



MONASH  
University



Canada



## Lier les responsabilités en matière de prise en charge, la prise en charge de soi et le devoir de diligence de l'organisation dans les opérations de paix

### *Note d'orientation*

Dr Eleanor Gordon

Cette note d'orientation s'appuie sur les conclusions du projet de recherche intitulé « Favoriser la participation significative des femmes aux opérations de paix de l'ONU en soutenant le personnel ayant des responsabilités familiales », financé par Affaires mondiales Canada (AMC) dans le cadre de l'Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix (2023-2026).<sup>1</sup> La recherche s'appuie sur des entretiens et une enquête mondiale menés auprès de membres des forces de maintien de la paix et d'autres personnels en uniforme, ainsi que de civils engagés dans des opérations de paix ou touchés par celles-ci. L'étude compte 553 participants (257 personnes interrogées et 296 répondants à l'enquête), représentant 63 pays. Lorsque le sexe et les rôles sont connus, 65 % des participants à l'étude sont des femmes (35 % d'hommes) et 84 % sont des membres du personnel en uniforme (forces armées et police).

Les entretiens ont été menés en ligne et dans sept pays : 3 pays fournisseurs de contingents et de forces de police (T/PCC – Royaume-Uni, Inde et Indonésie) ; 3 opérations de paix des Nations Unies – Mission des Nations Unies en République du Soudan du Sud (MINUSS), Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) et Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) ; Siège de l'ONU (New York).

S'appuyant sur des recherches approfondies menées dans le cadre de missions de maintien de la paix et de T/PCC, cette note démontre une corrélation positive directe entre le soutien apporté par l'organisation au personnel ayant des responsabilités de soins à l s et son bien-être général, ces deux éléments faisant partie intégrante du devoir de diligence de l'organisation et ayant des implications significatives sur la performance, les capacités et les résultats de la mission.

### **Responsabilités de soins et travail de soins non rémunéré**

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

## **Devoir de diligence de l'organisation et attention portée par l'organisation aux soins**

Le devoir de diligence de l'organisation implique l'obligation de prendre des mesures raisonnables pour protéger la sécurité et le bien-être du personnel, y compris celui qui a des responsabilités familiales. Il ne s'agit pas seulement d'une obligation morale, mais aussi d'une pratique organisationnelle judicieuse. L'exercice du devoir de diligence favorise le bien-être du personnel, renforce la productivité et l'efficacité opérationnelle, améliore la crédibilité de l'organisation, consolide la fidélisation et le recrutement, et peut réduire les coûts financiers liés à la sous-performance, à l'attrition, aux congés de maladie et aux demandes de pension d'invalidité.<sup>ii</sup> Dans les opérations de paix et, plus largement, dans le secteur de la sécurité, le devoir de diligence est particulièrement crucial car il peut sauver des vies.

Il existe une synergie profonde entre le devoir de diligence, le soutien organisationnel apporté au personnel ayant des responsabilités familiales, et la prise en charge de soi et le bien-être du

personnel. Les organisations qui exercent leur devoir de diligence sont plus enclines à apporter un soutien au personnel ayant des responsabilités familiales. Ce soutien, à son tour, favorise la prise en charge de soi en réduisant le stress, en rendant possible la recherche d'aide et en instaurant une culture qui valorise le bien-être.

*Nous ne sommes pas des robots... Nous sommes des êtres humains dotés d'émotions. Comment pouvons-nous prendre soin des autres lors d'une mission de maintien de la paix si nous ne bénéficions pas d'un soutien systématique pour trouver l'équilibre nécessaire afin de prendre soin de ceux qui font partie de notre vie ? (officier féminin de Bosnie-Herzégovine, en ligne, 10/05/2024)*

## Lien entre le soutien organisationnel apporté au personnel ayant des responsabilités familiales et le bien-être

La majorité des personnes interrogées (82 %) ont convenu que les femmes ayant des responsabilités familiales devraient être soutenues au sein des institutions de sécurité, et que ce soutien peut avoir un impact positif sur le bien-être du personnel. La plupart des personnes interrogées (71 %) ont également convenu qu'il existe un lien entre l'attention portée par l'organisation aux besoins du personnel ayant des responsabilités familiales et la réactivité de l'organisation face au bien-être du personnel. Lorsque les organisations sont attentives aux responsabilités familiales, elles sont plus susceptibles d'être attentives au bien-être de l'ensemble du personnel.

