parce que les systèmes ne peuvent pas prendre en charge les responsabilités familiales affaiblit l'efficacité opérationnelle.



*Dans toute institution chargée de la sécurité, nous avons fondamentalement affaire à des personnes, à la communauté que nous essayons d'aider. Qu'il s'agisse de la police ou des forces armées. Nous avons besoin de personnes ayant des perspectives différentes. Nous avons besoin de personnes issues de cultures différentes, mais aussi de personnes qui comprennent réellement la vie. Et la vie inclut intrinsèquement la famille et la vie familiale. Si nous ne recrutons dans les institutions chargées de la sécurité que des personnes dont la vie n'a pas été touchée par les responsabilités familiales, non seulement nous disposons d'un vivier de recrutement incroyablement restreint, mais nous avons également une vision du monde extrêmement limitée et nous prendrons de mauvaises décisions. Nous prendrons de mauvaises décisions en matière de recrutement, nous prendrons de mauvaises décisions en matière de planification, nous prendrons de mauvaises décisions en matière de structuration de nos forces, nous prendrons de mauvaises décisions en matière d'approche des problèmes stratégiques (Entretien avec une femme officier militaire, en ligne le 29/04/22).*



MONUSCO/Kevin Jordan, 2020

# Ce que propose la boîte à outils

*Des conseils pratiques pour un changement concret*

Cette boîte à outils fournit des conseils clairs et concrets aux organisations de défense et de police, aux entités des Nations unies, aux superviseurs, aux professionnels des ressources humaines et au personnel individuel. Elle aide les organisations à concevoir des politiques et des pratiques qui permettent au personnel ayant des responsabilités familiales de contribuer pleinement sans compromettre les exigences opérationnelles.

Les conseils sont conçus pour être adaptables à différents contextes et pour soutenir un changement durable au niveau du système plutôt que des initiatives isolées.



UN/Gregorio Cunha, 2021

# Définitions clés

## Responsabilités familiales et travail de soins non rémunéré

Les termes « responsabilités familiales » et « travail de soins non rémunéré » ne sont pas utilisés ou compris de manière universelle et peuvent être interprétés différemment selon les contextes et les cultures. Aux fins de la présente boîte à outils, les responsabilités familiales désignent les activités essentielles entreprises pour prendre soin d'autrui et de soi-même, en réponse à un besoin spécifique. Ces activités sont le plus souvent non rémunérées et sont fréquemment effectuées par des femmes. Les responsabilités familiales comprennent généralement la prise en charge des enfants et des autres membres de la famille, y compris les personnes malades, handicapées ou âgées. Les activités de soins peuvent inclure des tâches ménagères telles que la cuisine et le ménage, ainsi que les soins physiques et personnels directs. Les soins personnels peuvent consister à aider une personne à s'habiller, à se laver, à manger ou à accomplir les tâches quotidiennes. Le terme « travail de soins » ou « travail de soins non rémunéré » est utilisé pour reconnaître que ces activités constituent un travail plutôt qu'une aide informelle. La reconnaissance du travail de soins comme un travail met en évidence sa valeur, le temps qu'il exige et son impact sur la participation au travail rémunéré, les carrières et les possibilités d'emploi.

## Participation significative des femmes

- Une participation significative exige que les femmes soient impliquées dans la prise de décision et occupent des postes de direction, et non qu'elles soient simplement présentes en nombre.
- Les femmes doivent être représentées dans toutes les fonctions, tous les rôles et tous les groupes professionnels, sans se limiter à des rôles de soutien ou à des fonctions stéréotypées en fonction du genre.
- La participation doit se faire à tous les niveaux et à tous les échelons, y compris aux niveaux supérieurs et de commandement, et tout au long du cycle de vie des opérations et des carrières.
- Une participation significative ne peut être symbolique, ponctuelle ou considérée comme une simple formalité ou une case à cocher.
- Lorsque les femmes ne sont engagées qu'en petit nombre, à des postes subalternes ou dans des fonctions de soutien, leur capacité à influencer les décisions et à façonner les résultats est considérablement limitée.
- À ce titre, la participation significative des femmes doit être facilitée et soutenue par des dispositions institutionnelles, des ressources adéquates, l'engagement des dirigeants et des mécanismes de responsabilisation.
- Pour parvenir à une participation significative, il faut souvent procéder à des changements structurels, notamment des réformes législatives et politiques, ainsi qu'à des changements dans les pratiques sur le lieu de travail et la culture organisationnelle.

Reconnaissant que les femmes ne constituent pas un groupe homogène, il est important d'adopter une approche intersectionnelle afin d'impliquer une diversité de femmes issues de différents groupes identitaires. Une telle approche reconnaît également que si les responsabilités familiales peuvent poser des difficultés aux femmes en uniforme qui travaillent dans les forces armées et la police, et qui sont déployées dans le cadre d'opérations de paix, ces difficultés peuvent être aggravées par d'autres marqueurs identitaires (notamment la race, l'ethnicité, la classe sociale, la caste, la sexualité, le statut parental) et varier selon les cultures et les régions géographiques.

# Analyse de genre

## Parce que les systèmes neutres ne sont pas neutres dans la pratique

L'analyse de genre est un outil pratique et fondé sur des données factuelles qui permet d'identifier les différences d'impact des politiques, programmes, questions ou interventions sur les femmes et les hommes. Elle peut également aider à identifier comment les systèmes organisationnels affectent différemment les différents membres du personnel. Appliquée aux politiques, aux parcours professionnels, aux modèles de déploiement et à la culture du lieu de travail, elle révèle où des pratiques apparemment neutres créent des résultats inégaux. Grâce à l'analyse de genre, des efforts peuvent être identifiés et entrepris pour renforcer l'équité et l'efficacité des systèmes, ou des politiques, programmes, questions et interventions.<sup>10</sup>

## Préjugés maternels

Dans de nombreux lieux de travail, les femmes sont stéréotypées comme étant les principales responsables des soins aux enfants et accordant la priorité à leur famille plutôt qu'à leurs responsabilités professionnelles. Ces stéréotypes peuvent conduire à supposer que les femmes sont moins engagées, moins fiables ou moins loyales envers leur organisation. Ces perceptions contribuent à un préjugé maternel, qui peut positionner les mères comme des travailleuses moins compétentes ou comme un frein à la productivité. En conséquence, les femmes peuvent être orientées vers des rôles de soutien, exclues des postes de direction, négligées pour les promotions ou les opportunités d'affectation et subir des pénalités financières. Ces effets cumulés sont souvent décrits comme la **pénalité liée à la maternité**, reflétant les effets négatifs des préjugés maternels et des interruptions de carrière sur les revenus et la progression professionnelle. En revanche, les hommes qui ont une famille sont souvent perçus comme plus stables, plus engagés et plus fiables, et peuvent bénéficier de ce que la littérature scientifique appelle le « **bonus de paternité** ».

Les préjugés maternels peuvent également toucher les femmes qui n'ont pas d'enfants, ne sont pas enceintes ou ne prévoient pas d'avoir d'enfants, sur la base d'hypothèses concernant d'éventuelles responsabilités futures en matière de garde d'enfants. Dans certains cas, les femmes déclarent être exclues de certains rôles ou opportunités en raison d'hypothèses concernant la grossesse ou le congé parental, notamment lorsque la personne qui occupait précédemment le poste est tombée enceinte.

Au-delà des contraintes pratiques telles que le congé de maternité ou la flexibilité réduite, les responsabilités familiales ont un impact négatif sur la carrière en raison des préjugés et des suppositions discriminatoires. Certaines personnes quittent leur poste ou le secteur à cause d'une discrimination perçue ou réelle liée à la grossesse ou à la parentalité. De nombreuses femmes déclarent adopter des comportements compensatoires, notamment en travaillant plus longtemps, en évitant de demander de la flexibilité ou du soutien et en travaillant plus que nécessaire pour contrer les suppositions concernant leur engagement réduit.<sup>11</sup>

# Devoir de diligence de l'organisation

Lorsque les personnes sont soutenues pour bien fonctionner, les missions se déroulent mieux et il y a moins de problèmes.

Le devoir de diligence exige des organisations qu'elles prennent des mesures raisonnables pour protéger la sécurité et le bien-être du personnel, y compris ceux qui ont des responsabilités familiales. Dans les opérations de paix, le devoir de diligence est une exigence opérationnelle fondamentale qui influe directement sur les performances, les risques et l'efficacité des missions.

Le devoir de diligence s'étend à la reconnaissance et à la prise en compte des besoins du personnel ayant des responsabilités familiales. Les organisations qui soutiennent activement le personnel ayant des responsabilités familiales font preuve d'une plus grande réactivité à l'égard du bien-être global de leur personnel. Nos recherches montrent qu'il existe un lien fort entre l'attention portée aux responsabilités familiales et la réactivité face au bien-être et aux besoins du personnel, plus de 70 % des personnes interrogées étant d'accord avec cette affirmation.<sup>12</sup> Lorsque les organisations sont attentives aux responsabilités et aux besoins en matière de soins, cela peut :

- Améliorer les soins personnels et la recherche d'aide parmi le personnel
- Réduire le stress, l'épuisement professionnel et le recours à des mécanismes d'adaptation négatifs
- Réduire les coûts financiers liés à la sous-performance, à l'attrition, aux congés maladie et aux demandes de pension d'invalidité<sup>13</sup>
- Contribuer à réduire les taux d'attrition et à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents sur le long terme
- Contribuer à éviter les problèmes de protection, notamment l'automutilation et les atteintes à autrui, ainsi que les répercussions négatives sur les familles
- Par conséquent, cela peut contribuer positivement aux performances individuelles, à la culture d'entreprise et aux résultats opérationnels, et améliorer la crédibilité de l'organisation.
- Dans les opérations de paix, les risques liés au non-respect du devoir de diligence sont amplifiés en raison des environnements très stressants, de la séparation des réseaux de soutien et des exigences opérationnelles soutenues.



# Recommandations

## Comment utiliser cette section

Cette section traduit les résultats de la recherche en conseils pratiques visant à renforcer le soutien apporté au personnel ayant des responsabilités familiales dans le cadre des opérations de paix des Nations unies et des pays contributeurs de troupes et de forces de police (T/PCC). Elle résume les recommandations contenues dans le rapport associé et est conçue pour être utilisée conjointement avec le tableau de mise en œuvre (outil n° 1).

Cette section n'est pas destinée à être lue comme une liste de contrôle ou un ensemble d'actions obligatoires. Elle fournit plutôt une méthode structurée pour identifier les priorités, évaluer les pratiques actuelles et planifier des améliorations adaptées au contexte.

## Étape 1 : Identifiez votre rôle

Commencez par identifier le groupe d'acteurs auquel vous appartenez : les Nations Unies, un T/PCC, une force armée ou une institution policière, ou encore un membre du personnel ayant des responsabilités familiales. Concentrez-vous d'abord sur les recommandations qui relèvent de votre domaine de responsabilité.

## Étape 2 : Évaluer les pratiques actuelles

Utilisez les recommandations comme points de départ pour évaluer les politiques, les pratiques, les ressources et la culture d'entreprise existantes. Examinez ce qui est déjà en place, les domaines dans lesquels le soutien est incohérent et ceux dans lesquels le personnel s'appuie sur des arrangements informels plutôt que sur des garanties institutionnelles.

## Étape 3 : Hiérarchisez les actions

Toutes les recommandations ne seront pas réalisables dans tous les contextes. Utilisez le tableau de mise en œuvre (outil n° 1) pour attribuer des priorités en fonction du risque opérationnel, de l'impact sur le bien-être et la participation, des ressources disponibles et de l'état de préparation de l'organisation. En vous concentrant dès le début sur les actions à fort impact et à faible coût, vous pouvez créer une dynamique et instaurer la confiance.

## Étape 4 : Identifier les preuves et les indicateurs

Pour chaque domaine prioritaire, identifiez les preuves qui démontreraient les progrès réalisés. Il peut s'agir de politiques, de supports de formation, d'allocations budgétaires, de données d'utilisation ou de commentaires qualitatifs du personnel. Le changement culturel doit être évalué à travers les tendances et les perceptions au fil du temps plutôt que par des mesures binaires.

## Étape 5 : Attribuer les responsabilités et fixer les délais

Précisez qui est responsable de la mise en œuvre de chaque action et fixez des délais réalistes. De nombreuses actions nécessitent une coordination entre les différents niveaux ou entre les organisations. Les dépendances doivent être notées afin d'éviter les retards ou les doublons.

## Étape 6 : Surveiller, apprendre et s'adapter

La mise en œuvre doit être itérative. Utilisez les enseignements tirés, les commentaires du personnel et l'expérience opérationnelle pour ajuster les approches au fil du temps. Le partage des enseignements tirés entre les missions et les institutions renforce la cohérence et réduit les doublons.

## Remarque sur le contexte

Les environnements opérationnels, les cadres juridiques et les ressources varient considérablement d'une institution, d'une mission et d'un T/PCC à l'autre. Les recommandations doivent être adaptées au contexte local tout en restant axées sur l'objectif sous-jacent : permettre au personnel ayant des responsabilités familiales de participer pleinement et en toute sécurité aux opérations de paix.

Utilisées de cette manière, cette section et le tableau de mise en œuvre (outil n° 1) favorisent un changement pratique et durable qui améliore le bien-être, renforce les performances et favorise une participation significative aux opérations de paix des Nations unies.

## De la preuve à l'action : conseils pratiques issus de la recherche

Les recherches qui sous-tendent cette boîte à outils montrent que, si le soutien apporté au personnel ayant des responsabilités familiales s'est amélioré dans certains contextes, il reste inégal selon les missions, les organisations et les T/PCC. De nombreux membres du personnel font état d'un accès inégal au soutien, d'une dépendance à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques et de garanties institutionnelles limitées.

Les préoccupations relatives au coût, à l'équité et aux réactions négatives perçues sont courantes. Cependant, il est clairement démontré qu'un soutien efficace au personnel ayant des responsabilités familiales renforce le bien-être, les performances, la protection, la crédibilité organisationnelle et l'efficacité opérationnelle. Il réduit également l'attrition et les coûts financiers à long terme associés à l'épuisement professionnel, à une mauvaise culture d'entreprise et à la perte de personnel expérimenté.

Il est important de noter que, les femmes assumant de manière disproportionnée les responsabilités familiales, ces réformes sont essentielles pour promouvoir la participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations unies et, plus largement, au sein des forces armées et des institutions policières.

Les recommandations ci-dessous sont classées par acteur responsable et sont destinées à être utilisées conjointement avec le tableau de mise en œuvre (outil n° 1), qui les traduit en domaines, priorités et indicateurs évaluables.

# Nations Unies : établir des normes et favoriser la cohérence

*L'ONU a un rôle essentiel à jouer dans la définition des attentes, la promotion des bonnes pratiques et l'intégration des considérations relatives à la prise en charge dans les cadres des missions.*

- **Montrer l'exemple pour encourager le soutien des T/PCC au personnel ayant des responsabilités familiales** : nommer davantage de femmes à des postes de direction, renforcer le soutien apporté au personnel civil de l'organisation ayant des responsabilités familiales (notamment par des modalités de travail flexibles, des crèches sur place, l'accès à des salles d'allaitement), soutenir les mères (et les parents) qui reprennent le travail et lutter contre les préjugés liés à la maternité.
- **Négocier des protocoles d'accord avec les T/PCC afin de garantir le bien-être des soldats de la paix, notamment des conditions de vie adéquates pendant la mission** : conditions de vie améliorées et cohérentes, accès aux soins de santé et aux services psychosociaux, et augmentation du soutien et des ressources pour fournir des installations et des services qui aident les soldats de la paix à se détendre.
- **Collaborer avec les T/PCC pour garantir que les soldats de la paix puissent rester en contact avec leur famille pendant leur déploiement** : fournir des conditions et des équipements adéquats et veiller à ce que le personnel ait régulièrement accès à une connexion Wi-Fi stable et fiable pour rester en contact avec sa famille.
- **Promouvoir et/ou soutenir l'aide aux soldats de la paix pour qu'ils puissent rentrer chez eux pendant leur période de repos et de récupération (R&R) lors de longs déploiements** : travailler en étroite collaboration avec les T/PCC afin de réduire le stress lié à l'e de la séparation familiale et améliorer le soutien aux membres du personnel qui ne peuvent pas rentrer chez eux pendant leur période de R&R en raison d'un congé limité ou d'un soutien financier insuffisant pour le voyage.
- **Renforcer la formation des soldats de la paix et des dirigeants afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins en matière de soins** : intégrer les questions de soins dans la formation afin de sensibiliser aux défis auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales, et à l'impact que cela peut avoir sur leur bien-être et leurs performances [voir l'outil pratique n° 9].
- **Intégrer les questions relatives à la famille et à la prise en charge dans la formation et les conseils préalables au déploiement** : inclure une formation préalable au déploiement sur la manière de se préparer et de gérer la vie familiale et les relations familiales pendant le déploiement [voir outil pratique n° 9].
- **Partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques avec les T/PCC, et sensibiliser à l'importance de soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales** : consulter le personnel ayant des responsabilités familiales afin de tirer des enseignements et d'identifier les problèmes à traiter, qui peuvent ensuite être partagés avec les T/PCC.

*Ces mesures créent un environnement propice au fonctionnement des T/PCC et des institutions.*

# Pays fournisseurs de contingents et de forces de police (T/PCC) : participation et fidélisation des ressources

*Les États membres jouent un rôle central dans la transposition des attentes de l'ONU dans les systèmes, les politiques et les décisions en matière de ressources au niveau national.*

- **Faciliter l'engagement des femmes dans les institutions du secteur de la sécurité afin d'augmenter le nombre de femmes déployées dans les opérations de paix des Nations unies, notamment en soutenant le personnel ayant des responsabilités familiales** : investir dans le recrutement, la fidélisation et la promotion des femmes, apporter un soutien au personnel ayant des responsabilités familiales, lutter contre les préjugés liés au genre et à la maternité, et renforcer les politiques favorables à la famille.
- **Prendre en charge les services de communication pour les contingents déployés, y compris le téléphone et le Wi-Fi** : investir dans l'accès à des services Internet et de communication stables et fournir des espaces privés pour parler avec leurs familles et leurs amis afin de réduire le stress subi par le personnel en raison de la séparation familiale et contribuer à l'amélioration des performances du personnel et à la protection de la mission.
- **Apporter un soutien pour permettre aux soldats de la paix de rentrer chez eux pendant leur période de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée** : remédier au coût prohibitif des vols lorsque les soldats de la paix sont déployés dans des endroits éloignés ou dans des missions loin de leur domicile en couvrant tout ou partie des frais de voyage du personnel pour rentrer chez lui lorsqu'il est déployé pendant 12 mois ou plus.
- **Proposer des déploiements plus courts** : encourager davantage de femmes à se déployer et offrir plus d'opportunités de déploiement dans le cadre d'opérations de paix en proposant des déploiements plus courts.
- **Investir dans les infrastructures de soins** : identifier, mettre en œuvre et contrôler une ligne budgétaire qui améliore l'accessibilité et le caractère abordable des infrastructures de garde d'enfants et autres infrastructures de soutien aux soins qui s'adaptent aux horaires longs et irréguliers généralement exigés dans le secteur de la sécurité.
- **Investir pour retenir les talents et améliorer les performances** : réduire l'attrition et renforcer les capacités en investissant dans la carrière du personnel ayant des responsabilités familiales afin de minimiser le nombre de personnes, en particulier les femmes, qui quittent le secteur.
- **Relever la limite d'âge pour le déploiement et le recrutement** : relever la limite d'âge pour le recrutement et le déploiement des femmes afin de tenir compte de celles qui interrompent leur carrière, ne peuvent pas être déployées tant que leurs enfants sont jeunes ou cherchent une nouvelle carrière lorsque leurs enfants sont plus âgés. [voir l'outil pratique n° 8]

*Ces mesures ont une incidence directe sur les personnes qui peuvent être déployées et celles qui restent dans la population active.*

# Forces armées et police : un changement institutionnel là où il compte le plus

*Les institutions chargées de la sécurité sont celles où les responsabilités familiales interfèrent le plus directement avec l'évolution de carrière, l'éligibilité au déploiement et la culture du lieu de travail.*

- **Réaliser un audit des soins** : réaliser un audit des soins afin d'identifier les besoins du personnel ayant des responsabilités familiales et d'évaluer la capacité de l'organisation à répondre à ces besoins [voir Outils pratiques n° 4 et n° 5].
- **Réviser et/ou réformer les politiques afin de tenir compte du genre et des besoins du personnel ayant des responsabilités familiales, en accordant une attention particulière aux politiques de ressources humaines** : consulter le personnel ayant des responsabilités familiales afin d'identifier et de relever les principaux défis, veiller à ce que les politiques tiennent compte du genre et contribuent à créer un environnement sûr et propice permettant aux femmes de bénéficier de l'égalité des chances en matière d'emploi et d'évolution de carrière, et augmenter le nombre de femmes dans les processus décisionnels et d'élaboration des politiques [voir outil pratique n° 7].
- **Soutenir les modalités de travail flexibles** : améliorer les politiques de ressources humaines afin de mieux soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales en offrant des possibilités de modalités de travail flexibles (MTF), notamment le travail à distance ou à domicile, le partage d'emploi, le travail à temps partiel et les horaires de travail flexibles, lorsque cela est possible. Lutter contre la stigmatisation associée à l'adoption et à l'application discrétionnaire de ces mesures. [voir outil pratique n° 7]
- **Fournir ou faciliter l'accès à des infrastructures de soins, notamment des structures d'accueil pour les enfants (ou des subventions pour la garde d'enfants et autres soins) et l'accès à des espaces privés pour l'allaitement** : adopter des politiques « favorables à la famille » qui tiennent compte de la diversité des responsabilités familiales, améliorer l'accès aux services de garde d'enfants, de soins aux personnes âgées et aux personnes dépendantes, ou subventionner ces services, fournir si possible des services de garde d'enfants complets sur le lieu de travail pour tenir compte des longues heures de travail, garantir l'accès à des espaces privés pour l'allaitement. [voir outil pratique n° 7]
- **Élaborer et mener des campagnes de sensibilisation afin de veiller à ce que le personnel et les dirigeants soient conscients des défis liés à la gestion des responsabilités familiales et professionnelles dans le secteur, ainsi que de la contribution des femmes et des aidants au secteur et aux opérations de paix** : élaborer des campagnes de sensibilisation et de prise de conscience destinées aux dirigeants, aux responsables politiques et aux décideurs qui tiennent compte des facteurs d'identité intersectionnels et des contextes culturels et reconnaissent l'impact des responsabilités familiales sur le recrutement, la rétention, l'avancement et le déploiement des femmes. Développer également la sensibilisation des dirigeants et du personnel de manière plus générale afin de normaliser la prestation de soins et d'encourager les soins personnels, en particulier chez le personnel masculin. [voir outils pratiques n° 7 et n° 15]
- **Créer des processus pour garantir que le personnel ayant des responsabilités familiales dispose d'informations régulières et complètes sur les aides dont il peut bénéficier, ainsi que sur le déploiement, la formation, l'avancement professionnel et d'autres opportunités** : veiller à ce que le personnel et les superviseurs connaissent bien les politiques RH et que le personnel puisse bénéficier de leurs dispositions – et que le soutien ne dépende pas uniquement de la bienveillance des superviseurs, ce qui inclut une meilleure formation et des conseils aux dirigeants sur la manière de soutenir leurs employés ayant des responsabilités familiales. [voir outil pratique n° 9]