*... plus l'employeur fait preuve de compréhension et de soutien envers un employé ayant des responsabilités familiales, plus le bien-être du personnel est élevé (réduction du stress lié à l'organisation de la vie privée et professionnelle). (répondant à l'enquête)*

À l'inverse, concilier des responsabilités familiales avec un travail exigeant au sein d'institutions du secteur de la sécurité peut nuire au bien-être en l'absence de soutien organisationnel et autre. Ces effets peuvent s'intensifier en cas de déploiement.

## Environnements opérationnels très stressants et bien-être

Les opérations de paix de l'ONU se déroulent dans des environnements très stressants qui, sans un soutien suffisant, peuvent nuire au bien-être des participants. Paradoxalement, ces opérations exigent justement un niveau élevé de bien-être pour faire face aux défis d'un environnement complexe, dynamique et souvent instable. Des charges de travail fréquemment lourdes, l'exposition à la violence et aux traumatismes, ainsi que le contact avec des populations vulnérables et traumatisées peuvent mettre la santé mentale à rude épreuve. De même, les mauvaises conditions de vie qui caractérisent souvent ces opérations viennent aggraver ces difficultés.

*... ils ne leur donnent pas accès à Internet. Ils ne leur donnent pas la possibilité de rendre visite à leur famille. Ne rien avoir pendant un an est extrêmement éprouvant, difficile, et j'ai vu certains contingents vivre dans des conditions difficiles au milieu de nulle part. Pas de climatisation, pas de toilettes convenables, rien. (civil de sexe masculin au sein de la MINUSCA, 24/10/2024)*

La séparation familiale est un autre facteur de stress majeur – mais souvent négligé – dans les opérations de paix. La menace potentielle que cela représente pour le bien-être est exacerbée par une mauvaise connexion Internet et un soutien limité pour rentrer chez soi pendant les périodes de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée, ce qui empêche les soldats de la paix de rester en contact avec leurs proches et leurs réseaux de soutien. Les répercussions négatives sur le bien-être peuvent être aggravées par des sentiments de culpabilité et d'inquiétude quant au bien-être des proches pendant le déploiement.

Pour les femmes membres des forces de maintien de la paix, les sentiments de culpabilité et la stigmatisation sociale liés à l'attente selon laquelle les femmes devraient rester à la maison pour s'occuper des enfants ou assumer d'autres responsabilités familiales peuvent exacerber la tension psychologique pouvant survenir en mission. Une casquette bleue de la MINUSS a évoqué le cas de certains membres du personnel ayant des responsabilités familiales dans le cadre d'opérations de paix qui « tombent en dépression à cause de la peur de ne pas trouver l'équilibre ou de la peur de perdre l'un... au profit de l'autre ». (Casquette bleue féminine, MINUSS, 04/07/2024) Une

autre a évoqué une collègue qui « pleurait tous les jours » parce qu'elle avait laissé ses enfants à la maison et n'avait pas les moyens de s'offrir un billet d'avion pour leur rendre visite.

## Pourquoi le bien-être et la prise en charge de soi sont-ils importants dans les opérations de paix ?

Lorsque l'on néglige la prise en charge de soi et que les organisations ne prêtent pas attention au bien-être, ce ne sont pas seulement les casques bleus qui en pâtissent. La culture d'entreprise et les résultats opérationnels peuvent également en souffrir. Cela s'explique par les risques liés aux mécanismes d'adaptation négatifs, à l'épuisement professionnel et à l'attrition, aux préoccupations en matière de protection, ainsi qu'à la baisse des performances et des résultats de la mission.

### ⇒ Stigmatisation de la santé mentale et mécanismes d'adaptation négatifs

Il existe une stigmatisation associée à la santé mentale, en particulier chez les hommes et dans les institutions à prédominance masculine telles que le secteur de la sécurité et les opérations de paix. Cette stigmatisation dissuade les personnes de demander de l'aide. Elle peut également conduire le personnel à ne pas accorder la priorité à son propre bien-être et, parfois, à recourir à des mécanismes d'adaptation négatifs. La charge de travail importante et l'importance du travail accompli peuvent également ajouter une pression supplémentaire sur les casques bleus et les dissuader de demander de l'aide :

*Oui, c'est peut-être à cause de la stigmatisation qui y est associée. Mais pour moi aussi, quand je regarde le nombre d'e-mails que je reçois, je me dis : qui va faire ton travail ? Personne ne va le faire... nous n'avons pas le soutien de l'équipe autour de nous pour ça. (Officier militaire britannique, New York, 21/10/2024)*

Le manque de soins personnels et le soutien insuffisant pour faire face aux répercussions sur la santé mentale peuvent conduire à une dépendance à l'alcool, au surmenage ou à d'autres mécanismes d'adaptation négatifs. Une culture d'entreprise qui n'encourage pas les soins personnels ou la recherche de soutien alimente ce cycle. Le fait de ne pas accorder la priorité au

bien-être et de recourir à des mécanismes d'adaptation négatifs peut également contribuer à des taux élevés d'épuisement professionnel, de désengagement et d'attrition.