- **Offrir une formation pour permettre l'accès au personnel ayant des responsabilités familiales et inclure les questions liées aux soins, telles que les soins personnels et la gestion de la séparation familiale, dans la formation préalable au déploiement :** améliorer la formation préalable au déploiement afin d'aider le personnel à se préparer et à s'adapter à la mission, inclure des ateliers spécifiques pour les aidants (y compris le partage d'informations sur les politiques de soutien qui leur sont offertes avant leur déploiement et l' s sur la manière de gérer les responsabilités familiales et les questions familiales pendant le déploiement), et aborder les questions de santé mentale, les soins personnels et la gestion du stress pendant le déploiement, ainsi que la stigmatisation associée à la recherche d'un soutien en matière de santé mentale. [voir l'outil pratique n° 9]
- **Prendre des mesures disciplinaires contre la discrimination fondée sur le statut parental ou le sexe :** respecter les politiques et procédures établies qui garantissent un traitement équitable et égalitaire, veiller à ce que les codes de conduite mentionnent explicitement la non-tolérance à l'égard de la discrimination fondée sur le sexe et le statut parental ou d'autres responsabilités familiales, les diffuser largement et prendre des mesures en cas de non-respect. [voir Outils pratiques n° 7 et n° 9]
- **Identifier, traiter et réduire les préjugés liés au genre et à la maternité :** mettre en place des campagnes de sensibilisation aux attitudes et aux préjugés à l'égard du personnel ayant des responsabilités familiales, notamment les femmes, et lutter contre ces préjugés par des campagnes d'information, des formations et des évaluations de performance (par exemple, élaborer des critères de promotion qui tiennent compte de l'impact des responsabilités familiales sur l'évolution de carrière). [voir Outils pratiques n° 8 et n° 9]
- **Déstigmatiser la recherche d'aide, les soins personnels et les responsabilités familiales des hommes, notamment en encourageant les hommes à prendre des congés parentaux, de paternité et pour s'occuper de leurs proches :** améliorer les dispositions en matière de soutien psychosocial et de conseillers en mission, ainsi que la mise à disposition de structures, d'activités et de ressources qui favorisent le bien-être et encouragent les soins personnels, et former les dirigeants à inculquer une culture de travail attentive au bien-être et aux soins. [voir outil pratique n° 9]
- **Investir dans le bien-être des soldats de la paix, notamment en leur offrant des conditions de vie adéquates en mission, des moyens de communication et une aide pour rentrer chez eux pendant les congés de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée :** fournir au personnel un lit décent, de bonnes toilettes et des équipements de base ; des espaces privés et des plages horaires réservées pour appeler leur famille et leurs amis ; une aide pour rentrer chez eux pendant les congés de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée, en reconnaissant l'impact du stress sur le personnel et les résultats de la mission. [voir outil pratique n° 9]
- **Mettre en place, encourager et financer des structures de soutien pour les aidants, notamment des mentors, des défenseurs et des réseaux :** efforts visant à créer un réseau pour les anciens soldats de la paix ayant des responsabilités familiales afin de partager des informations, des connaissances et des expériences sur le déploiement afin d'aider et de soutenir les autres membres du personnel qui souhaitent être déployés.
- **Soutenir les familles en leur donnant accès à l'éducation, aux soins de santé et au logement, en particulier les familles du personnel déployé :** aider à répondre aux besoins des familles du personnel en matière d'éducation, de soins de santé et de logement, en reconnaissant que cela a un impact sur le bien-être et les performances du personnel, lui permettant ainsi de se concentrer sur ses tâches professionnelles. [voir outil pratique n° 7]
- **Étendre le soutien psychosocial aux familles du personnel déployé et de retour :** fournir un soutien psychosocial au personnel et à leurs familles, immédiatement avant, pendant et après le déploiement. [voir outil pratique n° 7]
- **Reconnaître les synergies entre le devoir de diligence de l'organisation, le soutien organisationnel aux membres du personnel ayant des responsabilités familiales et l'attention portée aux soins de manière plus générale (c'est-à-dire les soins personnels et le bien-être du personnel).** Utiliser les données pour sensibiliser à la relation entre le bien-être, la protection et les performances, et à la manière dont ceux-ci sont influencés lorsque les organisations exercent efficacement leur devoir de diligence.

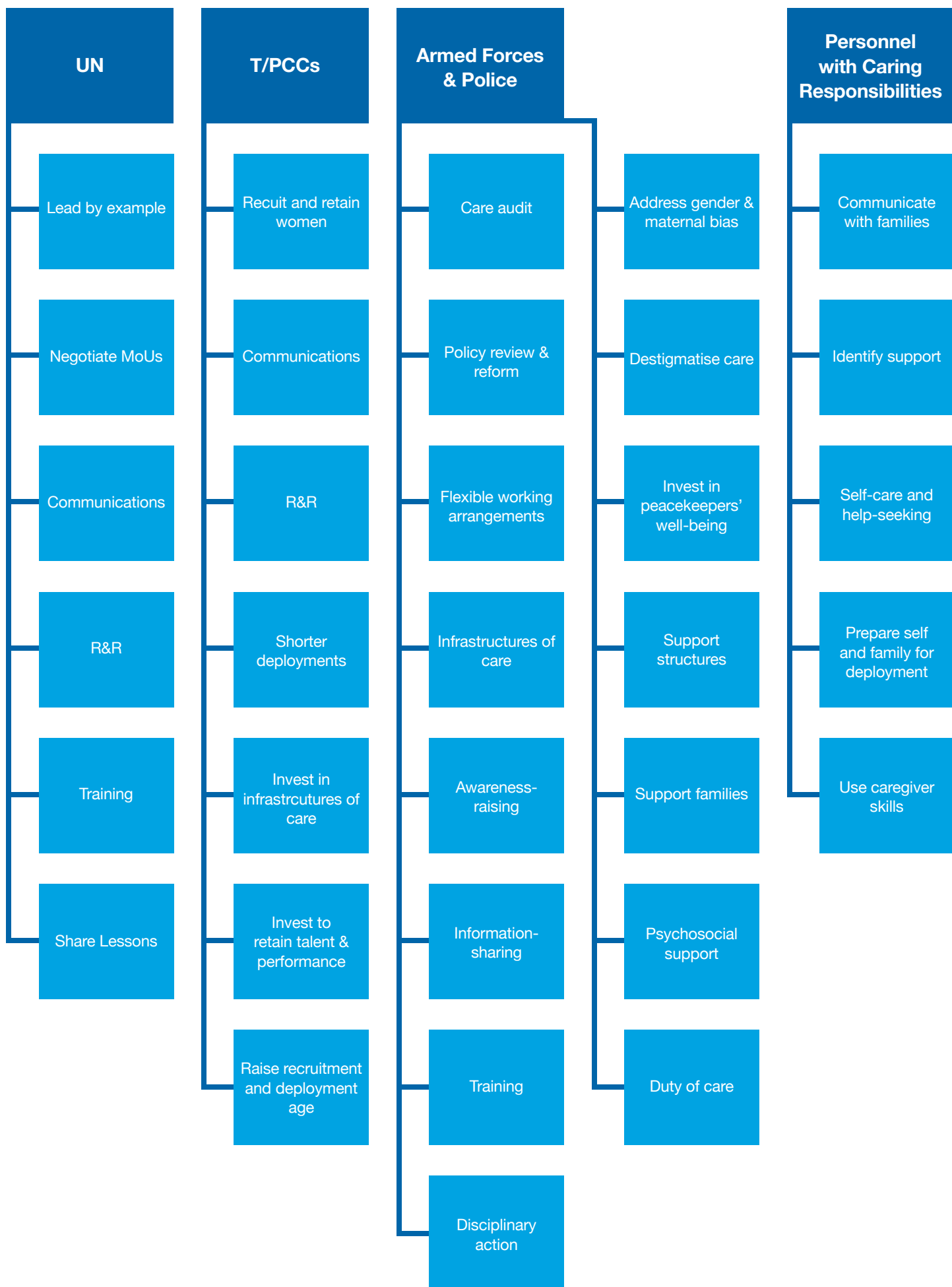
*Ces mesures sont essentielles pour la fidélisation, la performance et la crédibilité de l'organisation.*

# Personnel ayant des responsabilités familiales : favoriser l'autonomie au sein des systèmes

*Si le changement institutionnel est essentiel, chaque membre du personnel a également intérêt à bénéficier de conseils pour s'y retrouver dans les systèmes et se préparer au déploiement.*

- **Communiquer régulièrement avec les membres de la famille** : partager ses espoirs de déploiement ou d'autres opportunités, maintenir une communication ouverte malgré des horaires de travail longs et imprévisibles afin de préserver et d'améliorer les relations personnelles. Pour ceux qui sont déployés, prévoir des moments réguliers pour appeler leur famille et maintenir une routine afin de rester en contact.
- **Identifiez les aides organisationnelles et autres disponibles** : notamment les politiques, structures et processus formels au sein de l'organisation du secteur de la sécurité, ainsi que les réseaux et structures de soutien informels tels que les membres de la famille, les réseaux professionnels et les structures d'accueil pour enfants ou autres structures de soins abordables et accessibles. [voir l'outil pratique n° 10C]
- **Prenez soin de vous et demandez de l'aide si nécessaire** : soyez attentif aux signes de stress et utilisez les outils ou ressources de bien-être fournis par votre institution du secteur de la sécurité ou l'ONU, évitez de recourir à des stratégies d'adaptation négatives et contribuez à instaurer une culture de travail positive, solidaire et ouverte aux discussions sur les soins et le bien-être. [voir l'outil pratique n° 13]
- **Préparez votre famille et vous-même au déploiement** : cela implique d'être conscient de ce qui est attendu de vous et de la manière dont votre travail dans le domaine des soins et de la sécurité peut avoir un impact l'un sur l'autre. Assurez-vous d'avoir pris toutes les dispositions nécessaires pour votre famille pendant votre absence, notamment en ce qui concerne les mesures à prendre en cas d'urgence familiale et l'organisation des soins pendant votre absence. [voir l'outil pratique n° 10C]
- **Ayez confiance en vos compétences dans le domaine de la sécurité et des opérations de paix** : cela peut inclure l'empathie, l'écoute attentive ou la prise en compte des besoins des autres, et le recours à des compétences telles que la polyvalence, qui peuvent être développées en gérant à la fois la charge de travail et les soins.

*Ces mesures doivent être soutenues par des systèmes organisationnels et ne doivent pas être considérées comme des substituts à une réforme.*



# Outils pratiques pour soutenir le personnel en uniforme ayant des responsabilités familiales

1. Modèle de tableau de mise en œuvre
2. Cadre logique (matrice du cadre logique)
3. Théorie du changement
4. Outil d'audit des soins
5. Liste de contrôle pour l'audit des soins
6. Tableau de bord organisationnel (évaluation RAG)
7. Exemples de recommandations politiques et exemples de formulations politiques
8. Outils de lutte contre les préjugés pour les comités de sélection
9. Plan de cours de formation
10. Listes de contrôle de référence rapide pour aider le personnel ayant des responsabilités familiales déployé dans le cadre d'opérations de paix des Nations Unies
  - A. Liste de contrôle organisationnelle
  - B. Liste de contrôle pour les dirigeants
  - C. Liste de contrôle individuelle pour le personnel se préparant à être déployé
11. Modèle de plan de prise en charge familiale
12. Modèle de passeport pour les aidants
13. Conseils d'autogestion pour le personnel en uniforme participant à des opérations de paix
14. Cartographie des risques et des mesures d'atténuation
15. Stratégie de communication et d'engagement
  - A. Outil de planification de la communication
  - B. Messages clés et conseils des commandants
  - C. Foire aux questions (FAQ)

# Comment utiliser les outils pratiques de cette boîte à outils

La boîte à outils comprend une série d'outils pratiques conçus pour aider l'ONU, les T/PCC et les institutions de défense et de police à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales. Ces outils aident les organisations à traduire les résultats de la recherche et les engagements politiques en actions concrètes.

Ces outils ont pour but d'aider les organisations à identifier les obstacles à l'engagement, à la fidélisation, à l'avancement et au déploiement liés aux responsabilités familiales. Ils visent également à aider les organisations à hiérarchiser les réformes, à planifier et à suivre leur mise en œuvre de manière à renforcer les capacités de la main-d'œuvre et l'efficacité opérationnelle.

Les outils fournis ne sont pas normatifs. Ils sont proposés sous forme d'exemples pratiques, de modèles et de cadres d'orientation qui peuvent être adaptés, modulés et appliqués en fonction du mandat institutionnel, du contexte opérationnel, des ressources disponibles et des cadres nationaux ou organisationnels. Tous les outils ne seront pas pertinents ou réalisables dans tous les contextes, et les utilisateurs sont encouragés à sélectionner et à adapter ceux qui correspondent le mieux à leurs besoins.

Plusieurs de ces outils s'inspirent directement des exemples de bonnes pratiques identifiés dans le cadre des recherches qui sous-tendent cette boîte à outils, notamment les pratiques observées dans les institutions nationales de défense et de police et dans les opérations de paix des Nations unies. D'autres s'appuient sur des approches établies en matière d'évaluation organisationnelle, de planification de la mise en œuvre, de suivi et d'évaluation couramment utilisées dans divers contextes organisationnels. Ensemble, ils constituent un ensemble cohérent d'options permettant de prendre des décisions fondées sur des données probantes.

Les outils sont conçus pour être utilisés de manière itérative et combinée. Par exemple, un audit des soins peut être utilisé pour identifier les lacunes et les priorités ; le tableau de mise en œuvre pour traduire ces priorités en actions ; et un cadre logique ou une théorie du changement pour articuler comment des réformes spécifiques conduiront à de meilleurs résultats. Des tableaux de bord et des outils de suivi peuvent ensuite être utilisés pour suivre les progrès au fil du temps.

Avant tout, ces outils sont destinés à favoriser la réflexion, le dialogue et l'action éclairée. Ils sont plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés de manière collaborative, avec la contribution des dirigeants, du personnel chargé des ressources humaines et de la planification, des commandants et du personnel ayant une expérience concrète des responsabilités en matière de soins.

# Outil pratique n° 1 : modèle de tableau de mise en œuvre

## *Lier les recommandations à la mise en œuvre*

Les recommandations ci-dessus sont délibérément formulées comme des domaines à évaluer, à renforcer ou à mettre en œuvre, plutôt que comme des mesures prescriptives. Elles alimentent directement le tableau de mise en œuvre, qui aide les organisations à :

- Hiérarchiser les actions
- Attribuer les responsabilités
- Évaluer les implications en termes de ressources
- Identifier les dépendances
- Gérer les risques

Utilisés conjointement, le tableau de mise en œuvre et les recommandations fournissent une voie pratique pour passer des résultats de la recherche à un changement organisationnel durable.

La justification et les preuves à l'appui de chaque recommandation sont détaillées dans le rapport associé.

Le tableau de mise en œuvre ci-dessous fournit un résumé condensé et orienté vers l'action de ces recommandations. Il est conçu pour aider les organisations à évaluer leur situation actuelle, à hiérarchiser les actions et à planifier la mise en œuvre, ainsi qu'à promouvoir la responsabilité et à suivre les progrès au fil du temps.

## Comprendre les en-têtes du tableau

### **Recommandation**

Cette colonne résume les recommandations décrites ci-dessus et détaillées dans le rapport. Elles doivent être considérées dans un premier temps comme des domaines à évaluer, puis comme des domaines d'action.

### **Priorité (1-5)**

Indique l'importance relative, 5 étant la priorité la plus élevée. Les organisations doivent déterminer la priorité en fonction du risque opérationnel, de l'impact sur le bien-être et de la faisabilité.

### **Intensité des ressources (1 à 5)**

Reflète le niveau de ressources nécessaires, y compris en termes de personnel, de financement et d'efforts administratifs, 5 indiquant la demande de ressources la plus élevée.

### **Acteur responsable**

Identifie qui est le principal responsable de l'action, par exemple l'ONU, le T/PCC, les forces armées ou la police. Bien que des recommandations soient formulées à l'intention du personnel individuel, elles doivent être considérées comme des efforts que les organisations entreprendront pour soutenir les mesures prises par le personnel (telles que l'accès à l'information et la pratique de l'autogestion de la santé).

### **Calendrier**

Fixer un délai réaliste pour l'action, en reconnaissant que certains changements sont immédiats tandis que d'autres sont à plus long terme.

### **Dépendances**

Identifie les actions qui dépendent de la mise en place d'autres réformes ou approbations.

## Risques et atténuation

Met en évidence les risques prévisibles liés à la mise en œuvre et les stratégies pour les gérer.

## Preuves ou indicateurs

Identifie comment les progrès peuvent être démontrés, par exemple à l'aide de politiques, de supports de formation, d'allocations de fonds ou de retours qualitatifs.

*Le tableau de mise en œuvre peut également comporter des colonnes permettant d'identifier le type de recommandation, par exemple si elle concerne principalement une question de politique, de ressources, de pratiques, de culture de travail ou de leadership. Cela permet de déterminer comment les progrès doivent être évalués.*

## Conseils d'utilisation importants

Toutes les recommandations ne seront pas réalisables dans tous les contextes. Les organisations doivent adapter leurs actions à leur environnement juridique, opérationnel et culturel tout en restant concentrées sur l'objectif sous-jacent : permettre au personnel ayant des responsabilités familiales de participer pleinement et en toute sécurité aux opérations de paix.

De manière générale, les recommandations peuvent être classées en deux catégories : A. Domaines mesurables et évaluables et B. Domaines liés à la culture, au leadership et au comportement, bien que de nombreuses recommandations recoupent ces deux domaines. Lorsqu'elles utilisent le tableau de mise en œuvre, les organisations doivent s'efforcer d'identifier le type d'action requis, ce qui les aidera à déterminer les preuves ou les indicateurs nécessaires pour évaluer les progrès.

### A. Domaines mesurables et évaluables

Il s'agit notamment des politiques, des ressources, des structures et des pratiques qui peuvent être prouvées, examinées ou contrôlées. Elles se prêtent bien à l'examen de documents, à l'établissement de rapports et à la définition d'indicateurs formels.

### B. Domaine de la culture, du leadership et des comportements

Ces domaines sont essentiels, mais moins facilement mesurables. Ils doivent être évalués à l'aide de données qualitatives, telles que celles recueillies dans le cadre d'enquêtes auprès du personnel. Ces domaines ne doivent pas être réduits à des indicateurs à cocher. Les progrès doivent être évalués à partir des tendances observées au fil du temps, des pratiques de leadership et de l'expérience vécue par le personnel.

| Recommandation   | Priorité<br>(1-5) | Ressources<br>(1-5) | Acteur<br>responsable | Calendrier | Dépendances | Risques et<br>atténuation | Preuves ou<br>indicateurs |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>ONU</b>   |                   |                     |                       |            |             |                           |                           |
| Montrer l'exemple pour encourager les T/PCC à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales |                   |                     |                       |            |             |                           |                           |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Négocier des protocoles d'accord avec les T/PCC afin de garantir le bien-être des soldats de la paix, notamment des conditions de vie adéquates pendant la mission               |  |  |  |  |  |  |  |
| Collaborer avec les T/PCC pour garantir que les soldats de la paix puissent rester en contact avec leur famille pendant leur déploiement   |  |  |  |  |  |  |  |
| Promouvoir et/ou soutenir l'aide aux soldats de la paix pour qu'ils puissent rentrer chez eux pendant leurs congés de repos et de récupération (R&R) lors de longs déploiements. |  |  |  |  |  |  |  |
| Renforcer la formation des soldats de la paix et des dirigeants afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins en matière de soins  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intégrer les questions relatives à la famille et aux soins dans la formation préalable au déploiement et dans les conseils prodigués à ce sujet                                  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques avec les T/PCC, et sensibiliser à l'importance de soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales          |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>T/PCC</b>   |  |  |  |  |  |  |  |
| Faciliter l'engagement des femmes dans les institutions du secteur de la sécurité afin d'augmenter le nombre de femmes déployées dans les opérations de paix des Nations unies |  |  |  |  |  |  |  |
| Prendre en charge les services de communication pour les contingents déployés, y compris le téléphone et le Wi-Fi  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fournir un soutien pour permettre aux soldats de la paix de rentrer chez eux pendant leurs congés de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée             |  |  |  |  |  |  |  |
| Proposer des déploiements plus courts  |  |  |  |  |  |  |  |
| Investir dans les infrastructures de soins   |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Investir pour retenir les talents et améliorer les performances   |  |  |  |  |  |  |  |
| Relever la limite d'âge pour le déploiement et le recrutement   |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Forces armées et police</b>  |  |  |  |  |  |  |  |
| Réaliser un audit des soins   |  |  |  |  |  |  |  |
| Réviser et/ou réformer les politiques afin de mieux répondre aux besoins liés au genre et aux responsabilités familiales du personnel, en accordant une attention particulière aux politiques en matière de ressources humaines |  |  |  |  |  |  |  |
| Soutenir les modalités de travail flexibles   |  |  |  |  |  |  |  |
| Fournir ou faciliter l'accès aux infrastructures de soins, notamment aux structures d'accueil pour les enfants (ou aux subventions pour la garde d'enfants et autres soins) et à des espaces privés pour l'allaitement          |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>Élaborer et mener des campagnes de sensibilisation afin de garantir que le personnel et les dirigeants soient conscients des défis liés à la gestion des responsabilités familiales et du travail dans le secteur, ainsi que de la contribution des femmes et des aidants au secteur et aux opérations de paix</p> |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Créer des processus pour garantir que le personnel ayant des responsabilités familiales dispose d'informations régulières et complètes sur les aides dont il peut bénéficier, ainsi que sur le déploiement, la formation, l'évolution de carrière et d'autres opportunités</p>                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Dispenser des formations pour permettre l'accès au personnel ayant des responsabilités familiales et inclure les questions liées aux soins, telles que les soins personnels et la gestion de la séparation familiale, dans la formation préalable au déploiement</p>   |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Prendre des mesures disciplinaires contre la discrimination fondée sur le statut parental ou le sexe   |  |  |  |  |  |  |  |
| Identifier, traiter et réduire les préjugés liés au genre et à la maternité  |  |  |  |  |  |  |  |
| Déstigmatiser la recherche d'aide, les soins personnels et les responsabilités familiales des hommes, notamment en encourageant ces derniers à prendre des congés parentaux, paternité et familiaux  |  |  |  |  |  |  |  |
| Investir dans le bien-être des soldats de la paix, notamment en leur offrant des conditions de vie adéquates pendant leur mission, des moyens de communication et une aide à l'ation pour rentrer chez eux pendant leurs congés de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Mettre en place, encourager et financer des structures de soutien pour les aidants, notamment des mentors, des défenseurs et des réseaux   |  |  |  |  |  |  |  |
| Soutenir les familles en leur donnant accès à l'éducation, aux soins de santé et au logement, en particulier les familles du personnel déployé   |  |  |  |  |  |  |  |
| Étendre le soutien psychosocial aux familles du personnel déployé et de retour   |  |  |  |  |  |  |  |
| Reconnaître les synergies entre le devoir de diligence de l'organisation, le soutien organisationnel aux membres du personnel ayant des responsabilités familiales et l'attention portée aux soins de manière plus générale (c'est-à-dire les soins personnels et le bien-être du personnel) |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Soutien organisationnel pour permettre au personnel ayant des responsabilités familiales de...</b>  |  |  |  |  |  |  |  |
| Communiquent régulièrement avec les membres de leur famille  |  |  |  |  |  |  |  |
| Identifier les aides organisationnelles et autres disponibles  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Prennent soin d'eux-mêmes et demandent de l'aide si nécessaire   |  |  |  |  |  |  |  |
| Préparer leur famille et eux-mêmes au déploiement  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tirer parti de leur expérience en tant qu'aidants pour contribuer aux opérations de paix des Nations Unies |  |  |  |  |  |  |  |

# Outil pratique n° 2 : théorie du changement

Une théorie du changement est un outil de gestion efficace qui décrit le processus permettant d'atteindre le résultat souhaité.

Semblable à un cadre logique (voir outil pratique n° 3), il s'agit d'une feuille de route simple qui explique comment les actions mèneront à des résultats, lesquels conduiront à des résultats immédiats et à plus long terme. Contrairement au cadre logique, qui fournit des détails et est souvent utilisé au niveau tactique ou opérationnel, la théorie du changement est un outil global et stratégique qui fournit une explication générale de la manière dont le changement devrait se produire.

Une théorie du changement aide à :

- Expliciter les hypothèses
- Vérifier si les mesures proposées sont susceptibles d'atteindre les résultats escomptés
- Identifier les domaines dans lesquels le changement pourrait stagner ou échouer
- Soutenir le suivi, l'apprentissage et l'adaptation au fil du temps
- Fournir une base conceptuelle pour les cadres logiques

Cette boîte à outils et le rapport associé s'appuient sur une théorie du changement qui montre comment les recommandations énoncées ci-dessus peuvent être traduites en changements pratiques et mesurables :



# Outil pratique n° 3 : Matrice logique (Logical Framework Matrix)

Un cadre logique est un outil de planification et de gestion qui établit la séquence logique entre :

- Le résultat global à atteindre
- Les résultats nécessaires pour atteindre ce résultat
- Les réalisations qui permettent d'obtenir ces résultats
- Les activités nécessaires pour produire les extrants

Il identifie également les indicateurs permettant de mesurer les progrès ainsi que les sources d'où proviennent les données relatives aux indicateurs (moyens de vérification).

Enfin, il comprend toutes les hypothèses (c'est-à-dire les conditions) qui doivent être vérifiées pour que le projet réussisse, mais qui échappent au contrôle direct du projet.

L'élaboration d'un cadre logique peut contribuer à assurer la cohérence entre les activités et les objectifs visés. À ce titre, lors de l'élaboration d'un cadre logique, il est recommandé de commencer par définir clairement l'objectif :

1. Formuler l'objectif ou le résultat escompté
2. Cartographier les résultats nécessaires pour atteindre cet objectif
3. Identifier les résultats tangibles qui doivent être obtenus pour réaliser ces résultats
4. Énumérer les activités nécessaires pour produire ces résultats
5. Sélectionnez les indicateurs et les sources de données
6. Réfléchissez aux hypothèses appropriées au contexte

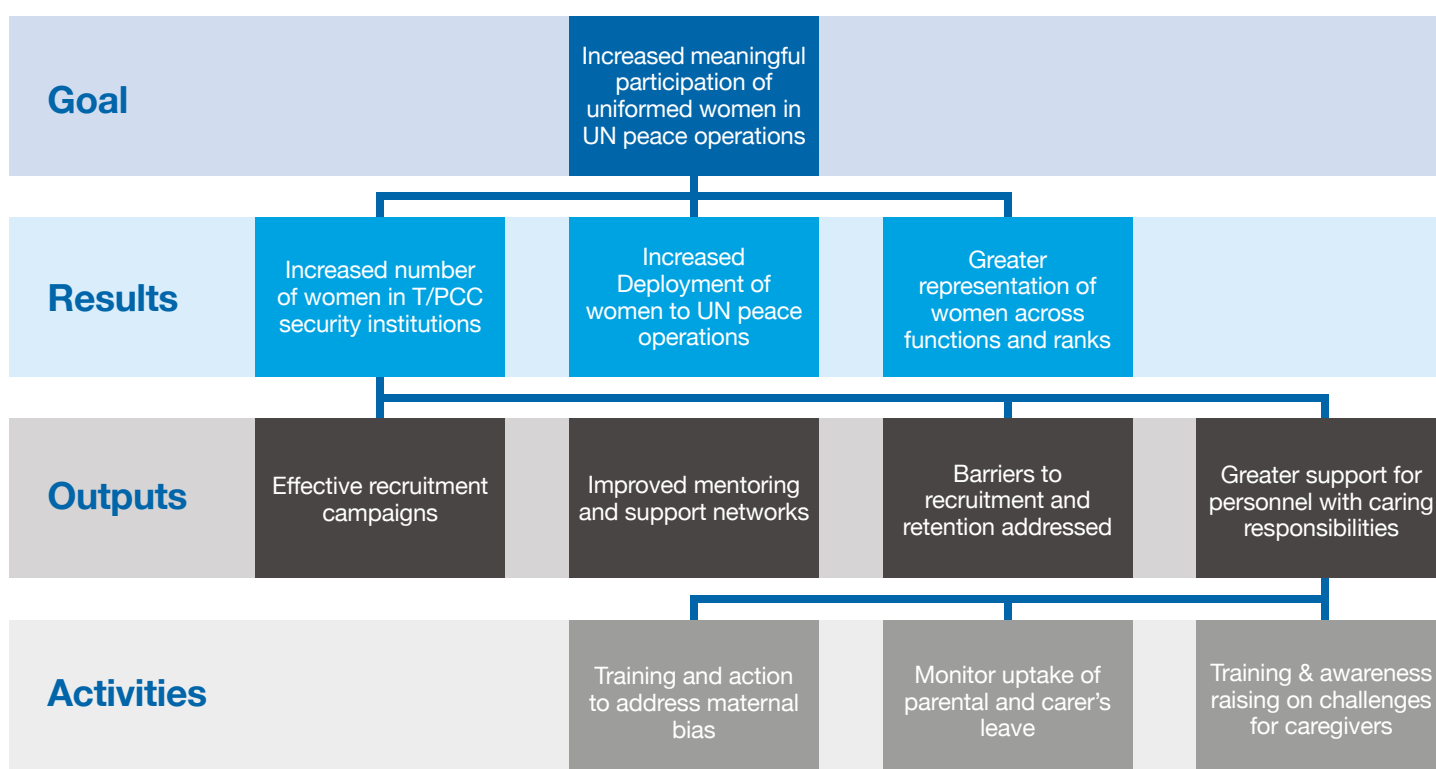
Travailler dans cet ordre permet de garantir la réalisation de l'objectif et d'éviter de se concentrer sur des activités sans tenir compte de l'objectif global ou des résultats escomptés.

Bien utilisé, un cadre logique favorise une planification cohérente, un suivi réaliste et un apprentissage adaptatif. Il permet de s'assurer que les activités sont clairement liées aux résultats escomptés, que les ressources sont utilisées de manière efficace et que les progrès peuvent être évalués au fil du temps.

La figure suivante donne une indication de ce à quoi peut ressembler le début d'un cadre logique, en prenant l'exemple de l'objectif global consistant à accroître la participation significative des femmes en uniforme aux opérations de paix des Nations unies :

|  | Objectif (résultat)  | Résultats (nécessaires pour atteindre l'objectif)                                | Produits (nécessaires pour produire les résultats)               | Activités (nécessaires pour produire les produits)  |
|--|--|--|--|---|
|  | Participation significative accrue des femmes en uniforme aux opérations de paix des Nations Unies | Participation accrue des femmes aux institutions de sécurité du T/PCC            | Politiques, programmes et structures qui soutiennent les aidants | Audit des soins – consulter le personnel, cartographier les besoins, évaluer les ressources, élaborer un plan |
| <b>Indicateurs</b>                                 | Nombre et pourcentage de femmes déployées par grade et par fonction                                | Nombre et pourcentage de femmes en service et recrutées                          | Nombre de politiques, programmes et structures nouveaux/ révisés | Nombre de membres du personnel consultés, montant des ressources obtenues                                     |
| <b>Source des données (moyens de vérification)</b> | Statistiques sur le déploiement - DPO et T/PCC   | Statistiques sur le recrutement et la rétention - Institutions de sécurité T/PCC | Institutions de sécurité T/PCC                                   | Institutions de sécurité T/PCC  |
| <b>Hypothèses</b>                                  | Intérêt des femmes pour le déploiement   | Intérêt des femmes pour l'armée/la police  | Disponibilité des ressources                                     | Volonté politique de soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales                               |

En règle générale, chaque objectif global ou résultat escompté comporte plusieurs résultats, chacun d'entre eux ayant un certain nombre de réalisations et impliquant généralement plusieurs activités. Par exemple, l'image ci-dessous montre qu'il faut plusieurs activités pour obtenir une seule réalisation, plusieurs réalisations pour obtenir un seul résultat et plusieurs résultats pour atteindre un seul objectif :



# Outil pratique n° 4 : outil d'audit des soins

L'outil d'audit des soins est un outil d'évaluation pratique conçu pour aider les organisations de défense et de police à comprendre dans quelle mesure leurs systèmes existants soutiennent le personnel ayant des responsabilités familiales et où subsistent des obstacles à la participation.

Alors que le tableau de mise en œuvre se concentre sur *les mesures à prendre et les responsables*, l'audit des soins se concentre sur la situation de départ d'une organisation. Il fournit un moyen structuré d'examiner les politiques, les pratiques, les ressources et la culture du lieu de travail afin d'identifier les lacunes, les points forts et la capacité à changer.

Utilisé dès le début, l'audit des soins établit une base de référence. Utilisé au fil du temps, il permet aux organisations de suivre les progrès et d'évaluer si les réformes se traduisent par des améliorations significatives pour le personnel ayant des responsabilités familiales.

## Qu'est-ce qu'un audit des soins ?

Un audit des soins est un examen structuré de la manière dont les politiques, les pratiques et l'environnement de travail d'une organisation affectent le personnel ayant des responsabilités familiales, notamment les parents, les tuteurs et les personnes s'occupant d'adultes.

L'audit vise à identifier :

- Les obstacles structurels qui limitent la participation, la progression ou le déploiement
- Les incohérences dans la manière dont le soutien est appliqué dans la pratique
- La dépendance à l'égard d'arrangements informels ou discrétionnaires
- Les écarts entre l'intention de la politique et l'expérience vécue

## Objectif de l'audit des soins

L'audit des soins a pour objectif d'évaluer la capacité de l'organisation à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales en examinant :

- Les politiques et les cadres de ressources humaines
- Les pratiques de leadership et les mécanismes de responsabilisation
- L'accès aux ressources et aux infrastructures
- La culture d'entreprise et les normes informelles

L'audit des soins n'est pas une inspection ni un exercice de conformité. Il s'agit d'un outil de diagnostic conçu pour favoriser l'apprentissage, la hiérarchisation des priorités et la prise de décision fondée sur des preuves.

## Quand et comment utiliser l'audit des soins

L'audit des soins peut être utilisé :

- Au début d'une réforme pour établir une base de référence
- Pour éclairer la planification de la mise en œuvre
- Comme examen périodique pour suivre les progrès au fil du temps
- Pour soutenir le reporting, l'apprentissage et l'amélioration continue

Le modèle ci-dessous fournit un exemple de la manière dont un audit des soins peut être structuré pour une organisation militaire ou policière.

## Section 1 : Politique organisationnelle et gouvernance

| Indicateur  | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises                  | Action requise |
|---|---------------------|--------------------------------------|----------------|
| 1.1 L'organisation dispose d'une définition formelle des « responsabilités familiales » qui inclut les structures familiales diverses.  |                     | Fournir une référence à la politique |                |
| 1.2 Il existe une politique organisationnelle claire décrivant les droits, les avantages et les aménagements accordés au personnel ayant des responsabilités familiales.          |                     | Télécharger le document ou le lien   |                |
| 1.3 Les politiques ont été révisées au cours des 24 derniers mois.  |                     | Date de la dernière révision         |                |
| 1.4 Les politiques sont conformes à la législation nationale, aux plans d'action en faveur de l'égalité des sexes et aux normes pertinentes des Nations unies ou internationales. |                     | Résumé de la conformité              |                |
| 1.5 Un cadre supérieur/une unité désigné(e) supervise la mise en œuvre des politiques relatives aux soins.  |                     | Titre/fonction                       |                |

## Section 2 : Données sur la main-d'œuvre et suivi

| Indicateur  | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises                                    | Action requise |
|---|---------------------|--|----------------|
| 2.1 L'organisation recueille des données ventilées par sexe sur le personnel ayant des responsabilités familiales.  |                     | Méthode de collecte des données                        |                |
| 2.2 Les données comprennent le type de responsabilité familiale (par exemple, soins primaires/secondaires aux enfants, soins aux personnes âgées, soins liés au handicap).                                      |                     | Types enregistrés                                      |                |
| 2.3 Les entretiens ou enquêtes de départ permettent de déterminer si les responsabilités familiales ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ont influencé la décision de quitter l'organisation. |                     | Méthode de collecte des données                        |                |
| 2.4 Les données sont utilisées pour éclairer la planification du déploiement et la gestion du personnel.  |                     | Exemples   |                |
| 2.5 Des plans de prise en charge familiale sont en place pour tous les membres du personnel ayant des responsabilités familiales.   |                     | Pourcentage du personnel dont le plan a été mis à jour |                |

## Section 3 : Processus liés aux ressources humaines

| Indicateur   | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises                                       | Action requise |
|--|---------------------|---|----------------|
| 3.1 Les processus de recrutement, de promotion, de formation et d'affectation ne pénalisent pas indirectement le personnel ayant des responsabilités familiales. |                     | Conclusions de l'examen                                   |                |
| 3.2 Les processus préalables au déploiement comprennent l'évaluation des responsabilités familiales et des aides nécessaires.                                    |                     | Procédures opérationnelles standard ou listes de contrôle |                |
| 3.3 Les dispositions en matière de congés, de flexibilité du travail et de protection sociale sont transparentes et accessibles à tous les genres.               |                     | Extraits de la politique                                  |                |
| 3.4 Les plaintes liées à la discrimination ou aux préjugés à l'égard des aidants sont enregistrées et suivies.   |                     | Données des trois dernières années                        |                |

## Section 4 : Préparation opérationnelle et déploiement

| Indicateur  | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises                                      | Action requise |
|---|---------------------|--|----------------|
| 4.1 Les séances d'information préalables au déploiement comprennent des informations sur les mécanismes de soutien aux soins.   |                     | Documents d'information                                  |                |
| 4.2 Des processus sont en place pour garantir que le personnel ayant des responsabilités familiales puisse être déployé de manière équitable (par exemple, hébergement temporaire, calendriers de planification adaptés). |                     | Exemples ou procédures opérationnelles standard          |                |
| 4.3 Les commandants reçoivent une formation sur la gestion des membres de l'équipe ayant des responsabilités familiales.  |                     | Dossiers de formation                                    |                |
| 4.4 Il existe des procédures pour traiter et mettre à jour les plans de prise en charge familiale pendant le déploiement.   |                     | Lien vers la procédure opérationnelle standard ou résumé |                |

## Section 5 : Culture de travail et leadership

| Indicateur   | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises      | Action requise |
|--|---------------------|--------------------------|----------------|
| 5.1 Les dirigeants soutiennent ouvertement l'équilibre entre le travail et la vie familiale et remettent en question les préjugés liés aux responsabilités familiales. |                     | Exemples ou déclarations |                |
| 5.2 Les enquêtes sur le climat au sein des unités mesurent la perception du soutien apporté aux aidants.   |                     | Extraits de l'enquête    |                |
| 5.3 Les aidants sont représentés de manière proportionnelle dans les postes de direction et les unités spécialisées.   |                     | Résumé des données RH    |                |
| 5.4 L'organisation suit activement et atténue les préjugés liés à la maternité et au genre (par exemple, les suppositions sur la disponibilité).                       |                     | Initiatives connexes     |                |

## Section 6 : Installations et aides pratiques

| Indicateur  | Oui/Non/<br>Partiel | Preuves<br>requises                                 | Action requise |
|---|---------------------|---|----------------|
| 6.1 Les installations comprennent des salles d'allaitement/de soins infirmiers, des espaces privés et des installations sanitaires appropriées. |                     | Photos ou rapports d'inspection du site             |                |
| 6.2 Des options de garde d'enfants sont disponibles (sur place ou par le biais de partenariats/subventions).                                    |                     | Description et données d'accès                      |                |
| 6.3 Des options de travail à distance/virtuel sont disponibles lorsque cela est possible sur le plan opérationnel.                              |                     | Données relatives à la politique ou à l'utilisation |                |
| 6.4 Les services de bien-être (psychologique, financier, social) comprennent des éléments adaptés aux aidants.                                  |                     | Liste des services                                  |                |

## Section 7 : Résumé de l'audit et recommandations

**Points forts identifiés :** *par exemple, politiques complètes en matière de soins familiaux ; engagement fort de la direction ; collecte cohérente de données ventilées.*

**Lacunes identifiées :** *par exemple, mise à jour incohérente des plans de prise en charge familiale ; options limitées en matière de garde d'enfants ; formation insuffisante des commandants.*

- **Actions prioritaires (à court terme : 3 à 6 mois) :**
- **Actions prioritaires (moyen terme : 6 à 18 mois) :**
- **Objectifs à long terme de la réforme organisationnelle :**

# Outil pratique n° 5 : Liste de contrôle pour l'audit des soins

## Pour les contributeurs policiers et militaires aux opérations de paix des Nations Unies

### Objectif :

La liste de contrôle pour l'audit des soins est un outil pratique et opérationnel conçu pour évaluer rapidement si une organisation militaire ou policière soutient le personnel ayant des responsabilités familiales afin qu'il puisse être déployé dans le cadre d'opérations de paix des Nations Unies.

La liste de contrôle accompagne un audit des soins et est destinée à être utilisée à des moments clés de la prise de décision, en particulier avant le déploiement, afin de confirmer que les politiques, les soutiens et les garanties essentiels sont en place et appliqués dans la pratique.

Plus précisément, la liste de contrôle pour l'audit des soins aide les organisations à :

- Confirmer leur état de préparation au déploiement de personnel ayant des responsabilités familiales
- Identifier les lacunes immédiates qui pourraient empêcher un déploiement équitable
- Aider les commandants et les planificateurs à prendre des décisions éclairées en matière de déploiement
- Veiller à ce que les politiques et les mesures de soutien existantes soient mises en pratique
- Réduire le recours à des arrangements informels ou discrétionnaires

### 1. Élaboration des politiques

- Les « responsabilités familiales » sont officiellement définies et la non-discrimination fondée sur ces responsabilités est protégée dans le code de conduite et les cadres disciplinaires.
- Les critères de déploiement **ne** désavantagent **pas** le personnel ayant des responsabilités familiales.
- Il existe une directive interne soutenant la stratégie uniforme des Nations Unies en matière de parité entre les sexes.
- Des mesures sont en place pour garantir l'égalité des chances en matière de déploiement aux femmes ayant des responsabilités familiales.
- Il existe des politiques qui offrent des possibilités de déploiements plus courts au personnel ayant des responsabilités familiales, lorsque cela est possible.
- Des mesures sont en place pour éviter que le personnel qui ne peut être déployé en raison de responsabilités familiales ne soit pénalisé dans sa progression de carrière.
- Des mesures sont en place pour garantir l'égalité des chances en matière de déploiement aux femmes ayant des responsabilités familiales.
- Il existe des politiques et des ressources qui favorisent le bien-être du personnel en déploiement, notamment un soutien pour communiquer régulièrement avec les familles, des voyages à domicile pendant les périodes de repos et de récupération lors de longs déploiements, des infrastructures répondant aux normes de vie de base, ainsi que des activités sociales, des structures de soutien et des informations.