### ⇒ Épuisement professionnel et attrition

De nombreux membres des forces de maintien de la paix connaissent des collègues qui ont fait un « burn-out » à cause de l'épuisement et d'un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou qui ont quitté le service ou décidé de ne pas être redéployés en raison de problèmes de santé mentale liés à un stress prolongé et à des tensions dans leurs relations familiales. Par exemple, près de la moitié des femmes (45 %) et plus d'un tiers des hommes (34 %) interrogés ont déclaré avoir dû quitter ou changer d'emploi dans le secteur de la sécurité en raison de leurs responsabilités familiales.

De même, selon l'enquête « Armed Forces Continuous Attitudes Survey » menée au Royaume-Uni, l'impact du service sur la vie familiale et personnelle reste systématiquement le principal facteur influençant les intentions de départ.<sup>iii</sup> De même, le rapport 2024 des Nations Unies intitulé « *Vers l'égalité des chances pour les femmes dans le secteur de la défense* »<sup>iv</sup> souligne que, parmi les 35 États membres participants, un « manque de soutien à la parentalité et à la vie familiale » persistant constitue l'obstacle le plus fréquemment cité au recrutement, à la fidélisation et à la promotion des femmes dans l'armée.<sup>v</sup> Il en va de même pour les services de police, où le personnel peine à trouver des solutions de garde d'enfants et à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales en raison d'horaires longs, imprévisibles et peu compatibles avec la vie sociale, ainsi que de fréquents déménagements.<sup>vi</sup>

Au niveau organisationnel, les taux élevés d'attrition chez les femmes représentent une perte importante en termes d'investissement, de compétences et d'expérience, avec des répercussions sur les capacités organisationnelles et la diversité.

*... vous avez déjà un environnement familial exigeant sur le plan physique ou émotionnel, vous savez, un environnement personnel, et en plus de cela... un environnement exigeant sur le plan physique et émotionnel. Au travail, 100 % de votre vie est remplie de stress. Et donc, si vous ne trouvez pas de moyens de décompresser, vous allez implorer... le défi consiste à prendre soin de vous-même en permanence, et à disposer de la capacité et du système de soutien nécessaires pour le faire, sinon, il est très facile de s'épuiser.<sup>vii</sup>*

*... il faut qu'il y ait [du soutien et] des aménagements... sinon, vous allez tout simplement perdre de très bonnes personnes... J'ai vu cela de mes propres yeux, des gens qui sont tombés dans le trou noir... Et non seulement ils quittent l'armée, mais ils partent avec des problèmes de santé mentale importants, dans certains cas, et c'est vraiment quelque chose que tout le monde voudra éviter (officier militaire britannique, New York, 15/10/2024).*

## ⇒ Préoccupations en matière de protection

Dans des contextes opérationnels caractérisés par des niveaux de stress élevés, tels que les opérations de paix, le manque d'attention de l'organisation au bien-être peut contribuer à des préoccupations en matière de protection.

Le stress, l'épuisement et la réticence à demander de l'aide pour des problèmes de santé mentale peuvent influencer la prise de décision et les comportements. Cela peut avoir de graves répercussions sur les opérations de paix. Dans les cas extrêmes, cela peut contribuer à des comportements d'automutilation et à des comportements préjudiciables envers autrui, y compris envers les autres soldats de la paix ou les personnes vivant dans les zones de mission.