### 2. Collecte de données et responsabilité

- Données ventilées par sexe collectées sur le personnel déployable.
- Les données comprennent le type et l'étendue des responsabilités familiales.
- Les plans de prise en charge familiale sont obligatoires et à jour pour tout le personnel déployé.
- Collecte et analyse de données sur les taux de recrutement, de rétention, de promotion, de formation, de déploiement et de redéploiement en fonction du sexe et des responsabilités familiales.

### 3. Gestion du personnel et pré-déploiement

- Les contrôles médicaux/sociaux avant le déploiement incluent les responsabilités familiales.
- Un soutien social tenant compte du genre et des traumatismes est disponible avant le déploiement.
- Accès égal à la formation préalable au déploiement pour le personnel ayant des responsabilités familiales.
- Les délais de déploiement laissent le temps d'organiser/de mettre à jour les modalités de prise en charge.

### 4. Préparation opérationnelle et soutien au déploiement

- La formation préalable au déploiement comprend des informations sur les soins personnels, la gestion de la séparation familiale, ainsi que les canaux et ressources de soutien.
- Le personnel ayant des responsabilités familiales n'est pas considéré comme non déployable.
- Il existe des mécanismes permettant de mettre à jour les plans de prise en charge familiale pendant le déploiement.
- Les décisions relatives à la rotation/prolongation et au repos et à la récupération tiennent compte des obligations en matière de soins.

### 5. Culture de travail et leadership

- Les commandants sont formés à un leadership inclusif et sensible au genre.
- Les dirigeants soutiennent activement la participation du personnel ayant des responsabilités familiales.
- Des enquêtes sur le climat social permettent de suivre la perception de l'équité par les aidants.
- Les données montrent qu'il n'y a pas de préjugés liés à la maternité ou au genre dans les décisions de déploiement.
- Il existe des mécanismes de plainte accessibles en cas de discrimination liée à la prise en charge.
- Les politiques RH et les réseaux de soutien qui accompagnent le personnel ayant des responsabilités familiales sont régulièrement et largement communiqués.
- Le personnel est informé des obligations en matière de conduite, de discipline et de non-discrimination.

### 6. Installations et soutien pratique

- Des installations privées pour l'allaitement et l'hygiène sont disponibles.
- Des ajustements des uniformes/équipements sont possibles.
- Hébergement adapté au genre dans les zones de mission.
- Soutien familial (garde d'enfants, logement, conseil, services sociaux) pour le personnel déployé.
- Canaux de communication accessibles pour permettre au personnel de rester en contact régulier avec sa famille

### 7. Intégration des engagements des Nations Unies en matière de parité entre les sexes

- Des plans d'action en faveur de la parité entre les sexes existent et comprennent des engagements spécifiques pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales.
- Identification et suivi des obstacles au recrutement, à la fidélisation, à la promotion, à la formation et au déploiement du personnel ayant des responsabilités familiales, et publication annuelle d'un rapport accessible au public sur les mesures prises pour y remédier.
- Les enseignements tirés des déploiements (et non-déploiements) précédents sont intégrés dans les réformes politiques.

# Outil pratique n° 6 : Tableau de bord organisationnel des soins (évaluation RAG)

## Objectif

La fiche d'évaluation organisationnelle est un outil d'évaluation pratique conçu pour fournir une vue d'ensemble claire et de haut niveau de l'efficacité avec laquelle une organisation militaire ou policière soutient le personnel ayant des responsabilités familiales.

Grâce à un cadre rouge-orange-vert (RAG), la fiche d'évaluation permet aux organisations d'évaluer leurs performances actuelles dans des domaines clés tels que la politique et la gouvernance, le déploiement et la planification opérationnelle, la culture d'entreprise et le leadership. Elle traduit des questions organisationnelles complexes en un aperçu visuel concis qui facilite la prise de décision, la responsabilisation et la hiérarchisation des priorités.

La fiche d'évaluation est destinée à être utilisée comme :

- Un outil de diagnostic pour identifier les points forts, les risques et les lacunes prioritaires
- Un cadre de suivi pour suivre les progrès au fil du temps
- Un instrument de référence rapide pour les hauts dirigeants et les commandants
- Un mécanisme favorisant la transparence et la responsabilisation interne

La fiche d'évaluation organisationnelle fournit une évaluation rapide du soutien organisationnel. Elle permet de s'assurer que les engagements pris en faveur du personnel ayant des responsabilités familiales sont visibles, mesurables et intégrés dans les performances organisationnelles et les pratiques de leadership.

## Fréquence d'utilisation

La fiche d'évaluation organisationnelle doit être remplie au moins une fois par an afin de fournir un aperçu cohérent des performances organisationnelles en matière de soutien au personnel ayant des responsabilités familiales.

En outre, les organisations sont encouragées à remplir la fiche d'évaluation :

- À la suite de réformes politiques ou organisationnelles majeures
- Après des changements importants dans les modèles de déploiement ou les structures de la main-d'œuvre
- Avant les périodes de déploiement à grande échelle ou à rythme soutenu
- Dans le cadre d'examens ou d'inspections organisationnels périodiques

En remplissant la fiche d'évaluation à intervalles réguliers, les organisations peuvent suivre les progrès réalisés au fil du temps, identifier les risques émergents et évaluer si les réformes sont mises en œuvre de manière cohérente dans toutes les unités ou tous les commandements.

Toutefois, la fiche d'évaluation n'a pas pour but de classer les unités ou d'attribuer des responsabilités. Son objectif est de favoriser l'apprentissage, la cohérence et la responsabilité, et de permettre aux dirigeants de prendre des mesures éclairées.

## Qui doit remplir la fiche d'évaluation ?

La fiche d'évaluation doit être remplie dans le cadre d'un processus collaboratif, plutôt que par une seule personne, afin de garantir son exactitude et sa crédibilité. Au minimum, son remplissage doit impliquer :

- Un haut responsable ou un commandant ayant un pouvoir décisionnel
- Des représentants des ressources humaines ou de la gestion du personnel
- Le personnel chargé du bien-être, de la santé ou du soutien aux familles (le cas échéant)

## Interprétation des notes

**Le vert** indique que les politiques, les pratiques et les mesures de soutien sont en place et fonctionnent de manière cohérente.

**La couleur orange** indique une mise en œuvre partielle, des incohérences entre les unités ou des écarts entre l'intention de la politique et la pratique. Les notes orange signalent les domaines dans lesquels des mesures ciblées sont nécessaires pour prévenir les risques ou les régressions.

**Le rouge** indique des écarts importants ou l'absence de politiques, de mesures de soutien ou de garanties nécessaires. Les évaluations rouges mettent en évidence les domaines à risque élevé qui nécessitent une attention prioritaire et l'intervention de la direction.

Les évaluations orange et rouges visent à favoriser l'amélioration, et non à attribuer des fautes ou à pénaliser des personnes ou des unités. Elles mettent en évidence les domaines dans lesquels les systèmes, les pratiques ou les ressources nécessitent une attention particulière afin de soutenir plus efficacement le personnel ayant des responsabilités familiales.

### Réagir aux notes orange

Lorsqu'un domaine est noté orange, les organisations doivent :

- Identifier l'obstacle ou l'incohérence spécifique à l'origine de la note
- Préciser si le problème concerne la politique, les ressources, les pratiques de direction ou la sensibilisation
- Attribuer la responsabilité de l'amélioration
- Suivre les progrès lors du prochain cycle d'évaluation

Les évaluations « orange » sont souvent appropriées pendant les périodes de transition ou de réforme et doivent être considérées comme des occasions de stabiliser et de consolider le changement.

### Réagir aux notes rouges

Lorsqu'un domaine est noté rouge, les organisations doivent :

- Transmettre le problème à la direction pour examen
- Évaluer les impacts potentiels sur la préparation au déploiement, le bien-être, la rétention, etc.
- Identifier les mesures immédiates d'atténuation des risques
- Élaborer un plan assorti d'un calendrier pour combler les lacunes.
- Déterminer si des dispositions provisoires sont nécessaires pour garantir l'équité et la sécurité.

Les évaluations « rouges » doivent faire l'objet d'une attention particulière et de ressources spécifiques, en particulier lorsqu'elles concernent l'équité du déploiement, le risque de discrimination ou le devoir de diligence.

### Intégrer l'apprentissage et la responsabilisation

Pour les notes orange et rouges :

- Les mesures doivent être consignées dans un plan de mise en œuvre (par exemple, le tableau de mise en œuvre – outil n° 1)
- Les progrès doivent être examinés à intervalles réguliers
- Les améliorations doivent être communiquées au personnel concerné.
- Les enseignements tirés doivent servir de base à la mise à jour des politiques et des pratiques.

## 1. Politique et gouvernance

- Des politiques claires et formelles reconnaissent, soutiennent et protègent contre la discrimination le personnel ayant des responsabilités familiales (y compris les parents isolés, les personnes s'occupant de personnes âgées ou handicapées).
- Les politiques sont régulièrement révisées et alignées sur le droit du travail national et les normes sensibles au genre.
- Les dirigeants communiquent activement ces politiques et en sont les champions.
- Les politiques existent, mais elles sont obsolètes, incohérentes ou mal communiquées.
- Le suivi de leur mise en œuvre est limité.
- Les considérations liées à la prise en charge ne sont prises en compte que de manière ponctuelle.
- Il n'existe aucune politique claire faisant référence aux responsabilités en matière de soins.
- Prise de décision informelle et discrétionnaire conduisant à un soutien incohérent.
- La haute direction ne donne pas la priorité à cette question et ne la reconnaît pas.

## 2. Suivi des données et du personnel

- L'organisation collecte des données ventilées par sexe et enregistre les responsabilités familiales de manière confidentielle.
- Les données servent à la planification du personnel, à la planification des affectations et à la mise en place de mesures sociales.
- Des systèmes sécurisés garantissent la confidentialité.
- Collecte de données partielle ou irrégulière.
- Données non utilisées de manière systématique dans la planification.
- Protection de la vie privée peu claire ou incohérente.
- Aucune donnée structurée n'est collectée.
- Décisions prises sans tenir compte des besoins du personnel.
- Violations de la confidentialité ou absence de protocoles de protection des données.

### 3. Déploiement et planification opérationnelle

- Les processus préalables au déploiement comprennent des contrôles obligatoires du bien-être et l'examen des plans de prise en charge familiale.
- Des arrangements flexibles sont proposés dans la mesure du possible (déploiement plus court, réaffectation temporaire, autres fonctions).
- Des voies claires pour le report sans pénalité sur la carrière.
- Certaines vérifications du bien-être sont effectuées, mais pas de manière systématique ni suffisamment tôt.
- Flexibilité limitée ; les décisions sont souvent prises au cas par cas.
- Le report est possible, mais peut entraîner une stigmatisation informelle.
- Aucun contrôle officiel avant le déploiement concernant les responsabilités familiales.
- Le personnel est censé être déployé indépendamment de sa situation familiale.
- Pas de mécanismes de report formels.

### 4. Culture d'entreprise et leadership

- Les dirigeants donnent l'exemple en adoptant un comportement solidaire et en combattant la stigmatisation des aidants.
- Les responsabilités familiales ne sont pas considérées comme un obstacle à l'évolution de carrière.
- Le personnel se sent en sécurité pour demander de la flexibilité sans crainte.
- Engagement mitigé de la direction.
- La stigmatisation ou les préjugés existent dans certaines unités.
- Le personnel n'est pas certain des conséquences de la divulgation de ses responsabilités familiales.
- Forte stigmatisation associée aux responsabilités familiales (« manque d'engagement », « moins déployable »).
- Les dirigeants découragent ou ignorent les demandes de soutien.
- Culture du silence ; le personnel cache ses rôles de prise en charge.

### 5. Flexibilité du travail et aménagements

- Gamme d'options flexibles disponibles : horaires modifiés, partage d'emploi, tableaux de service prévisibles, réaffectation à distance/administrative lorsque cela est approprié.
- Procédures transparentes pour demander des aménagements.
- Décisions enregistrées, équitables et susceptibles d'appel.
- Une certaine flexibilité, mais dépendante de l'unité ou du commandant/superviseur.
- Processus peu clair ou appliqué de manière incohérente.
- Suivi limité des décisions d'aménagement.
- Pas d'aménagements de travail flexibles.
- Les demandes sont systématiquement rejetées sans justification.
- Les horaires et les affectations entrent régulièrement en conflit avec les obligations familiales.

## 6. Bien-être, services de soutien et formation

- Accès à des services de conseil, à des services de liaison avec les familles ou à des agents sociaux formés aux questions liées à la prise en charge.
- Formation spécialisée pour les commandants sur la gestion du personnel ayant des responsabilités familiales.
- Mise en place de réseaux de soutien par les pairs ou de groupes de parents/aidants.
- Soutien de base disponible, mais non spécialisé.
- Agents chargés du bien-être en sous-effectif.
- Formation facultative ou dispensée de manière irrégulière.
- Absence de services de soutien liés aux responsabilités familiales.
- Les commandants manquent de compréhension ou de formation.
- Le personnel dépend uniquement de réseaux informels.

## 7. Infrastructures et installations

- Installations adaptées aux familles disponibles (par exemple, salles d'allaitement, salles d'attente adaptées aux enfants).
- Des dispositions sont prises en matière de repas, de transport ou d'hébergement pour le personnel ayant des responsabilités familiales.
- Options de communication à distance pour le personnel déployé.
- Certaines installations existent, mais elles sont limitées ou mal entretenues.
- Améliorations des infrastructures discutées mais non mises en œuvre.
- Aucune prise en compte des aidants dans la planification des infrastructures ou des installations.
- Le personnel déployé a très peu de contacts avec les personnes à sa charge.

## 8. Responsabilité et suivi des performances

- Évaluations RAG réalisées chaque année.
- Indicateurs clés de performance clairs liés aux performances des dirigeants.
- Les commentaires du personnel sont recueillis et pris en compte.
- Le suivi est irrégulier.
- Mécanismes de responsabilité faibles.
- Suivi limité des problèmes soulevés par le personnel.
- Absence de systèmes de responsabilisation.
- Absence de suivi, d'évaluation ou de boucles de rétroaction.
- Problèmes persistants non résolus.

# Outil pratique n° 7 : exemples de recommandations politiques et modèles de formulations politiques

## 1. Admissibilité au déploiement et flexibilité

### Recommandation politique

Introduire des voies de déploiement flexibles qui permettent au personnel ayant des responsabilités familiales, y compris les parents célibataires et les familles de militaires, de rester éligibles pour des rôles de maintien de la paix. Les voies de déploiement flexibles peuvent également inclure une formation à distance avant le déploiement.

### Exemple de formulation de politique

L'organisation doit veiller à ce que les responsabilités familiales ne constituent pas un motif d'exclusion automatique du déploiement. Les commandants et les superviseurs doivent envisager des aménagements raisonnables, notamment la modification de la durée des déploiements, l'échelonnement ou le fractionnement des rotations, les tâches à distance avant le déploiement et l'attribution d'autres fonctions, lorsque les exigences opérationnelles le permettent.

## 2. Plans de prise en charge familiale (FCP)

### Recommandation politique

Normaliser et institutionnaliser les plans de prise en charge familiale dans toute l'organisation afin de garantir la cohérence, la responsabilité et l'équité.

### Exemple de libellé de la politique

Tout le personnel déployé qui a des responsabilités familiales principales ou partagées doit établir un plan de prise en charge familiale approuvé avant le déploiement. L'organisation doit garantir la confidentialité des plans de prise en charge familiale et interdire tout traitement discriminatoire fondé sur les responsabilités familiales déclarées.

## 3. Mesures de lutte contre la discrimination et de protection

### Recommandation politique

Interdire explicitement toute discrimination fondée sur les responsabilités familiales et exiger la mise en place de mécanismes d'application.

### Exemple de formulation

L'organisation interdit toute forme de discrimination, d'exclusion informelle ou de pénalisation professionnelle fondée sur des responsabilités familiales réelles ou supposées. Les commandants doivent prendre des mesures correctives dans les cas où le personnel est victime de stigmatisation, de préjugés, de refus d'opportunités ou d'attribution disproportionnée de tâches en raison de son statut de aidant.

## 4. Accès à la communication pendant le déploiement

### Recommandation politique

S'efforcer de garantir des possibilités de communication prévisibles afin de favoriser le bien-être de la famille et de réduire le stress sur le terrain.

### Exemple de libellé de politique

L'organisation s'efforcera de fournir un accès régulier et fiable aux systèmes de communication au personnel déployé ayant des responsabilités familiales, sous réserve de la sécurité opérationnelle. Les commandants doivent veiller à ce que les horaires de communication soient respectés, sauf en cas de nécessité opérationnelle.

## 5. Congés d'urgence et soutien humanitaire

### Recommandation politique

Veiller à ce que les informations relatives **aux congés pour raisons familiales et aux congés d'urgence** soient claires **et à ce que** les dispositions en matière de congés pour raisons familiales et d'urgence **soient** équitables et non discriminatoires. Simplifier et normaliser les procédures de congé d'urgence en cas de crise familiale.

### Exemple de libellé de la politique

Le personnel confronté à des circonstances familiales urgentes se verra accorder **un congé pour raisons familiales** à l'issue d'une procédure accélérée ne dépassant pas 24 heures pour la prise de décision, sauf si cela est impossible sur le plan opérationnel. L'utilisation des droits au congé pour raisons familiales n'entraînera aucune conséquence administrative ou professionnelle défavorable.

## 6. Délais de préavis avant le déploiement

### Recommandation politique

Veiller à ce que le personnel ayant des responsabilités familiales soit informé suffisamment à l'avance des déploiements ou des formations.

### Exemple de libellé de la politique

L'organisation s'engage à fournir **un délai de préavis minimum de X semaines** avant le déploiement au personnel ayant des responsabilités familiales, sauf en cas d'intervention d'urgence. Les déploiements à court terme doivent donner lieu à l'offre de mesures de soutien supplémentaires.

## 7. Réintégration et soutien après le déploiement

### Recommandation politique

Fournir une aide renforcée à la réintégration du personnel qui doit concilier ses responsabilités familiales après le déploiement.

### Exemple de formulation

À leur retour de déploiement, les membres du personnel ayant des responsabilités familiales doivent bénéficier d'un soutien à la réintégration adapté, notamment des horaires flexibles, un congé de réintégration et l'accès à des services psychosociaux. Les commandants doivent veiller à ce que les besoins en matière de réintégration soient pris en compte dans le suivi post-opérationnel.

## 8. Responsabilité des dirigeants

### Recommandation politique

Inclure le soutien au personnel ayant des responsabilités familiales dans les critères d'évaluation des performances des dirigeants.

### Exemple de formulation

Les évaluations de performance des superviseurs et des commandants doivent inclure une évaluation de leur engagement à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales, notamment en matière d'attribution équitable des tâches, de respect des politiques et de promotion d'une culture d'unité inclusive.

## 9. Collecte de données

### Recommandation politique

Suivre les données ventilées par sexe et analyser comment les responsabilités familiales peuvent affecter le recrutement, la rétention, la promotion et le déploiement du personnel.

### Exemple de formulation

L'organisation doit collecter des données anonymisées et ventilées par sexe sur le personnel ayant des responsabilités familiales afin d'identifier les tendances en matière de recrutement, de fidélisation, de promotion et de déploiement. Les conclusions doivent servir de base à la planification et à l'allocation des ressources.

## 10. Services de soutien institutionnel

### Recommandation politique

Renforcer les structures de soutien institutionnel aux familles pendant le déploiement.

### Exemple de formulation

L'organisation doit fournir aux familles du personnel déployé un accès à des services sociaux et psychosociaux, à des agents de liaison avec les familles, à un soutien en cas de crise et à des canaux de communication clairs pendant toute la durée du déploiement. Ces services doivent être accessibles, réactifs et proposés de manière proactive.

# Outil pratique n° 8 : Outils de lutte contre les préjugés dans les processus de sélection

Les personnes ayant des responsabilités familiales peuvent être confrontées à des préjugés subtils ou involontaires lors des décisions d'embauche, de promotion et d'attribution de récompenses. Ces outils aident les comités à interrompre de manière proactive ces schémas et à garantir une prise de décision équitable et fondée sur des preuves.

## Préparation préalable du comité

Pour garantir l'égalité des chances aux membres du personnel ayant des responsabilités familiales :

- Utilisez des critères de sélection, de promotion et de déploiement standardisés qui interdisent explicitement les préjugés liés à la prise en charge d'autrui.
- Exigez que tous les comités de sélection et les dirigeants occasionnels suivent une formation sur les questions de genre et la dynamique des soins.
- Fournissez une justification écrite en cas de non-sélection afin de garantir la transparence.
- Veillez à ce que le jury de sélection soit diversifié dans sa composition, avec au moins une femme.

Établissez des critères clairs :

- Définir à l'avance les compétences liées à l'emploi et les critères de sélection.
- Aucun critère ne doit pénaliser indirectement les personnes ayant interrompu leur carrière, travaillant à temps partiel ou ayant des horaires flexibles.
- Les termes tels que « *travailleur idéal* », « *flexibilité* » ou « *disponibilité* » doivent être clairement définis en fonction du poste.
- Pondérer les critères proportionnellement à l'importance du poste.
- Les attentes en matière de performance se concentrent sur **les résultats**, et non sur les heures ou la disponibilité perçue.
- Assurez-vous que tous les membres du jury comprennent et acceptent les définitions.

Identifiez les préjugés courants et partagez-les avec tous les membres du jury. Ceux-ci peuvent inclure :

- Biais d'affinité : préférer les candidats qui nous ressemblent
- Biais de confirmation : rechercher des preuves pour confirmer les premières impressions
- Effet de halo/cornes : un trait (négatif ou positif) influence l'évaluation globale
- Biais stéréotypé : faire des suppositions basées sur l'identité plutôt que sur des preuves
- Biais d'élite : surévaluer les institutions ou les entreprises d'élite
- Biais d'hypothèse : déduire des compétences ou une personnalité sans preuve



*Par exemple, voici quelques exemples de préjugés liés aux suppositions : « Ils ne parviendront peut-être pas à gérer leur charge de travail avec des enfants/des personnes âgées à charge », « Ils ne peuvent probablement pas voyager ou rester tard au travail », « Ils ont eu trop de pauses ».*



*Ces préjugés peuvent être remis en question en posant les questions suivantes : « S'agit-il d'une hypothèse ou d'une preuve ? » ou « Quelles données de performance étayent cette interprétation ? ».*



*Les préjugés qui sous-tendent ces suppositions peuvent être remis en question en posant les questions suivantes : « Comparons-nous la productivité par rapport au nombre d'heures disponibles ? » et « Reconnaissons-nous les réalisations dans le contexte du temps de travail disponible du candidat plutôt que de nous concentrer uniquement sur le rendement total ? ».*

L'étape suivante consisterait à normaliser les parcours professionnels non linéaires :

- Les interruptions de carrière ou les réductions du temps de travail sont courantes et ne sont pas des indicateurs d'engagement.
- La productivité par rapport au temps travaillé doit être prise en compte.
- Les compétences acquises dans le cadre de rôles d'aide à la personne (organisation, empathie, gestion de crise) peuvent être pertinentes.

## Interrompre les préjugés lors des entretiens ou des évaluations des candidats

Évaluation fondée sur des preuves :

- Demandez à chaque membre du jury de fournir **des preuves spécifiques** tirées de la candidature ou de l'entretien qui justifient chaque note.
- Demandez : « *Quels éléments m'amènent à cette conclusion ?* » « *Cette évaluation est-elle basée sur des performances démontrées ou sur des hypothèses concernant la disponibilité ou l'engagement ?* »
- Évaluation standardisée des interruptions de carrière ou des horaires adaptés :
- Toutes les interruptions de carrière ou les horaires adaptés doivent être évalués **de manière cohérente** pour tous les candidats
- Mettre l'accent sur la qualité des résultats avant et après les interruptions.

Supprimer les exigences inutiles en matière de disponibilité :

- Le poste reflète de manière adéquate les heures, les déplacements ou les engagements sur site indiqués.
- La flexibilité ne doit pas être utilisée comme prétexte pour justifier une surcharge de travail ou une disponibilité constante.

Pratiques structurées du jury :

- Posez les **mêmes questions** à tous les candidats dans le même ordre. Incluez des questions sur la gestion de la charge de travail, la hiérarchisation des priorités, la communication et évitez de vous enquêter sur des situations personnelles.
- Utilisez des grilles d'évaluation standardisées.
- Réviser la présélection initiale dans la mesure du possible. Par exemple, supprimer les références explicites au congé parental, à la garde d'enfants, aux soins aux personnes âgées, etc. et les dates qui révèlent des interruptions de carrière jusqu'aux étapes d'évaluation ultérieures.
- Normalisez les exemples de travail flexible et assurez-vous que les membres du jury comprennent que le recours à des horaires flexibles ou au télétravail n'est pas un déficit de performance et que la flexibilité est un outil de planification, et non un signe d'engagement réduit.
- Demandez : « *Appliquons-nous les règles de manière cohérente pour les deux sexes ?* »

## Phrases permettant d'interrompre les préjugés pour les membres du jury

Encouragez les membres du jury à utiliser ces phrases ou questions pour faire une pause et corriger les préjugés :

- « **Pouvez-vous citer des éléments dans la candidature qui corroborent cela ?** »
- « **Évaluons-nous sur la base du comportement ou d'hypothèses ?** » ou « Concentrons-nous sur les preuves et non sur les hypothèses concernant la prise en charge. »
- « **Évaluons-nous les résultats ou la disponibilité perçue ?** »
- « **Revenons aux critères prédéfinis.** »
- « **Dirions-nous la même chose d'un candidat qui n'a pas de responsabilités familiales ?** »
- « **Ce commentaire porte-t-il sur le style ou sur les compétences professionnelles ?** »
- « **S'agit-il d'une exigence du poste ou d'une attente fondée sur les modèles de travail traditionnels ?** »
- « **Veillons à traiter toutes les interruptions de carrière de manière cohérente.** »

## Outils de responsabilisation

Désignez une personne chargée de veiller à l'équité, en surveillant :

- Les commentaires sur la vie personnelle
- Les suppositions concernant l'engagement ou la disponibilité
- Examen inégal des interruptions de carrière

Documenter les processus d'évaluation, en consignnant :

- Les preuves à l'appui de chaque note
- Comment les critères ont été appliqués de manière cohérente
- Comment les interruptions de carrière ou les heures travaillées ont été normalisées dans la notation

Questions de réflexion après la réunion du comité :

- « Nous sommes-nous basés sur des hypothèses concernant la disponibilité ou l'engagement ? »
- « Avons-nous traité tous les parcours professionnels de manière cohérente ? »
- « Avons-nous évalué la contribution plutôt que le nombre total d'heures ? »

# Outil pratique n° 9 : Plan du cours de formation

Il existe des risques opérationnels à ne pas relever les défis auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales. Investir dans la formation – pour sensibiliser, susciter le soutien et influencer le changement de comportement – peut compenser ces risques.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de programme de formation visant à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales, notamment pour prendre des décisions éclairées en matière de déploiement.

Cette formation sera disponible gratuitement en plusieurs langues sur le site web du Peace Operations Training Institute (POTI) d'ici la mi-2026. Elle a été développée par Monash GPS, est dispensée par le POTI et financée par Affaires mondiales Canada dans le cadre du projet « *Promouvoir la participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations unies en soutenant le personnel ayant des responsabilités familiales* » - <https://www.peaceopstraining.org>.

## Module 1 : Définir les soins

- **Responsabilités familiales**
  - Que sont les responsabilités familiales et les responsabilités liées à la prise en charge d'autrui ?
  - Qui a des responsabilités familiales et des responsabilités en matière de soins ?
  - La nature sexospécifique du travail de soins non rémunéré
    - Les responsabilités familiales et les tâches de soins sont assumées de manière disproportionnée par les femmes
    - Les responsabilités familiales des hommes sont souvent ignorées
    - Variations culturelles et intersectionnalité
- **Déstigmatiser les soins**
  - La valeur du travail de soins pour la paix, la sécurité et la prospérité de la société
  - Comment la déstigmatisation des soins (y compris les soins personnels et la recherche d'aide) peut réduire le stress et améliorer le bien-être, avec des répercussions positives sur la rétention, les performances et la protection
  - Comment la reconnaissance et le soutien des responsabilités familiales des hommes peuvent avoir un impact positif sur le bien-être et favoriser la rétention des femmes

## Module 2 : Défis rencontrés par le personnel ayant des responsabilités familiales

- **Temps et flexibilité**
- **Préjugés et stigmatisation**
  - Préjugés implicites et explicites
  - Préjugés maternels
    - Qu'est-ce que c'est
    - Comment cela affecte le personnel ayant des responsabilités familiales
    - Comment les identifier, les éviter et y remédier
  - Non-discrimination fondée sur le sexe et la responsabilité parentale
    - Ce que cela signifie
    - Pourquoi est-ce important ?
    - Comment les violations sont traitées
    - Mécanismes de signalement confidentiels
  - Les effets de la stigmatisation des soins sur l'accès à l'aide et la recherche d'aide
- **Impact sur la participation significative des femmes**
  - Recrutement, fidélisation, déploiement, répartition des rôles.
  - Accès à la formation et aux possibilités de déploiement
  - Évolution de carrière
- Impacts ultérieurs
  - Bien-être
  - Efficacité organisationnelle et opérationnelle
  - Participation significative des femmes aux opérations de paix des Nations Unies
    - Cadre politique mondial (programme « Femmes, paix et sécurité », initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix, stratégie des Nations Unies pour la parité hommes-femmes dans les services en uniforme)
    - Impact ultérieur sur les opérations de paix (cultures d'entreprise, pratiques et résultats en matière de maintien de la paix)
- Facteurs atténuants
  - Politiques et pratiques organisationnelles
  - Dirigeants forts et empathiques
  - Cultures d'entreprise
  - Structures de soutien familial
  - Réseaux et ressources informels

## Module 3 : Familles et déploiement

- La rupture familiale comme facteur de stress majeur lors des déploiements
  - Comment l'identifier et y remédier
  - Impact ultérieur sur le bien-être, les performances, la culture d'entreprise et les opérations de paix
  - Impact des déploiements sur les familles et l'unité familiale
    - Soutien, ressources et stratégies disponibles
- **Comment gérer la famille/le foyer pendant le déploiement**
  - Avant le déploiement : soutien, informations, outils et stratégies disponibles
  - Pendant le déploiement
    - Signes avant-coureurs
    - Communication
    - Soutien, informations, outils et stratégies disponibles
  - Après le déploiement / réintégration
    - Signes avant-coureurs et stratégies
    - Soutien, informations et outils disponibles pour le personnel et leurs familles
- **Cadre politique pour les soldats de la paix ayant des responsabilités familiales**
  - Durée du déploiement
  - Communications
  - R&R
  - Réintégration

## Module 4 : Autres dimensions de la prise en charge

- **Prendre soin de soi et bien-être**
  - Lien entre les responsabilités liées aux soins et le bien-être
  - Pourquoi les soins personnels et le bien-être sont importants dans les opérations de paix et comment le stress peut avoir un impact sur les performances, la culture d'entreprise et les résultats en matière de paix
  - Comment prendre soin de soi
  - Quels sont les cadres, les structures, les outils et les ressources existants pour soutenir le bien-être du personnel avant, pendant et après le déploiement
- **Devoir de diligence**
  - Qu'est-ce que le devoir de diligence organisationnel ?
  - Quel est le lien entre le soutien aux membres du personnel ayant des responsabilités familiales, les soins personnels et le devoir de diligence de l'organisation ?
  - Quelles sont les politiques, les structures et les ressources disponibles pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales ?
  - Quelles sont les politiques, structures et ressources disponibles pour soutenir le bien-être du personnel ?
    - Quelles sont les ressources, les équipements, les politiques et les structures disponibles pour soutenir le bien-être du personnel déployé dans le cadre d'opérations de paix et d'autres opérations ?
  - Quelles sont les responsabilités du personnel les uns envers les autres ?
    - Comment le personnel peut-il se soutenir mutuellement, quels sont les signes à surveiller, que faire dans des cas spécifiques ?
    - Conseils destinés au personnel ayant des responsabilités de commandement et d'autres rôles de soutien, y compris lors de déploiements
  - L'importance des réseaux de soutien (pour les responsabilités familiales) et des réseaux informels entre les membres du personnel

# Outil pratique n° 10 : listes de contrôle rapides pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales déployé dans le cadre d'opérations de paix des Nations unies

## A. Liste de contrôle organisationnelle

### Liste de contrôle pour le soutien avant le déploiement

- Éviter les suppositions sur la disponibilité en fonction des responsabilités familiales
- Vérifier que tous les membres du personnel, indépendamment de leur sexe et de leur statut parental/ responsabilités familiales, ont bien passé les contrôles obligatoires de santé, de bien-être et de préparation avant le déploiement
- Mettre à jour/vérifier l'exactitude des plans de prise en charge familiale (c'est-à-dire les détails des responsabilités familiales et des structures de soutien de chaque membre du personnel)
- Négocier et réviser régulièrement un plan de prise en charge organisationnel pour **le personnel ayant des responsabilités familiales (par exemple, le Carer's Passport au Royaume-Uni)**
- Identifier et communiquer les ressources et les structures permettant de soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales**
- Déterminer **la durée** appropriée **du déploiement** (par exemple, rotations de six mois, déploiements fractionnés pour certaines fonctions militaires, déploiements réduits de l'ONU pour les fonctions spécialisées lorsque cela est possible).
- Veiller à ce que **les briefings préalables au déploiement** comprennent des informations sur la manière de gérer la séparation familiale et de favoriser les soins personnels et le bien-être
- Désigner **un agent de liaison avec les familles (FLO)** ou un point focal national équivalent
- Confirmer la compréhension des **politiques de rapatriement d'urgence** de l'ONU ou de l'armée **pour les membres de la famille déployés sur le lieu d'affectation de la famille**
- Veiller à ce que le personnel déployé sache quels recours sont à sa disposition si des demandes sont refusées sans justification et comment accéder aux mécanismes de signalement.

### Liste de contrôle pour le soutien à la mission

- Mettre en place **un accès** prévisible **aux moyens de communication** pour le personnel déployé, y compris un accès Internet sécurisé et stable et des horaires réguliers pour communiquer avec la famille/les amis, en tenant compte des décalages horaires/des horaires familiaux
- Examiner les congés et le soutien financier pour les voyages de retour au pays pendant les congés
- Engager des discussions sur la classification des lieux d'affectation familiaux
- Investir dans des infrastructures qui répondent aux normes de vie de base et favorisent le bien-être de tout le personnel, notamment des lits décents, des toilettes convenables, des équipements de base et des installations de loisirs/bien-être.
- Effectuer des contrôles fréquents du bien-être
- Veiller à la sensibilisation aux structures et ressources de soutien au bien-être et au bien-être de la mission.
- Surveiller la culture du contingent afin de détecter toute stigmatisation liée aux responsabilités familiales, aux congés pour soins, aux préjugés maternels et à d'autres formes de discrimination, et veiller à ce que le personnel ait accès à des mécanismes de soutien et à des structures disciplinaires
- Veiller à ce que le personnel déployé sache comment demander **un congé pour raisons familiales** (T/PCC) ou **un congé d'urgence** (ONU), réagir rapidement aux signalements d'urgences familiales et guider le personnel dans les procédures de demande de congé
- Veiller à ce que le personnel déployé sache quels recours sont à sa disposition en cas de refus injustifié d'une demande et comment accéder aux mécanismes de signalement.

## Liste de contrôle après le déploiement

- Offrir un congé de réintégration ou un congé post-opérationnel conformément à la politique de défense.
- Mener un entretien de réintégration qui aborde **le stress lié aux soins**, l'adaptation familiale et le bien-être
- Mettre en place et consolider des programmes visant à soutenir les familles du personnel déployé pendant et après le déploiement
- Documenter et partager les enseignements tirés afin d'améliorer le soutien organisationnel.

## Liste de contrôle des responsabilités du commandant

- Participer à toutes les formations en leadership sur le soutien au personnel ayant des responsabilités familiales (par exemple, les obstacles, les préjugés maternels et la manière de soutenir le développement et la progression de carrière)
- Comprendre les exigences légales et politiques relatives **aux plans de prise en charge familiale**
- Éviter de faire des suppositions sur la disponibilité ou l'aptitude au travail en se basant sur les responsabilités familiales
- Maintenir des voies de retour au travail non punitives pour le personnel qui n'est pas déployé, qui est déployé pour de courtes durées ou qui est rapatrié prématurément pour des urgences familiales, en veillant à ce que les aidants ne soient pas pénalisés dans leur progression de carrière.
- Appliquer une planification des déploiements tenant compte du genre et des aidants
- Préserver la confidentialité et respecter la vie privée du personnel
- Veiller à ce que tous les membres du personnel comprennent les mécanismes de signalement des cas de discrimination, de harcèlement et d'intimidation
- Veiller à adopter une approche de tolérance zéro envers la discrimination, le harcèlement et les intimidations à l'égard des personnes ayant des responsabilités familiales, à ce qu'elles ne soient pas tolérées, et montrer l'exemple.

## B. Liste de contrôle pour les dirigeants

### Avant le déploiement

- Évaluer les situations de prise en charge au sein des familles du personnel
- Veiller à ce que des options de déploiement flexibles soient envisagées
- Fournir des ressources de soutien avant le déploiement

### Soutien pendant la mission

- Favoriser une communication régulière avec les personnes à charge
- Mettre en œuvre des politiques de congés adaptées aux familles
- Proposer des ressources accessibles pour le bien-être

### Réintégration après le déploiement

- Fournir des services de soutien à la réintégration
- Proposer des congés et des aménagements flexibles
- Assurer la continuité de la garde d'enfants

### Responsabilités des responsables

- Définir des attentes claires en matière de comportement
- Fournir un soutien, un leadership et des conseils
- Appliquer une tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement
- Promouvoir une culture d'inclusion

## C. Liste de contrôle individuelle pour le personnel se préparant à être déployé

### Dispositions en matière de prise en charge

- Organisez la garde des enfants et les autres modalités de prise en charge
- Identifiez les aides disponibles pour la prise en charge des personnes âgées

### Implication de la famille (planification et communication)

- Discutez de votre déploiement avec votre famille
- Prévoyez des moments réguliers pour communiquer
- Partagez le plan de prise en charge familiale avec votre famille

### Soutien familial (politiques, structures et ressources)

- Identifiez les politiques susceptibles d'aider votre famille pendant votre déploiement (par exemple, éducation, logement, soutien psychosocial)
- Faites appel à des structures de soutien (par exemple, réseaux informels, associations de services)
- Utilisez les ressources disponibles (par exemple, applications et sites web de soutien au bien-être)

### Bien-être

- Préparez-vous à ce que la séparation familiale soit un facteur de stress pendant le déploiement
- Prenez soin de vous et demandez de l'aide si nécessaire
- Accédez aux structures de soutien et aux ressources pendant et après le déploiement

### Planification de carrière et engagement avec la chaîne de commandement

- Ayez très tôt des conversations proactives avec votre chaîne de commandement au sujet de votre aspiration à être déployé
- Discutez de la formation requise, des exigences de préparation et des parcours de promotion ou d'évolution de carrière liés au déploiement
- Faites preuve de transparence concernant vos responsabilités familiales et les dispositions prévues afin de réduire les suppositions ou la marginalisation potentielle par rapport aux opportunités
- Consignez par écrit les dispositions convenues dans la mesure du possible afin d'assurer la continuité en cas de changement de direction

# Outil pratique n° 11 : Modèle de plan de prise en charge familiale

Un plan de prise en charge familiale garantit un soutien *aux personnes à charge du personnel* lorsque celui-ci n'est pas disponible en raison de ses obligations professionnelles. Il comprend généralement :

- **Informations sur le militaire**
- Informations sur les personnes à charge
- Les tuteurs désignés (principal et suppléant)
- Les dispositions prises en matière de garde d'enfants/de soins aux personnes âgées en cas d'urgence, à court terme et à long terme
- Modalités de garde d'enfants/de personnes âgées pendant le déploiement
- Documents juridiques (procuration, autorisation de voyager, plans de garde)
- Dispositions financières pour la prise en charge des personnes à charge
- Détails médicaux et, le cas échéant, scolaires
- **Plan de transport et de déménagement (le cas échéant)**
- Personnes à contacter en cas d'urgence et plans d'urgence
- Soutien requis de la part de l'unité ou de la mission.

# Outil pratique n° 12 : Modèle de passeport du soignant

**Le passeport de l'aidant** soutient le personnel dans son rôle d'aidant. Il peut être ajouté au dossier personnel et comprend généralement :

- Description des responsabilités en matière de soins
- Flexibilité requise (rendez-vous, urgences, ajustements)
- Accord entre le militaire et la chaîne de commandement sur la manière dont les besoins seront pris en charge.

Le passeport d'aidant s'applique à un environnement non déployé, bien qu'il puisse contenir des informations sur la capacité à être déployé.

## Exemple de passeport d'aidant

### 1. Coordonnées du prestataire de services

- **Nom :**
- **Numéro matricule :**
- **Grade :**
- **Branche :**
- **Unité/Station :**
- **Fonction :**
- **Adresse e-mail :**
- **Numéro de téléphone :**

### 2. Responsabilités familiales

**Détails sur les personnes à charge et besoins en matière d'aide :**

### 3. Impact sur le travail

Les responsabilités familiales peuvent avoir une incidence sur :

- Les heures de début et de fin de travail
- La disponibilité pour les tâches en soirée/de nuit
- Les appels à court terme
- La capacité à être déployé sans planification préalable
- Déplacements loin de la station pendant de longues périodes

### 4. Assistance demandée

Détails de l'assistance demandée par le personnel, par exemple :

- Flexibilité quant aux heures de début et de fin de travail certains jours
- Capacité à informer la chaîne de commandement des besoins potentiels en matière de congés d'urgence
- Préavis pour les détachements ou les formations prévus
- Autorisation d'utiliser des politiques d'aménagement du temps de travail flexibles, lorsque cela est possible
- Congé pour aidant familial lorsque cela est nécessaire, conformément à la politique de l'organisation

## 5. Soutien convenu par la chaîne hiérarchique

Détails du soutien convenu à la suite de la discussion, qui peut inclure, par exemple :

- **Temps de travail flexible**
- **Absence de dernière minute**
- **Détachements/formation**
- **Congés pour aidants**
- **Ajustements de la charge de travail**

## 6. Plan de révision

- **Fréquence de révision** : par exemple, tous les 6 mois, ou plus tôt si les besoins en matière de soins changent
- **Prochaine date de révision** :

## 7. Confidentialité et partage d'informations

- Ce document sera partagé avec :
  - La chaîne de commandement immédiate du militaire
  - L'agent chargé du bien-être (si nécessaire)
  - Le personnel administratif uniquement en cas de nécessité
- Conservé en toute sécurité conformément aux normes de protection des données de l'organisation.

## 8. Signatures

**Militaire :**

Signature :

Date :

**Supérieur hiérarchique / chaîne de commandement :**

Nom/Grade :

Signature :

Date :

**Représentant du bien-être/des ressources humaines (le cas échéant) :**

Signature :

Date :

# Bonnes pratiques : le passeport pour aidants du Royaume-Uni

En 2024, le Royaume-Uni a introduit un passeport pour les aidants destiné au personnel de la défense ayant des responsabilités familiales afin de l'aider à concilier travail et aide. Ce passeport vise à assurer une certaine cohérence pour le personnel, en particulier lors d'un changement de poste ou de supérieur hiérarchique, et à faciliter la planification des affectations en tenant compte de la situation des employés. Grâce à l'introduction du passeport pour aidants, les membres du personnel qui ont négocié des modalités de travail flexibles n'ont plus besoin de renégocier ces modalités à chaque changement de poste ou de supérieur hiérarchique, ce qui réduit les perturbations et le stress.