Ces risques sont accrus lorsque le personnel recourt à des mécanismes d'adaptation négatifs et lorsque le bien-être et la prise en charge de soi ne sont pas prioritaires dans la mission. Certains participants à la recherche ont établi un lien entre les comportements préjudiciables et les environnements opérationnels très stressants, les cultures d'entreprise néfastes et les installations et conditions de vie très médiocres des missions :

*... ils sont vraiment très mal traités. Ils sont mal nourris. Ils... vivent dans un taudis. Ils ne reçoivent pas de ravitaillement pendant des mois, car ils se trouvent à 1 000 miles au cœur d'une forêt tropicale sans approvisionnements adéquats... Et puis ils n'ont pas de Wi-Fi, donc ils ne peuvent pas parler à leurs familles... Je pense donc que nous plaçons des gens dans des situations incroyablement difficiles, voire dystopiques, puis que nous attendons d'eux qu'ils se comportent comme des anges (211024UN\_Mx2\_MIL\_UK MILAD & conseiller de police au sein de la mission britannique auprès de l'ONU).*

D'autres soulignent l'impact durable que le manque d'attention portée au bien-être peut avoir sur le personnel et ses familles, contribuant à des risques tels que le syndrome de stress post-

traumatique (SSPT) et la rupture des relations familiales : les données statistiques indiquent un taux de suicide plus élevé chez les policiers<sup>viii</sup> et les militaires en service ou à la retraite que dans la population générale de plusieurs pays, notamment en Australie<sup>ix</sup> et aux États-Unis.<sup>x</sup> Le rapport final de la Commission royale d'enquête sur le suicide chez les militaires et les anciens combattants (2024) mentionne également la séparation et la rupture familiales, notamment dues aux déploiements et aux mutations, comme un facteur de stress professionnel unique auquel est confronté le personnel des Forces de défense australiennes (ADF), ce qui peut contribuer aux facteurs de risque de suicide. De nombreux membres du personnel, tant dans les forces armées que dans la police, ont été déployés ou mutés fréquemment ou à court terme, ce qui intensifie le stress tant pour le personnel que pour les familles.

*... des niveaux de stress élevés, une mauvaise culture d'entreprise, la consommation d'alcool, la toxicomanie, puis les comportements inappropriés... une meilleure prise en charge de soi-même, une plus grande attention portée aux responsabilités familiales signifieraient moins de mécanismes d'adaptation inadaptés, ce qui conduirait alors à moins de formes d'abus internes et probablement aussi de harcèlement externe. (femme civile travaillant dans le cadre d'opérations de paix, en ligne le 06/12/2024)*

### ⇒ Baisse des performances et résultats opérationnels sous-optimaux

Un manque de soins personnels et une inattention de l'organisation au bien-être peuvent entraîner une augmentation des niveaux de stress, d'agressivité, de frustration, de détachement et d'hypervigilance. Cela peut à son tour avoir des répercussions directes sur les performances.

Comme l'a simplement exprimé une casque bleu : « Si mon esprit est serein et libéré du stress, il est évident que je serai plus efficace dans mon travail. » (Casque bleu féminin, MINUSS, 06/07/2024)

Lorsque les organisations soutiennent efficacement la prise en charge et le bien-être, c'est l'inverse qui se produit : le personnel fait état d'une amélioration significative de ses performances et de meilleurs résultats de mission. Comme l'a résumé un participant à l'enquête : « Un personnel heureux, de meilleurs résultats », et comme l'a souligné un membre du personnel de maintien de la paix de la MINUSCA : « Sans santé ni bien-être, nous ne pouvons pas accomplir notre travail efficacement » (MINUSCA).

Des conditions de vie décentes et la possibilité de communiquer avec les familles pendant la mission ont été mises en avant comme étant essentielles au bien-être et à la performance.

*« Je ne peux pas les joindre. Je ne sais pas ce qui se passe. Toutes ces choses [sont] extrêmement stressantes et ont un impact sur votre capacité à faire votre travail efficacement » (officier de l'ONU faisant référence aux facteurs de stress auxquels sont confrontées les femmes membres des forces de maintien de la paix, New York, 30/10/202).*

*« ... si mon esprit est serein et libéré du stress, alors évidemment je serai plus efficace dans mon travail, donc nous devrions tous être attentifs à [soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales] » (femme militaire chargée du maintien de la paix, MINUSMA, 06/07/2024).*

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

## Ce qui doit changer

Les risques pouvant découler d'un manque d'attention portée au bien-être soulignent l'importance cruciale de la prise en charge de soi, des réseaux de soutien, de la disponibilité de services de santé mentale et de soutien psychologique (MHPSS) et de la réduction de la stigmatisation afin d'encourager le personnel à demander de l'aide en cas de besoin. Cela doit se faire pendant la mission ainsi qu'avant et après le déploiement, les principes de prise en charge devant être intégrés dans la culture de travail des forces armées et de la police.