# Outil pratique n° 13 : Conseils pour prendre soin de soi

Prendre soin de soi est essentiel dans le cadre des opérations de paix – et au-delà. Cela contribue à préserver le bien-être et, par conséquent, a un effet positif sur les performances et les résultats de la mission.

## SELF-CARE TIPS FOR UNIFORMED PERSONNEL ON PEACE OPERATIONS



### Psychological & Emotional Well-Being

- [Daily grounding exercises](#)
- [Use journaling or seek help early](#)
- [Self-care Apps](#)
- [Check in with peers](#)
- [Mental health support](#)



### Physical Health & Energy

- [Prioritise sleep & hydration](#)
- [Short workouts](#)



### Social Connection

- [Stay in touch with family](#)
- [Join unit activities](#)



### Stress & Exposure

- [Debrief difficult events](#)
- [Focus on what you can control](#)



### Work-Life Balance

- [Take rest days](#)
- [Limit news & social media](#)



### Caring Responsibilities

- [Plan for family needs](#)
- [Seek support early](#)



### Resources

- [Medical support](#)
- [Fitness guides](#)

### When to seek help:

- [Persistent insomnia or irritability](#)
- [Difficulty concentrating](#)
- [Feelings of hopelessness](#)

SELF-CARE = MISSION READINESS AND WELL-BEING

Taking care of yourself is a professional responsibility

# Outil pratique n° 14 : Cartographie des risques et des mesures d'atténuation

*Anticiper et gérer les défis liés à la mise en œuvre*

Une fois que les mesures prioritaires ont été identifiées pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales, cet outil aide les organisations à anticiper les risques qui peuvent survenir lors de la mise en œuvre.

Les risques peuvent se présenter au niveau stratégique, opérationnel ou au niveau du personnel, et peuvent varier selon les T/PCC, les institutions et les opérations.

Cet outil favorise une planification proactive en identifiant les préoccupations courantes (telles que le coût, l'état de préparation, l'équité ou les réactions négatives) et en les associant à des stratégies d'atténuation fondées sur des données probantes. Utilisé à un stade précoce, il réduit la résistance, renforce la confiance des dirigeants et favorise une application cohérente.

Il peut également être utilisé dans le cadre d'une stratégie de communication (outil n° 15) afin de sensibiliser et de renforcer l'engagement envers la nécessité de soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales.

**Risque :** perception que les aidants réduisent la préparation opérationnelle.

*Atténuation :* partager des données montrant que le soutien permet de retenir les talents et d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

**Risque :** stigmatisation au sein des unités.

*Atténuation :* messages de la direction et exemples à suivre.

**Risque :** coût élevé et charge administrative.

*Atténuation :* rationalisation des systèmes numériques de plans de soins.

**Risque :** perception selon laquelle le fait de faire passer les besoins de l'individu avant le service peut compromettre la capacité à fournir ce dernier.

*Atténuation :* partage de données démontrant la corrélation positive entre le bien-être et la performance.

**Risque :** politiques générales qui ne répondent pas aux besoins de chacun.

*Atténuation :* donner aux membres du personnel et aux commandants/superviseurs les moyens de demander et de fournir un soutien au cas par cas, lorsque cela est possible.

**Risque :** le soutien aux aidants sous forme d'aide à la garde d'enfants, d'aménagements de travail flexibles, de communications sur le déploiement et de voyages à domicile pendant les périodes de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée est d'un coût prohibitif.

*Atténuation :* identifier des initiatives moins coûteuses et établir des priorités ; analyser les données qui évaluent les avantages financiers de l'investissement (par exemple, en termes d'attrition, de stress).

**Risque :** le soutien aux aidants risque d'être perçu comme un traitement injuste.

*Atténuation :* fournir à tout le personnel un soutien en matière de bien-être, un accès à une communication régulière et une aide pour rentrer chez lui pendant les congés de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée ; encourager les hommes à prendre un congé de paternité ou un congé pour aidants.

**Risque :** accélérer le soutien pour accroître la participation des femmes risque de susciter des réactions négatives.

*Atténuation :* partager les données qui montrent que la participation accrue des femmes améliore l'efficacité et que le soutien aux aidants améliore le bien-être de tous ; maintenir et communiquer des politiques de tolérance zéro et sanctionner les cas de non-respect.

**Risque :** les déploiements de six mois augmentent les coûts de formation et de déploiement et peuvent compromettre la cohésion de l'unité (si certains individus ont des rotations plus courtes que le reste de leur unité ou de leur escadron).

*Atténuation :* communiquer les avantages d'investir dans des déploiements plus courts en termes de bien-être et de performances individuelles et d'efficacité des missions. Mettre en œuvre d'autres stratégies pour renforcer la cohésion des unités.

**Risque :** Moins de T/PCC déploient du personnel dans les opérations de paix des Nations unies où les protocoles d'accord exigent des investissements accrus pour protéger le bien-être des soldats de la paix (par exemple, fourniture de conditions de vie adéquates, communications, voyages vers le pays d'origine).

*Atténuation :* identifier des sources d'investissement supplémentaires et communiquer les avantages de l'investissement sur les résultats de la mission.

# Outil pratique n° 15 : Stratégie de communication et d'engagement

## Objectif de l'

Une stratégie de communication et d'engagement fournit une approche structurée et intentionnelle de la manière dont une organisation transmet des informations à son personnel et à ses parties prenantes et établit des relations avec eux.

Une telle stratégie est essentielle pour garantir que les politiques, les droits et les mécanismes de soutien destinés au personnel ayant des responsabilités familiales soient clairement compris, appliqués de manière cohérente et considérés comme fiables, et que les comportements, les attitudes et les actions soient alignés sur les priorités stratégiques.

En sensibilisant de manière proactive à la fois au soutien dont ont besoin les aidants et au soutien fourni par l'organisation, une stratégie de communication et d'engagement contribue à :

- Normaliser les responsabilités familiales à tous les niveaux hiérarchiques et pour tous les genres
- Réduire la stigmatisation et la désinformation
- Permettre une planification précoce en fonction des besoins en matière de déploiement et de services.

Ce faisant, elle contribue à

- Fidéliser le personnel qualifié
- Améliorer le bien-être et les performances individuelles
- Renforcer les capacités et l'efficacité organisationnelles.

L'élaboration d'une stratégie de communication et d'engagement commencerait par définir l'intention (l'objectif ou le but de la stratégie), les messages clés et les publics cibles, les approches et le contenu de la communication, ainsi que les outils disponibles :

### A. Messages généraux (pour tous les publics)

- Soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales est une question de capacité et de préparation, et non une concession
- La fidélisation du personnel expérimenté réduit les coûts de recrutement et de formation et préserve les connaissances institutionnelles.
- La diversité des équipes, notamment la présence de femmes et d'aidants, améliore l'efficacité organisationnelle et opérationnelle.
- La prise en charge des personnes dépendantes est assurée à la fois par les femmes et les hommes, tous grades et fonctions confondus.
- Une communication claire et un leadership exemplaire réduisent la stigmatisation et permettent une planification précoce et proactive.

### B. Contexte stratégique

- Les responsabilités liées à la prise en charge d'autrui (garde d'enfants, soins aux personnes âgées, soins aux personnes dépendantes) font partie intégrante de la vie militaire.
- Les exigences opérationnelles et les déploiements peuvent affecter de manière disproportionnée les aidants si le soutien n'est pas clair ou s'il est communiqué de manière incohérente
- Une communication claire et crédible est essentielle pour favoriser la rétention, le moral, l'égalité des sexes et l'efficacité opérationnelle.
- Le silence ou l'ambiguïté alimentent la stigmatisation, la désinformation et l'auto-exclusion des opportunités.
- Un engagement visible de la part des dirigeants et des récits crédibles d'expériences vécues sont essentiels au changement culturel

## C. Objectifs de communication

- Veiller à ce que le personnel et les familles comprennent les aides disponibles, les droits et les attentes.
- Normaliser les responsabilités en matière de soins, quels que soient le sexe, le grade et le rôle
- Renforcer l'engagement des dirigeants en faveur de l'équité, de l'inclusion et du devoir de diligence
- Permettre une planification précoce des décisions relatives au déploiement, à l'affectation et à la carrière
- Réduire la stigmatisation, la désinformation et la crainte de pénalités professionnelles
- Veiller à ce que le personnel connaisse les mécanismes de signalement des plaintes.

## D. Publics prioritaires

### Niveau stratégique

- Direction organisationnelle
- Direction de la mission
- Personnel chargé des politiques

### Niveau opérationnel/tactique

- Commandants et superviseurs
- Contingents déployés
- Établissements de formation
- Personnel chargé de la constitution des forces et recruteurs
- Planificateurs des capacités, des effectifs et du personnel
- Responsables des politiques RH et du bien-être

### Au niveau individuel et familial

- Personnel ayant des responsabilités familiales
- Personnel envisageant un déploiement
- Familles et réseaux de soutien

### Acteurs externes

- Gouvernement national
- Direction des Nations Unies
- Recrues potentielles

## E. Approches et contenu de la communication

### Messages de la direction

- Déclarations du commandant et des hauts responsables présentant le soutien aux aidants comme un devoir de diligence et lié au renforcement des capacités, de la préparation et de la fidélisation.
- Messages clairs et répétés indiquant que la prise en charge ne signifie pas une réduction de l'engagement ou de la capacité de déploiement.
- Renforcement explicite de la non-discrimination et de la tolérance zéro envers les préjugés.

### Expériences vécues et récits

- Brèves études de cas de femmes et d'hommes qui :
  - ont été déployés tout en assumant des responsabilités familiales
  - ont bénéficié d'aménagements de travail flexibles ou d'autres formes de soutien leur permettant de poursuivre leur engagement
  - ont progressé dans leur carrière tout en s'occupant de leurs proches
- Récits mettant en avant :
  - les discussions précoces avec la chaîne hiérarchique
  - la résolution pratique des problèmes
  - le soutien positif de la hiérarchie
- Inclure divers grades, rôles, structures familiales et contextes de mission.

### **Visibilité des bonnes pratiques**

- Mettre en avant les bonnes pratiques et les institutions qui mettent en œuvre des mesures efficaces
- Partager des exemples tirés de :
  - des modèles de déploiement flexibles
  - infrastructures de soutien aux familles
  - accès à la communication en mission
  - pratiques de leadership qui réduisent la stigmatisation
- Présentez les bonnes pratiques comme reproductibles et évolutives, et non comme exceptionnelles.

### **Conseils pratiques et clarté**

- Conseils en langage clair sur :
  - Plans de prise en charge familiale
  - les droits en matière de communication
  - les options de congé et de repos et de récupération
  - les modalités de travail ou de déploiement flexibles
- FAQ répondant aux questions courantes.

### **Outils visuels et narratifs**

- Utilisez des images qui reflètent :
  - les femmes et les hommes en tant qu'aidants
  - diverses structures familiales
- Évitez les images symboliques ou les stéréotypes
- Associez les visuels à des histoires ou des citations réelles pour renforcer leur crédibilité.

## **F. Plateformes et canaux**

### **Interne**

- Messages et briefings du commandant
- Formations préalables au déploiement et séances d'intégration
- Briefings sur la gestion de carrière et les ressources humaines
- Plateformes intranet et boîtes à outils numériques
- Modules de formation au leadership

### **Externe**

- Études de cas destinées au public (le cas échéant)
- Sites web consacrés aux missions et réseaux sociaux officiels
- Notes d'orientation et rapports
- Interviews dans les médias ou tribunes libres mettant en avant le leadership institutionnel

## **G. Ressources et responsabilités**

- Attribuer clairement la responsabilité des activités de communication
- Aligner les calendriers sur le déploiement des politiques et les étapes clés de leur mise en œuvre
- Coordonner les messages à tous les niveaux institutionnels
- Veiller à ce que les contributeurs ayant une expérience vécue soient soutenus et que les processus de consentement soient clairs.

# Outil pratique n° 15A : Outil de planification de la communication

*Renforcer la compréhension, la confiance et l'adhésion*

Une communication efficace est la clé d'une mise en œuvre réussie. Cet outil doit être utilisé conjointement avec le tableau de mise en œuvre et la cartographie des risques, et peut aider à élaborer une stratégie de communication et d'engagement (outil n° 15).

L'outil de planification de la communication aide les organisations à planifier des messages clairs, crédibles et cohérents sur les responsabilités en matière de soins, les aides disponibles et les attentes. Il met l'accent sur la communication en tant que fonction de leadership, et non comme une annonce ponctuelle.

Cet outil favorise :

- Normaliser la prise en charge des proches à tous les niveaux hiérarchiques et pour tous les genres
- Permettre une planification précoce du déploiement et de l'évolution de carrière
- Renforcer le lien entre les soins, les capacités et la réussite de la mission.

Il encourage également l'utilisation d'histoires vécues, d'images et d'exemples de bonnes pratiques afin de renforcer la confiance et la pertinence.

## Étape 1 : Définir l'intention stratégique

Quel est l'objectif de cette communication ?

- Améliorer la compréhension des aides et des droits disponibles
- Normaliser les responsabilités en matière de soins entre les sexes et les grades
- Réduire la stigmatisation et la crainte d'une pénalité professionnelle
- Soutenir la planification précoce du déploiement et de la progression de carrière
- Renforcer l'engagement des dirigeants en matière de devoir de diligence et d'équité
- Fidéliser le personnel expérimenté et élargir la main-d'œuvre déployable

## Étape 2 : Identifier les publics prioritaires

Qui doit entendre ce message ?

- Parties prenantes externes
- Commandants et superviseurs
- Personnel ayant des responsabilités familiales
- Personnel envisageant un déploiement ou une formation
- Familles et réseaux de soutien
- Personnel des ressources humaines, du bien-être et de la gestion de carrière

## Étape 3 : Formuler les messages clés

Que faut-il comprendre clairement ?

- Les responsabilités familiales font partie intégrante de la vie militaire
- Le soutien aux aidants renforce les capacités et la préparation
- La prise en charge d'un proche n'est pas synonyme de réduction de l'engagement ou de la disponibilité opérationnelle
- Le soutien est appliqué de manière équitable et cohérente
- Les discussions précoces permettent une meilleure planification et de meilleurs résultats
- Les compétences en matière de soins contribuent positivement à l'efficacité organisationnelle et opérationnelle

## Étape 4 : Sélectionner les méthodes de communication

Comment le message sera-t-il transmis ?

- Déclarations de la direction ou messages du commandant
- Briefings ou modules de formation avant le déploiement
- Conseils en matière de ressources humaines ou de gestion de carrière
- FAQ ou ressources intranet
- Supports visuels et images
- Témoignages ou études de cas
- Communications externes (le cas échéant)

## Étape 5 : Utiliser les expériences vécues et les bonnes pratiques

Comment établir la crédibilité ?

- Partager les témoignages de femmes et d'hommes qui gèrent à la fois les soins et le déploiement
- Mettre en avant les solutions pratiques et le soutien de la hiérarchie
- Présenter les bonnes pratiques
- Utiliser des images qui reflètent la diversité des rôles, des familles et des contextes
- Veiller à ce que les contributeurs soient soutenus et que les processus de consentement soient clairs

## Étape 6 : Identifier les risques et les mesures d'atténuation

Qu'est-ce qui pourrait nuire à cette communication ?

- Stigmatisation ou réaction négative
- Interprétation erronée comme traitement préférentiel
- Préoccupations liées au coût ou à l'état de préparation
- Application incohérente par les dirigeants

Mesures d'atténuation :

- Exemple donné par les dirigeants
- Preuves établissant un lien entre le soutien aux aidants et l'amélioration du bien-être, de la fidélisation et des performances
- Messages clairs et cohérents à tous les niveaux
- Renforcement des attentes en matière de non-discrimination

## Étape 7 : Attribuer les responsabilités et les ressources

Qui est responsable ?

Responsabilité principale :

Rôles de soutien :

Calendrier :

Ressources nécessaires :

## Étape 8 : Suivi et ajustement

Comment l'efficacité sera-t-elle évaluée ?

- Commentaires du personnel et des familles
- Utilisation des aides ou demandes de renseignements
- Données issues d'enquêtes ou d'études sur le climat
- Tendances en matière de recrutement, de fidélisation, d'affectation ou de promotion
- Leçons apprises intégrées dans les communications futures

### Rappel important

La communication n'est pas une activité ponctuelle. Il s'agit d'une responsabilité permanente du commandement qui façonne la confiance, le comportement et la participation. Une communication efficace permet au personnel ayant des responsabilités familiales de rester engagé, d'être déployé lorsqu'il est prêt et de contribuer pleinement à la réussite de la mission.

# Outil pratique n° 15B : Messages clés et conseils des commandants

## *Le leadership en pratique*

Cet outil fournit des messages concis et axés sur les capacités à l'intention des commandants et des superviseurs. Il peut être utilisé dans le cadre d'une stratégie de communication.

Il reconnaît que le comportement et le langage des dirigeants sont essentiels pour que les politiques soient crédibles et appliquées de manière cohérente. Les conseils aident les commandants à :

- Considérer les soins comme une question de préparation et de planification
- Veiller à ce que les politiques soient appliquées de manière équitable et transparente
- Éliminer les suppositions et les obstacles informels

Cet outil reconnaît que le comportement des dirigeants définit la culture

- Ce que les dirigeants disent et font indique si les responsabilités en matière de soins sont acceptées ou pénalisées
- Un soutien visible et l'exemple donné par les dirigeants réduisent la stigmatisation et encouragent la recherche d'aide
- Les commandants jouent un rôle essentiel pour garantir que les politiques se traduisent dans la pratique.

Cet outil doit être utilisé dans les briefings des dirigeants, les formations et les directives de commandement.

## 1. Le soutien aux aidants est une question de capacité

- Le personnel ayant des responsabilités familiales représente une part importante de notre main-d'œuvre formée et expérimentée
- Les fidéliser permet de préserver les compétences, de réduire les coûts liés au turnover et de renforcer la préparation
- Le soutien aux aidants augmente le nombre de personnes capables et disposées à être déployées.

## 2. Prendre soin d'autrui n'est pas synonyme de moindre engagement

- Les responsabilités familiales affectent parfois la disponibilité, mais pas le professionnalisme, la motivation ou les compétences
- Les suppositions concernant la capacité de déploiement ou l'engagement créent des barrières informelles et sapent la confiance
- Les décisions doivent être fondées sur les capacités et la planification, et non sur des stéréotypes.

## 3. L'équité signifie la cohérence, pas l'uniformité

- Soutenir les aidants ne signifie pas abaisser les normes ou créer un avantage injuste
- Cela signifie appliquer les politiques de manière cohérente, transparente et sans parti pris
- La flexibilité, lorsqu'elle est possible, renforce les équipes plutôt que de les affaiblir.

#### 4. Le bien-être et la performance sont liés

- Le stress, l'épuisement professionnel et les pressions familiales non résolues affectent directement la concentration, le jugement et les performances
- Soutenir le bien-être est une mesure préventive qui contribue à la réussite des missions et à la sécurité

#### Conseils pratiques pour les commandants

Les commandants et les superviseurs doivent :

- Encourager les conversations précoces et confidentielles sur les responsabilités familiales
- Éviter les suppositions concernant la capacité de déploiement ou l'ambition
- Appliquer les politiques de manière transparente et documenter les décisions
- Demander conseil aux ressources humaines ou aux services sociaux si nécessaire, plutôt que de se fier uniquement à leur propre jugement
- Insister sur le fait que la prise en charge d'une personne dépendante est compatible avec le leadership et la progression de carrière.

# Outil pratique n° 15C : Foire aux questions (FAQ)

*Clarifier les attentes et réduire la désinformation*

Cet outil répond aux questions et préoccupations courantes soulevées par le personnel, les dirigeants et les familles. Il peut être utilisé dans le cadre d'une stratégie de communication.

La FAQ renforce les messages clés sur l'équité, les normes, la préparation et la non-discrimination, et contribue à réduire :

- la désinformation
- L'anxiété
- Interprétation incohérente des politiques.

Elle peut être adaptée pour servir de guide interne, de documentation préalable au déploiement ou de ressource intranet.

## 1. Pourquoi s'agit-il d'une priorité organisationnelle ?

Soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales renforce les capacités, la fidélisation et la disponibilité de la main-d'œuvre. De nombreux employés expérimentés quittent leur poste ou renoncent volontairement à des opportunités de formation et de déploiement en raison de pressions familiales non gérées ou de la crainte de nuire à leur carrière. La suppression de ces obstacles élargit le vivier de personnel déployable, améliore le bien-être et contribue directement à l'efficacité des missions.

## 2. S'agit-il d'abaisser les normes ou les attentes ?

Non. Les normes restent inchangées. Soutenir les aidants consiste à garantir un accès équitable aux opportunités et à permettre au personnel de répondre aux exigences grâce à une planification efficace, et non à abaisser les seuils de performance ou de préparation.

## 3. Cela concerne-t-il uniquement les femmes ?

Non. Les responsabilités familiales concernent les femmes et les hommes de tous grades et de toutes fonctions. Si les femmes assument de manière disproportionnée les responsabilités familiales, les hommes s'occupent également des enfants, des personnes âgées et des personnes dépendantes. La normalisation des responsabilités familiales entre les sexes réduit la stigmatisation et soutient l'ensemble du personnel.

## 4. Cela ne créera-t-il pas des avantages injustes ?

L'équité ne signifie pas traiter tout le monde de la même manière, mais appliquer les politiques de manière cohérente et transparente. Les mécanismes de soutien sont accessibles à tout le personnel en fonction des besoins et de la faisabilité opérationnelle, et non du sexe ou du grade.

## 5. Le fait de divulguer mes responsabilités familiales nuira-t-il à ma carrière ?

Non. Les politiques interdisent explicitement toute discrimination fondée sur les responsabilités familiales. Une divulgation précoce permet de planifier et réduit le risque d'être involontairement mis à l'écart en raison d'hypothèses ou d'un manque d'informations.

## 6. Que se passe-t-il si ma situation change ?

Les responsabilités familiales peuvent évoluer au fil du temps. Les plans de prise en charge familiale et les dispositifs de soutien doivent être régulièrement revus et mis à jour si nécessaire, y compris pendant le déploiement, dans la mesure du possible.

Autres questions fréquentes :

- **Quel soutien est disponible ?**
- **Où puis-je trouver plus d'informations ?**

Les réponses à ces questions fréquentes seront spécifiques à l'établissement.

Les questions fréquentes et les réponses qui y sont apportées doivent être adaptées à l'établissement et au contexte.

# Études de cas de bonnes pratiques

Cette section présente un petit nombre d'études de cas sélectionnées dans les domaines de la défense, de la police et du maintien de la paix, qui ont pris des mesures délibérées et pratiques pour identifier et éliminer les obstacles auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales.

Ces exemples illustrent comment la réforme des politiques, l'action des dirigeants, l'investissement dans les infrastructures de soutien et le changement culturel peuvent améliorer la participation, la rétention et l'efficacité opérationnelle lorsqu'ils sont mis en œuvre d'une manière adaptée au contexte et aux réalités opérationnelles. Les exemples de bonnes pratiques proviennent d'institutions du secteur de la sécurité T/PCC ainsi que d'associations et de réseaux professionnels.

Ces études de cas ne constituent pas des modèles exhaustifs ou parfaits, et ne suggèrent pas non plus que les défis ont été entièrement résolus. Elles mettent plutôt en évidence des mesures concrètes prises dans différents contextes nationaux, institutionnels et missionnaires pour répondre aux problèmes d'attrition de la main-d'œuvre, d'inégalité d'accès au déploiement et d'obstacles à la progression de carrière. En outre, l'accent est mis en particulier sur les bonnes pratiques du Royaume-Uni, de l'Indonésie et de l'Inde, car ces pays fournisseurs de contingents et de forces de police (T/PCC) constituent les études de cas centrales du rapport.<sup>14</sup>

Dans l'ensemble, les exemples montrent que les obstacles liés aux responsabilités familiales ne sont ni fixes ni inévitables. Si les approches varient en fonction des cadres juridiques, des ressources et des exigences opérationnelles, les principes sous-jacents sont transférables. Les organisations sont encouragées à s'inspirer des éléments les plus pertinents pour leur contexte et à les appliquer parallèlement aux recommandations et aux outils pratiques contenus dans cette boîte à outils.

## Forces armées britanniques

Les forces armées britanniques ont mis en place un certain nombre de bonnes pratiques pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales. Par exemple, les dispositions flexibles en matière de congé de maternité comprennent un congé parental partagé pouvant aller jusqu'à 52 semaines. Outre les deux semaines de congé obligatoire que la mère doit prendre, le reste du congé, jusqu'à 50 semaines, peut être converti en congé parental partagé et couvre également les parents adoptifs.

Les forces armées britanniques ont également mis en place plusieurs politiques pour permettre des options de travail flexibles, notamment le travail à distance, des horaires variables et des politiques de travail comprimé et de congés.<sup>15</sup> La loi de 2018 sur les forces armées (travail flexible) permet également au personnel de demander un travail à temps partiel et de limiter à 35 le nombre de jours passés loin de leur base d'origine (service flexible) afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de permettre au personnel ayant une famille de concilier ses différentes responsabilités. Grâce à ces politiques, la Royal Air Force a remporté le prix « Working Families' Best for Mothers Award » en 2020, et l'armée a été finaliste pour le même prix en 2023. L'armée a également été récompensée par Working Families en 2022 dans la catégorie « Best for Fathers Award » pour les initiatives mises en place dans le cadre de ses politiques de travail flexible.

En 2022, le ministère britannique de la Défense a adopté une politique d'allaitement maternel qui garantit l'accès à des espaces privés et adaptés pour les femmes enceintes et allaitantes. Elle fournit des conseils aux responsables sur la manière de gérer le personnel qui allaite, notamment des informations sur la meilleure façon de soutenir leurs employés, y compris en matière d'activités physiques et de tâches quotidiennes.<sup>16</sup> Le guide de l'armée britannique pour la création d'une salle

d'allaitement et de bien-être fournit des informations sur la mise en place de salles d'allaitement/de lactation et sur les équipements nécessaires, notamment un réfrigérateur, des chaises confortables et des espaces de rangement.

L'allocation pour la continuité de l'éducation couvre jusqu'à 90 % des frais de scolarité en internat pour les enfants du personnel en service qui devraient déménager à plus de 80 km au cours des quatre prochaines années. Elle est destinée à aider les familles à garantir la continuité de l'éducation de leurs enfants, qui seraient autrement contraints de déménager avec leurs parents. Des militaires en service actif nous ont expliqué comment cette politique soutient leur carrière dans les forces armées, car elle leur garantit un accès continu à des opportunités telles que la formation et le déploiement.

La Royal Air Force a remporté le prix 2020 Working Families' Award Best for Mothers (prix des familles actives 2020 pour les meilleures conditions pour les mères) grâce aux mesures mises en place pour aider les femmes dans l'armée à conserver et à faire progresser leur carrière après avoir eu ou adopté des enfants. Parmi les meilleures pratiques, on peut citer les conseils et le soutien apportés aux mères et à leurs supérieurs hiérarchiques lors de leur congé et de leur retour au travail, des modalités de travail flexibles, l'absence de déploiement pendant les 18 premiers mois suivant la naissance de leur enfant et, dans certains cas, la mise en place de services de garde d'enfants abordables lorsque les prestataires locaux étaient trop coûteux.

Les forces armées proposent également des entraînements physiques spéciaux pour le personnel avant et après la naissance, aident les femmes à accéder à des services de santé spécifiques et fournissent des ressources aux commandants pour soutenir les femmes enceintes et celles qui reviennent de leur congé maternité.<sup>17</sup> D'autres formes de soutien comprennent des réseaux de parents parmi le personnel de l'armée britannique et de la marine royale, un réseau de défense de l'allaitement maternel pour l'ensemble des forces de défense et un réseau de défense des enfants en deuil.<sup>18</sup>

## Police britannique

Depuis 2017, les institutions policières britanniques sont partenaires de la campagne HeForShe des Nations unies. Chaque institution policière du Royaume-Uni a adhéré à cette initiative. Depuis 2019, la police britannique a publié sept rapports sur l'égalité des sexes dans la police britannique.<sup>19</sup> Ces rapports présentent des événements, des initiatives, des programmes et des bonnes pratiques visant à éradiquer la misogynie et le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Parmi les exemples cités, on peut citer des ateliers, des cercles d'écoute et des campagnes de communication interne visant à changer les mentalités et à normaliser les comportements respectueux ; l'élaboration, en collaboration avec l'alliance HeForShe, d'une « boîte à outils pour les alliés masculins » ; la formation du personnel afin qu'il soutienne activement l'égalité des sexes et adopte des comportements inclusifs ; la mise en place de programmes de promotion du travail flexible ; le dialogue et d'autres initiatives visant à lutter contre les préjugés maternels et à promouvoir l'acceptation de la maternité et des soins au sein de la culture policière. Parmi les nombreux exemples de bonnes pratiques mis en avant dans ces rapports, on peut citer le Maternity Evidence Café organisé en juin 2024 par la police du Lancashire, en collaboration avec l'alliance HeForShe, le Women in Policing Network et l'Open University. L'objectif était d'échanger des connaissances sur les politiques et procédures organisationnelles mises en place pour soutenir les policières enceintes, en congé de maternité et qui reprennent le travail après leur congé de maternité, ainsi que de discuter des expériences vécues et des lacunes en matière de soutien. Ces informations ont ensuite servi de base à des recommandations destinées aux services de police sur la manière d'améliorer le soutien.<sup>20</sup> Bien que des défis persistent, la campagne a amélioré la sécurité des femmes sur le lieu de travail et leur participation dans les institutions policières à travers le Royaume-Uni.

De plus, les institutions policières britanniques ont encouragé les pratiques de travail flexibles, notamment le travail à temps partiel, le partage d'emploi, le travail pendant les périodes scolaires, les horaires comprimés et décalés, les horaires flexibles et le travail à distance ou à domicile. Cela a conduit à la généralisation du travail à temps partiel et a favorisé l'engagement et l'avancement professionnel des femmes dans la police, en reconnaissant la nature genrée du travail de soins et les défis liés à la conciliation de la vie familiale et professionnelle.<sup>21</sup>

# Indonésie

L'Indonésie est l'un des principaux contributeurs mondiaux en matière de femmes soldats de la paix. De nombreuses femmes informées avec lesquelles nous nous sommes entretenus en Indonésie se sont déclarées satisfaites des opportunités, du traitement équitable et du respect dont elles ont bénéficié, beaucoup d'entre elles ayant été déployées à plusieurs reprises dans le cadre d'opérations de paix des Nations unies et ayant atteint des grades élevés. Le gouvernement, les forces armées et la police ont également démontré leur engagement à améliorer les opportunités de participation significative des femmes dans le secteur de la sécurité et les opérations de paix des Nations unies, comme en témoignent plusieurs initiatives. L'Indonésie a notamment plaidé en faveur d'améliorations visant à soutenir la participation significative des femmes au maintien de la paix pendant sa présidence du Conseil de sécurité des Nations unies (CSNU), ce qui a conduit le Conseil de sécurité à adopter la résolution 2538 (2020) sur les femmes et le maintien de la paix. La résolution 2538 du CSNU est la première résolution sur le maintien de la paix entièrement consacrée aux femmes, et la première résolution dans l'histoire de la diplomatie indonésienne au CSNU.

En ce qui concerne plus particulièrement le soutien au personnel ayant des responsabilités familiales, l'Indonésie dispose d'une législation complète qui prévoit des services de garde d'enfants et répond aux besoins plus larges des aidants. Les forces armées nationales indonésiennes et la police nationale ont mis en place de nombreuses initiatives afin de mieux répondre aux besoins du personnel ayant des responsabilités familiales. Ces initiatives comprennent à la fois des politiques formelles et des pratiques informelles, ainsi qu'une réponse empathique de la part de nombreux dirigeants face aux défis auxquels peuvent être confrontés les aidants principaux. Par exemple, plusieurs femmes en uniforme en Indonésie donnent l'exemple de commandants et de superviseurs compréhensifs qui leur permettent de prendre des congés pour des urgences familiales, d'avoir des horaires de travail flexibles pour s'adapter à leurs responsabilités familiales et, à l'occasion, d'amener leurs enfants au travail. Les politiques officielles comprennent des dispositions relatives au congé de maternité, au congé d'urgence et à d'autres formes de congé afin de soutenir les aidants.

## Forces armées et paramilitaires indiennes

Les forces armées indiennes proposent un large éventail de politiques visant à soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales, notamment

- Droits à congé :
  - Congés annuels
  - Congés de maternité et de paternité
  - Congé parental (CCL)
  - Congé pour adoption d'un enfant
  - Congé pour interruption médicale de grossesse
- Affectations pour raisons familiales et détachements temporaires à des fins de prise en charge.
- Colocalisation des conjoints pour les couples dont les deux membres sont militaires, lorsque cela est possible
- Hébergement pour les familles séparées lorsque le personnel est déployé
- Système de soins de santé militaire complet offrant :
  - Soins médicaux gratuits pour le personnel et les personnes à charge
  - Une aide au logement pour les familles qui déménagent pour des raisons médicales
- Aide à l'éducation, notamment :
  - Écoles publiques de l'armée avec admission prioritaire
  - Transport scolaire
  - Allocation pour l'éducation des enfants (CEA)
  - Développement de l'offre de garderies et de crèches par l'intermédiaire de l'Association pour le bien-être des femmes de l'armée (AWWA)
- Pensions pour les filles célibataires ou divorcées de militaires décédés

# Association indienne pour le bien-être des femmes de l'armée (AWWA)

L'Army Women Welfare Association (AWWA) est une organisation caritative qui se consacre à soutenir le personnel militaire et leurs familles, en leur offrant une gamme complète de services d'aide :

## **Avantages éducatifs**

- Cours certifiés pour les épouses et les personnes à charge des membres de l'armée
- Écoles maternelles
- Écoles pour enfants handicapés dans toute l'Inde
- Foyers pour filles et garçons dans les grandes villes
- Bourses d'études pour les enfants des militaires morts au combat

## **Aide médicale**

- Centres d'intervention précoce dans 7 hôpitaux pour détecter les handicaps à la naissance
- Soutien social et émotionnel aux patients atteints de cancer et à leurs aidants
- Régime de santé contributif pour les anciens militaires (ECHS)
- Services de conseil

## **Autonomisation financière et juridique**

- Ligne d'assistance téléphonique disponible 24 heures sur 24 pour fournir des conseils juridiques sur les droits et les prestations
- Formation financière et développement de petites entreprises
- Aide financière immédiate pour les familles des soldats tombés au combat

## **Services de garde d'enfants**

- Crèches/garderies subventionnées.
- Soutien aux conjoints des commandants de l'AWWA pendant les déploiements

## **Soutien social et émotionnel**

- Lignes d'assistance téléphonique 24 heures sur 24
- Soutien aux veuves des militaires tués en service

# Forces armées canadiennes

Les Forces armées canadiennes (FAC) ont mis en place un certain nombre de politiques visant à aider le personnel ayant des responsabilités familiales. Par exemple, le personnel bénéficie d'un congé de maternité ou parental combiné d'une durée maximale d'un an, comprenant 16 semaines de congé de maternité et 37 semaines de congé parental. Le personnel bénéficie également d'un soutien médical pendant toute cette période.

Pour le personnel déployé dans le cadre d'opérations de paix des Nations unies, l'aide au voyage pour congé dans les foyers (HTLA) rembourse aux soldats de la paix les frais de voyage engagés lorsqu'ils prennent un congé pour rendre visite à des membres de leur famille. Les FAC accordent également un statut compassionnel, qui permet des affectations géographiques pour des raisons telles que des problèmes familiaux.

Les membres des FAC bénéficient également de trois jours de débriefing après leur déploiement à Bruxelles, en Belgique. Ils y ont des rendez-vous avec des « travailleurs sociaux » et disposent de « temps pour se détendre » et décompresser entre la mission et leur retour à la maison (entretien n° 70).

De plus, les Services de bien-être et de soutien des Forces canadiennes offrent un soutien aux membres et à leurs familles. Les bases et les escadres disposent de centres de ressources pour les familles des militaires qui travaillent avec ces dernières afin de leur permettre de concilier travail et vie familiale, en leur offrant un soutien sous forme de services de garde d'enfants, de réseaux de soutien par les pairs, de services de counseling et de services d'urgence. Un soldat de la paix canadien explique :



*... [le Centre de ressources pour les familles des militaires] est un endroit où l'on peut obtenir du soutien pour sa famille pendant que l'on est déployé ou absent, ou même si l'on est absent pendant deux semaines pour suivre une formation, et peu importe qu'il s'agisse du principal ou du secondaire... si quelqu'un est absent, il offre des services d'urgence, des services de garde d'enfants, des réseaux de soutien par les pairs et des services de counseling. C'est donc une très bonne pratique, une très bonne institution, qui s'est développée au cours des 25 dernières années pour offrir ce niveau de soutien (Entretien avec un soldat de la paix canadien, 04/09/24).*

## Norvège

Pour remédier au faible recours au congé parental chez les hommes, la Norvège a introduit un quota pour les pères qui, depuis 2018, prévoit 15 semaines de congé payé non transférable. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'hommes bénéficiant d'un congé parental et a depuis été adopté dans d'autres pays nordiques, notamment en Suède et en Islande. Le quota paternel encourage un meilleur partage des responsabilités parentales entre les hommes et les femmes. Une personne interrogée explique que ce quota permet aux « pères [d'être] avec leurs enfants » et rend « tout à fait naturel pour le père de rester à la maison avec les enfants, comme [c'est] le cas pour la mère » (entretien avec un officier militaire, New York, 05/11/2024).

## Uruguay

Dans le cadre d'un projet soutenu par l'initiative Elsie, les forces armées uruguayennes (UAF) testent des déploiements de six mois afin d'encourager davantage de femmes à participer au maintien de la paix. Ces rotations plus courtes comprennent des accords de partage d'emploi, attribuant à deux femmes un poste où chacune est déployée pendant six mois, les deux membres du personnel recevant leur formation préalable au déploiement à l'avance. Ces rotations plus courtes visent à encourager « davantage de femmes ayant des responsabilités familiales à se déployer, car elles s'absenteraient moins longtemps de leur foyer » (entretien avec un membre du personnel des Nations unies, siège des Nations unies, New York, 28/10/24).

Parallèlement à ce projet pilote, l'UAF, avec le soutien du Fonds Elsie Initiative, apporte également son aide au personnel ayant des responsabilités familiales pendant leur déploiement afin de faciliter leur participation et leur représentation significatives. Cela comprend un soutien financier pour la garde d'enfants et les soins aux personnes âgées afin d'éliminer certains obstacles au déploiement.<sup>22</sup>

L'UAF reconnaît également le rôle important du leadership et l'influence de la culture d'entreprise dans l'évolution des préjugés et des stéréotypes liés aux responsabilités familiales. Des efforts sont déployés pour créer un environnement de travail favorable dans lequel les membres du personnel ayant des responsabilités familiales se sentent capables de discuter avec la direction de toute question liée à ces responsabilités et ont accès à des congés auxquels ils ont droit sans que cela n'ait d'incidence sur leur progression de carrière.<sup>23</sup>

## Ghana

Les forces armées ghanéennes ont mis en œuvre un certain nombre de politiques et de projets visant à soutenir les femmes dans le secteur de la sécurité et les aidants dans les forces armées. Par exemple, outre les trois mois de congé de maternité auxquels elles ont droit, les mères peuvent négocier des modalités de travail flexibles qui leur permettent de travailler à mi-temps à leur retour au travail.

Le Ghana met également en œuvre un programme intitulé « Gender Strong Unit » (GSU), soutenu par le Fonds Elsie Initiative, qui exige des bataillons et des unités de police qu'ils déploient un nombre de femmes supérieur à celui prévu dans la stratégie de parité entre les sexes dans les forces armées (d'au moins 5 %). Dans le cadre de ce programme, le Ghana a déployé une GSU auprès de la FINUL, où les efforts visant à accueillir un plus grand nombre de femmes ont notamment consisté à augmenter le nombre de logements et d'installations séparés, à améliorer leur bien-être et leur capacité à remplir leurs fonctions de maintien de la paix.

## Police néo-zélandaise

En 2016, la police néo-zélandaise a créé le Réseau consultatif des femmes policières (WAN) afin de soutenir le recrutement et l'avancement des femmes dans la police. Ce réseau fournit des conseils au commissaire de police et à la direction de la police sur les stratégies à adopter pour recruter, retenir et promouvoir les femmes au sein de la police, et s'est engagé dans des initiatives telles que des programmes de mentorat et des forums sur le leadership.

Le groupe Facebook « Mums in Blue », créé en 2021 par Shayna Tapusoa, agent de police néo-zélandaise, constitue un autre réseau de soutien. Ce groupe rassemble des centaines de femmes policières qui concilient leur travail et leur rôle de mère. Il offre un espace sûr, animé par des pairs, où elles peuvent trouver du soutien, des conseils et partager des informations. Il a donné lieu à des initiatives au sein de la police néo-zélandaise visant à réunir des hauts responsables et des experts en la matière afin d'aborder les défis auxquels sont confrontées les femmes policières ayant des enfants.<sup>24</sup>

En 2025, le réseau Mums in Blue a reçu le prix « Excellence in Law Enforcement Initiative for Women in the Community » (Excellence dans l'application de la loi pour les femmes dans la communauté) décerné par l'Australasian Council of Women and Policing (ACWP).<sup>25</sup>

## Association internationale des femmes policières (IAWP)

L'Association internationale des femmes policières (IAWP) est une organisation mondiale créée en 1915 qui se consacre à fournir aux femmes policières une gamme de ressources et d'opportunités de réseautage, de formation, de collaboration et de mentorat afin de promouvoir les femmes dans la police. Ses membres représentent plus de 70 pays et 30 organisations affiliées. Grâce à ses conférences internationales, ses sections régionales et ses plateformes en ligne, l'IAWP met en relation des femmes de tous grades et de tous niveaux de carrière, contribuant ainsi à réduire leur isolement, à renforcer leurs capacités et à relever les défis auxquels elles sont confrontées, notamment la gestion des responsabilités familiales parallèlement aux exigences opérationnelles, aux déploiements et aux rôles de direction. L'IAWP joue également un rôle important dans la défense des droits et le changement organisationnel, en promouvant des politiques et des pratiques qui soutiennent l'engagement et l'avancement des femmes dans la police. Pour en savoir plus sur l'IAWP, consultez son site web : <https://www.iawp.org>

## Réseau des femmes en uniforme chargées du maintien de la paix

Le Réseau des femmes en uniforme chargées du maintien de la paix est une initiative des Nations unies lancée en 2023 afin de mettre en relation et d'autonomiser les femmes occupant des fonctions militaires, policières, judiciaires et pénitentiaires dans le cadre de missions de maintien de la paix. Il vise à mettre en relation les femmes chargées du maintien de la paix afin qu'elles puissent partager leurs expériences et leur , et à fournir une plateforme permettant de mettre en avant les défis et les contributions uniques des femmes chargées du maintien de la paix, améliorant ainsi l'efficacité des missions et favorisant un environnement plus inclusif et plus favorable pour les femmes chargées du maintien de la paix. Le réseau joue également un rôle clé dans le partage d'informations et le soutien entre pairs, en aidant les femmes en uniforme chargées du maintien de la paix à relever les défis auxquels elles sont confrontées, notamment ceux liés à la séparation familiale, aux préjugés sexistes et maternels, et au bien-être. Le réseau est coordonné par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) - Département des opérations de paix (DPO) - Bureau de la coordination et des services partagés (OCSS), en partenariat avec le Bureau des affaires militaires (OMA), la Division de la police et le Service de la justice et des services correctionnels, avec le soutien de l'Allemagne. Le réseau est accessible à l'[adressedpo-womenpknetwork@un.org](mailto:adressedpo-womenpknetwork@un.org) .

# Ce qui fonctionne : résumé de certaines pratiques transférables

Le tableau suivant met en évidence les pratiques courantes fondées sur des données probantes tirées des exemples de bonnes pratiques. Bien que mises en œuvre dans des contextes nationaux et organisationnels différents, ces approches démontrent des principes transférables qui peuvent être adaptés pour soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales, améliorer la rétention et élargir la main-d'œuvre déployable. Un seul exemple est donné pour chaque domaine de pratique, sachant qu'il en existe plusieurs pour chacun d'entre eux. Comme indiqué ci-dessus, bon nombre des bonnes pratiques sélectionnées sont tirées des études de cas du T/PCC figurant dans le rapport (Royaume-Uni, Inde et Indonésie), sachant qu'il existe de nombreux autres exemples.

| Domaine d'activité  | Mesures prises  | Obstacle surmonté  | Pourquoi cela fonctionne  | Exemples    |
|---|---|--|---|-------------|
| <b>Durées de déploiement flexibles</b>                    | Introduction d'options de déploiement plus courtes ou alternatives (par exemple, rotations de six mois, partage d'emploi) | Les longues séparations dissuadent le personnel ayant des responsabilités familiales de se déployer        | Réduit les perturbations familiales tout en maintenant la contribution opérationnelle | Uruguay     |
| <b>Congés parentaux et congés pour aidants structurés</b> | Extension des droits au congé de maternité, de paternité et au congé parental partagé                                     | Interruption de carrière et attrition liées à la naissance d'un enfant et à la prise en charge d'un enfant | Signale l'engagement institutionnel et favorise la rétention et la progression        | Canada      |
| <b>Retour au travail précoce et soutenu</b>               | Formation modifiée, retour progressif, normes de condition physique adaptées  | Obstacles physiques et professionnels après la maternité   | Permet une réintégration en toute sécurité sans pénalités informelles                 | Royaume-Uni |
| <b>Logement familial pendant le déploiement</b>           | Missions classifiées comme lieux d'affectation familiaux ; logement familial fourni                                       | La séparation forcée décourage le déploiement  | Permet des déploiements plus longs ou répétés avec moins de stress                    | Inde        |
| <b>Accès à la communication pendant le déploiement</b>    | Financement du Wi-Fi, des téléphones, des centres d'aide sociale et des dispositions pour les visites familiales          | Stress lié à la séparation familiale ; isolement   | Améliore le bien-être, la concentration et la protection                              | Royaume-Uni |

|  |  |   |  |             |
|--|--|---|--|-------------|
| <b>Aide au transport pendant les congés</b>              | Remboursement ou subvention des frais de voyage pour rentrer chez soi pendant les déploiements de longue durée | Obstacles financiers au maintien des liens familiaux    | Réduit la tension et l'épuisement professionnel pendant les missions prolongées          | Canada      |
| <b>Garde d'enfants et infrastructure de soins</b>        | Services de garde d'enfants complets, subventions, crèches, soutien à l'éducation                              | Manque de services de garde abordables ou accessibles   | Permet la participation à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les postes            | Inde (AWWA) |
| <b>Services sociaux axés sur la famille</b>              | Centres de ressources dédiés aux familles, agents sociaux et lignes d'assistance téléphonique                  | Familles non soutenues pendant le déploiement           | Stabilise l'environnement familial, améliore les performances                            | Inde (AWWA) |
| <b>Politiques de travail flexibles</b>                   | Télétravail, horaires variables, horaires comprimés  | Modèles de travail rigides incompatibles avec les soins | Fidélise le personnel expérimenté et réduit l'attrition                                  | Ghana       |
| <b>Affectations compatissantes et colocalisation</b>     | Flexibilité géographique pour les besoins en matière de soins  | Séparation forcée des familles                          | Soutient les familles où les deux conjoints ont une carrière et deux services            | Canada      |
| <b>Encadrement et formation en matière de leadership</b> | Ressources pour les commandants sur la grossesse, les soins et les préjugés                                    | Application incohérente ; recours à la discrétion       | Traduction de la politique en pratique   | Indonésie   |
| <b>Passeport du soignant / outils de continuité</b>      | Dispositions documentées en matière de soins entre les différents rôles et responsables                        | Renégociation répétée ; perte d'accords informels       | Assure la cohérence et la sécurité de la planification                                   | Royaume-Uni |
| <b>Quotas de genre ou objectifs renforcés</b>            | Représentation plus importante des femmes requise dans les unités déployées                                    | Sous-représentation structurelle                        | Oblige à procéder à des ajustements systémiques des installations et de la planification | Ghana       |
| <b>Initiatives de changement culturel</b>                | Campagnes de sensibilisation, modèles de rôle, messages des dirigeants   | Stigmatisation et préjugés maternels                    | Normalise les soins pour tous les genres et tous les rangs                               | Norvège     |
| <b>Réseaux et associations spécialisés</b>               | Réseaux de soutien, de mentorat et de défense des droits formels et informels                                  | Isolement et manque d'informations                      | Renforce le soutien par les pairs et la mémoire institutionnelle                         | IAWP        |

# Principaux enseignements tirés des études de cas

Dans des contextes divers, ces exemples démontrent que le soutien au personnel ayant des responsabilités familiales n'est pas une concession. Il s'agit d'un investissement stratégique dans les personnes, la performance et la réussite de la mission.

## Leçons transversales

Dans tous les contextes, les études de cas démontrent que :

- **Une planification précoce vaut mieux qu'une flexibilité ponctuelle**  
Les systèmes qui permettent une divulgation précoce et un soutien structuré réduisent les perturbations et les risques.
- **Le soutien à la prise en charge est une stratégie de fidélisation**  
Les organisations qui investissent dans les soins fidélisent leur personnel qualifié et expérimenté et élargissent leur vivier de ressources déployables.
- **Le comportement des dirigeants est aussi important que la politique**  
Des directives claires, une formation et des modèles de rôle déterminent si les politiques sont crédibles et utilisées.
- **Le soutien aux aidants profite à l'ensemble du personnel**  
De nombreuses mesures améliorent le bien-être, les performances et le moral de l'ensemble du personnel, et pas seulement des aidants.
- **Il n'existe pas de modèle unique**  
Les approches efficaces dépendent du contexte, mais les principes sont transférables.

# Ressources recommandées

## Documents

DCAF (2022) *Global MOWIP Report: Fit-for-the-Future Peace Operations: Advancing Gender Equality to Achieve Long-term and Sustainable Peace*. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP\\_GlobalReport\\_EN.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP_GlobalReport_EN.pdf).

DCAF, UN Women and OSCE ODIHR (2020) *Gender and Security Toolkit*. <https://www.dcaf.ch/gender-and-security-toolkit>.

Fosu, R., Gordon, E., Chavan, A., Gayatri, I. H., Townsley, J., Osei-Tutu, J., Lowe, L. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #2: Best Practices of Care in UN Peace Operations' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/data/assets/pdf\\_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/data/assets/pdf_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).

Fosu, R., Gordon, E., Lowe, L., Gayatri, I. H., Chavan, A. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #1: Global Practices of Care in Security Institutions' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/data/assets/pdf\\_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/data/assets/pdf_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).

Gordon, E., Lee-Koo, K., Lowe, L. and Fosu, R. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*. Melbourne: Monash GPS

Gordon, E. and Jones, B. (2021) 'Building Success in Development and Peacebuilding by Caring for Carers: A Guide to Research, Policy and Practice to Ensure Effective, Inclusive and Responsive Interventions', Warwick: University of Warwick Press, Warwick Interdisciplinary Research Centre for International Development (WICID) Methods Lab: Toolkit Series, 28 April. <https://publishing.warwick.ac.uk/index.php/uwp/catalog/book/10>.

Gordon, E. and Jones, B. (March 2022) *Caring for Carers in International Organisations*. Opportunities For Women in Peacekeeping: Policy Series, Policy Brief 1B. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie\\_Policy\\_Brief\\_1B\\_FINAL.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Policy_Brief_1B_FINAL.pdf).

ILO (2022) *Care at Work: Investing in Care Leave and Services for a More Gender Equal World of Work*. Geneva: International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_838653.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_838653.pdf).

Piaget, K. and Risler, C. (2021) *The Duty of Caring*. Opportunities For Women in Peacekeeping: Policy Series, Policy Brief 1A. Geneva: DCAF. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie\\_Policy\\_Brief\\_1A\\_FINAL.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Elsie_Policy_Brief_1A_FINAL.pdf).

UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDPO. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.

UN (2023) *United Nations System Mental Health and Well-being Strategy for 2024 and Beyond*. New York: UN. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_system\\_mental\\_health\\_and\\_well\\_being\\_strategy\\_for\\_2024.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf).

UN (2024) *Mental Health Strategy for United Nations Uniformed Personnel*. [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20English.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20English.pdf)

UN (2024) *Mental Health Strategy: A Gender-responsive Approach to Uniformed Personnel Mental Health*. [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20Annex%20V%20%20English.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Mental%20Health%20Strategy%20-%20Annex%20V%20%20English.pdf)

UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf)

UN Women (2021) *Make Parity a Reality: Field-specific Enabling Environment Guidelines for the United Nations System*. New York: UN. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/01/make-parity-a-reality#view>.

## Réseaux de soutien, applications et lignes d'assistance téléphonique

### **Elsie Initiative for Women in Peace Operations**

Une initiative mondiale majeure menée par Affaires mondiales Canada, qui soutient la participation accrue et significative des femmes en uniforme dans les opérations de paix en s'attaquant aux obstacles systémiques, en fournissant des conseils, des formations et des financements aux T/PCC et à leurs partenaires - [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).

**Network for Uniformed Women Peacekeepers** – initiative lancée par l'ONU en 2023 – est accessible à l'adresse [dpo-womenpknetwork@un.org](mailto:dpo-womenpknetwork@un.org).

Application Web et mobile **UN's MindCompanion** (disponible sur <https://un-mindcompanion.un.org> et sur les boutiques Google Play et Apple App Store.

**SecurityWomen** – une organisation mondiale qui milite pour l'intégration d'un plus grand nombre de femmes dans les institutions du secteur de la sécurité, y compris les services militaires et policiers – <https://www.securitywomen.org>

**UN Female Military Peacekeepers Network** – groupe Facebook créé il y a 10 ans – <https://www.facebook.com/groups/UN.female.military.peacekeepers.network/>.

**Army Women Welfare Association (AWWA)** – organisation non gouvernementale d'aide sociale qui soutient le personnel en service dans les forces armées indiennes et leurs familles – <https://awwa.org.in>

**International Association of Women Police (IAWP)** – organisation à but non lucratif qui se consacre à la promotion des femmes dans la police par le développement du leadership, le soutien par les pairs, la défense des droits et le partage des connaissances dans des contextes nationaux et internationaux – <https://www.iawp.org>

Les associations nationales de femmes vétérans offrent souvent un soutien par les pairs, des possibilités de réseautage et un accès à des services visant à faciliter la transition, à réduire l'isolement et à aider les femmes vétérans. Par exemple, en Australie : **Women Veterans Australia (WVA)** et **Women Veterans Network Australia (WVNA)** – respectivement <https://engage.forcenet.gov.au/provider/women-veterans-network-australia>.

De nombreux T/PCC disposent de réseaux pour les policiers et les militaires en service et à la retraite. Aux États-Unis, par exemple, Service Women's Action Network (SWAN) est un réseau de défense et de soutien destiné aux femmes militaires en service et aux anciennes combattantes américaines. Il dispose d'une ligne d'assistance téléphonique accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ( ) – (888) 502 – 8755 – et propose d'autres ressources sur son site web – <https://www.servicewomensactionnetwork.org>.

De nombreux T/PCC proposent des services de conseil aux militaires en service, aux anciens combattants et à leurs familles. Par exemple, **Open Arms (Australie)** offre des services de conseil et d'autres formes de soutien aux militaires en service et à la retraite ainsi qu'à leurs familles en Australie, et propose une assistance 24 heures sur 24 en cas de crise ☐ 1800 011 046, <https://www.openarms.gov.au>.

De nombreux T/PCC disposent également de lignes d'assistance téléphonique d'urgence pour les anciens combattants, comme le US **Lifeline for Vets** (888-777-4443) – <https://nvf.org/lifeline-for-vets/>.

Il existe également de nombreuses organisations de la société civile qui fournissent un soutien, des informations et d'autres ressources aux aidants, y compris ceux qui sont séparés des personnes dont ils s'occupent en raison de leur travail dans le cadre d'opérations de paix, comme **ConnectedApart**, une plateforme en ligne qui fournit des ressources et des services à ceux qui sont séparés de leurs enfants pour des raisons professionnelles, d'études ou de voyage, <https://connectedapart.com>.

## Autres ressources, formations et outils utiles

Formation en ligne du Peace Operations Training Institute (POTI), y compris le cours sur les responsabilités familiales et les soins (date de lancement prévue mi-2026) - <https://www.peaceopstraining.org>

BetterEvaluation - <https://www.betterevaluation.org>

Bias Interrupters - <https://biasinterrupters.org>

Elsie Initiative Fund - <https://elsiefund.org>

Boîte à outils d'évaluation - <https://www.betterevaluation.org>

# Notes de fin

\* Ce guide a été initialement rédigé en anglais. Il a été traduit à l'aide de DeepL et a fait l'objet de légères modifications rédactionnelles. En cas d'incohérence ou d'ambiguïté, veuillez vous référer à la version anglaise, qui fait foi.

1 Gordon, E., Lee-Koo, K., Lowe, L. and Fosu, R. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations by Supporting Personnel with Caring Responsibilities*. Melbourne: Monash GPS.

2 Global Affairs Canada (2025) *Elsie Initiative for Women in Peace Operations*. Government of Canada website. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).

3 UN (2018) *Uniformed Gender Parity Strategy*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>.

4 UNDP (2025) *Troop-Contributing Countries Achieving Gender Parity Targets*. New York: UNDP. <https://peacekeeping.un.org/en/gender>.

5 EIF (2026) *Deployment Statistics*. Elsie Initiative Fund. <https://elsiefund.org/gender-statistics-dashboards/>.

6 UN Secretary-General (2025) 'Report on Women, Peace and Security', 05 September. S/2025/556. New York: UN. <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2025/10/report/united-nations-security-council-women-and-peace-and-security-report-of-the-secretary-general/n2523645-1.pdf> : paragraph 31.

7 UN Women and Department of Economic and Social Affairs (2025) *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025*. New York: UN Women and Department of Economic and Social Affairs. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025-en.pdf>.

8 UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org/ssr/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org/ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf): 35.

9 Valmari, E.G., Nygren, U., Ghazinour, M. and Gilenstam, K. (2023) 'How Police Officers Juggle Work, a Life Partner, and Kids: A Review of the Challenges of Parents in Police Work.' *Frontiers in Psychology* 14. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1178314; Yu, H. H. (2019) 'Work-Life Balance: An Exploratory Analysis of Family-Friendly Policies for Reducing Turnover Intentions Among Women in U.S. Federal Law Enforcement.' *International Journal of Public Administration* 42(4): 345–357. doi: 10.1080/01900692.2018.1463541.

10 NATO (2022) *Gender Analysis Guide*. Brussels: NATO, Office of the Special Representative for Women, Peace and Security. [https://www.ium.pt/files/conteudos/373/2022\\_Gender\\_Analysis\\_Guide\\_NATOWPS.pdf](https://www.ium.pt/files/conteudos/373/2022_Gender_Analysis_Guide_NATOWPS.pdf).

11 Burgess, N. (2013) 'The Motherhood Penalty: How Gender and Parental Status Influence Judgements of Job-Related Competence and Organizational Commitment,' *DigitalCommons@URI*, Seminar Research Paper Series, Paper 32. [http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/); Vermeij, L. (October 2020) *Woman First, Soldier Second: Taboos and Stigmas Facing Military Women in UN Peace Operations*. New York: International Peace Institute. <https://www.ipinst.org/2020/10/taboo-and-stigmas-facing-military-women-in-un-peace-operations>; Dunatchik, A. and Özcan, B. (2021) 'Reducing Mommy Penalties with Daddy Quotas,' *Journal of European Social Policy*, 31(2): 175-191. doi:10.1177/0958928720963324.

12 Gordon et al., *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations*.

13 UN (2023) *United Nations System Mental Health and Well-being Strategy for 2024 and Beyond*. New York: UN. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_system\\_mental\\_health\\_and\\_well\\_being\\_strategy\\_for\\_2024.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf); UN CEB (Chief Executives Board for Coordination) (2023) *UN System Mental Health and Well-being for 2024 and Beyond Strategy*, 22 September 2023; CEB/2023/HLCM/30. [https://unsceb.org/sites/default/files/2023-11/CEB.2023.HLCM\\_30%20-%202024%20and%20beyond%20UN%20System%20Workplace%20Mental%20Health%20and%20Well-Being%20Strategy.pdf](https://unsceb.org/sites/default/files/2023-11/CEB.2023.HLCM_30%20-%202024%20and%20beyond%20UN%20System%20Workplace%20Mental%20Health%20and%20Well-Being%20Strategy.pdf).

- 14 Other examples of good practice can be found in the Final Report and Early Outputs: Gordon et al. (2026) *Advancing the Meaningful Participation of Women in UN Peace Operations*; Fosu, R., Gordon, E., Chavan, A., Gayatri, I. H., Townsley, J., Osei-Tutu, J., Lowe, L. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #2: Best Practices of Care in UN Peace Operations' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0004/3798508/Policy-Brief-2-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf); Fosu, R., Gordon, E., Lowe, L., Gayatri, I. H., Chavan, A. and Kennealy, L. J. (2024) 'Policy Brief #1: Global Practices of Care in Security Institutions' (English, French, Bahasa Indonesian, Hindi). Monash GPS, 14 October. [https://www.monash.edu/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf](https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0007/3798466/Policy-Brief-1-Elsie-Project-Monash-ENGLISH.pdf).
- 15 MoD (UK) (2023) *Flexible Working and You: A Guide for Serving Personnel*. London: MoD. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6448f450814c66000c8d0680/Flexible\\_Working\\_and\\_You\\_Apr\\_2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6448f450814c66000c8d0680/Flexible_Working_and_You_Apr_2023.pdf).
- 16 Day, N. (December 2024) 'Supporting Infant Feeding in the Armed Forces: The Defence Breastfeeding Network,' *Maternity & Midwifery Forum*. <https://maternityandmidwifery.co.uk/supporting-infant-feeding-in-the-armed-voices-the-defence-breastfeeding-network/>.
- 17 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us: Women in the Armed Forces from Recruitment to Civilian Life: Government Response to the Committee's Second Report*, Fourth Special Report of Session 2021-22. London: UK House of Commons, 2 December 2021. [https://committees.parliament.uk/publications/8060/documents/82952/default/?\\_gl=1\\*1iyr2xm\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy\\*\\_ga\\_9684J19FT4\\*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA](https://committees.parliament.uk/publications/8060/documents/82952/default/?_gl=1*1iyr2xm*_up*MQ..*_ga*MTAwNDY4NTY0Mi4xNzI0MTEyMDcy*_ga_9684J19FT4*MTcyNDExNjk2MS4yLjAuMTcyNDExNjk2MS4wLjAuMA).
- 18 UK Defence Committee (December 2021) *Protecting Those Who Protect Us*.
- 19 These reports can be found on the HeForShe website: <https://www.heforshe.org>.
- 20 UK Policing (2024) *Gender Equality in UK Policing*. Sixth Annual Report 2024. <https://www.heforshe.org/sites/default/files/2024-12/HeForShe%20Annual%20Report%20-%202024.pdf>.
- 21 Gender Equality in UK Policing: [First Annual Report, 2019](#); [Second Annual Report, 2020](#); [Third Annual Report, 2021](#); [Fourth Annual Report, 2022](#); [Fifth Annual Report 2023](#), [Sixth Annual Report 2024](#), [Seventh Annual Report 2025](#).
- UK Policing (2024) *Gender Equality in UK Policing*. Sixth Annual Report 2024. <https://www.heforshe.org/sites/default/files/2024-12/HeForShe%20Annual%20Report%20-%202024.pdf>.
- College of Policing (2013). *Flexible Working in the Police Services*. [https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-02/flexible\\_working\\_in\\_the\\_police\\_service.pdf](https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-02/flexible_working_in_the_police_service.pdf).
- Srivastava, Devyani and Kapoor, Roshni (2023). *Strengthening the role of women in policing: Compendium of Institutional Policies, Programs and Initiatives Across the Globe*. National Law School of India University, Bengaluru and Hanns Seidel Foundation, India.
- 22 EIF (November 2025) 'Peacekeeping and Parenting: How Uruguay's Women in Uniform Balance Duty and Family,' *EIF*, 5 November 2025. <https://elsiefund.org/2025/11/05/peacekeeping-and-parenting-how-uruguays-women-in-uniform-balance-duty-and-family/>; Gbeily, E. (October 2024) '4 Ways Countries are Strengthening Women's Participation in Security Efforts,' *UN Peacekeeping*, 18 October 2024. <https://peacekeeping.un.org/en/4-ways-countries-are-strengthening-womens-participation-security-efforts>.
- 23 EIF (n.d.) *Uruguay Armed Forces*, Elsie Initiative Fund – Project Profiles. <https://elsiefund.org/projects-profiles/uruguay-armed-forces/>; UN (2024) *Towards Equal Opportunity for Women in the Defence Sector*. New York: UN. [https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo\\_women\\_in\\_defence\\_web.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/general/dpo_women_in_defence_web.pdf): 45.
- 24 Government Women's Network (GWN) (New Zealand) (2022) *Annual Report*. December 2022. <https://gwn.govt.nz/assets/Resources/GWN-documents/GWN-Annual-Report-2022.pdf>.
- 25 ACWAP (2025) 2025 ACWAP Award Recipients. <https://acwap.com.au/news/2025-acwap-award-recipients/>.