### Cadres, structures et ressources pour soutenir le bien-être

Il existe toute une gamme d'outils et de ressources pour soutenir le bien-être du personnel avant, pendant et après le déploiement, bien que leur disponibilité et leur qualité varient selon les pays hôtes et les missions. Si les pays hôtes assument la responsabilité première du bien-être de leur personnel déployé, d'autres parties prenantes jouent un rôle essentiel, notamment l'ONU, ainsi que les membres du personnel eux-mêmes, en particulier les dirigeants. Les principaux domaines de soutien comprennent :

### **Avant le déploiement :**

- La formation préalable au déploiement devrait aborder la gestion du stress, la séparation familiale et les stratégies d'autogestion de la santé — et pas seulement les compétences techniques et opérationnelles. Certains pays contributeurs de troupes et de police s'informent des aides dont disposent ou dont pourraient avoir besoin les membres du personnel ayant des responsabilités familiales, mettent à jour les plans de prise en charge familiale et proposent un accompagnement psychologique pour aider le personnel à se préparer.
- Le personnel doit être informé des services de soutien en matière de santé mentale, de soutien psychologique et de bien-être qui seront à sa disposition et à celle de sa famille pendant la mission – ainsi qu'avant et après le déploiement – et de la manière d'y accéder.

### **Pendant le déploiement :**

- Des conditions de vie adéquates sont essentielles au bien-être des soldats de la paix, en particulier compte tenu de l'environnement stressant et parfois hostile, qui peut impliquer de lourdes charges de travail et exposer le personnel à des traumatismes, combinés au stress lié à la séparation d'avec la famille et le foyer. Des équipements de base, notamment un bon lit et des installations sanitaires séparées, sont indispensables.
- Certaines missions proposent des installations de loisirs, des journées consacrées à la santé mentale et l'accès à des conseillers psychologiques, qui sont d'une aide précieuse pour le bien-être. La mise à disposition d'équipements de loisirs et d'installations sociales aide à offrir au personnel l'espace et la possibilité de se détendre – ce qui est essentiel lors de missions stressantes.
- L'accès à Internet — ou à d'autres moyens de communication avec la famille et les amis — est l'un des outils de bien-être les plus essentiels pour permettre au personnel déployé de rester en contact avec sa famille et ses autres réseaux de soutien.
- Le soutien apporté au personnel pour qu'il puisse rentrer chez lui pendant ses périodes de repos et de récupération lors de déploiements de longue durée peut également faire une différence significative pour le bien-être des soldats de la paix.

## Après le déploiement :

- Le soutien post-déploiement varie considérablement d'un pays ou d'une communauté d'origine à l'autre. Les meilleures pratiques comprennent un débriefing psychologique, des consultations de réintégration et un soutien psychosocial prolongé pour le personnel et ses familles. Par exemple, les Forces armées canadiennes proposent des sessions de débriefing post-déploiement de trois jours comprenant des rendez-vous avec des travailleurs sociaux et un temps de décompression structuré avant le retour du personnel chez lui.

Tout au long du cycle de déploiement, un certain nombre d'autres priorités sont recommandées, notamment :

- ⇒ Investir dans le soutien psychosocial avant, pendant et après le déploiement, en veillant à ce que les initiatives des pays contributeurs de troupes et de personnel (T/PCC) et de l'ONU soient mises en œuvre dans toutes les missions sur le terrain.
- ⇒ Élaboration et diffusion de politiques de ressources humaines favorables (notamment en matière de congés parentaux et d'urgence, ainsi que de mutations pour raisons familiales).
- ⇒ Élaboration et mise en œuvre de campagnes de sensibilisation visant à déstigmatiser la prise en charge – qu'il s'agisse des responsabilités familiales, de la prise en charge de soi ou de la recherche d'aide en matière de santé mentale. Cela devrait inclure des efforts pour lutter contre les préjugés à l'égard des mères – des suppositions infondées selon lesquelles les mères manqueraient de capacités et d'engagement, ce qui peut entraver leurs perspectives d'affectation et leur progression de carrière – ainsi que pour sensibiliser et soutenir les hommes en uniforme dans leurs responsabilités familiales.

## Responsabilités des dirigeants

De nombreux participants ont souligné l'importance d'un leadership fort et bienveillant. Il s'agit de renforcer le devoir de diligence, de mieux soutenir le personnel ayant des responsabilités familiales et, plus largement, de favoriser le bien-être de l'ensemble du personnel. De nombreux dirigeants militaires et policiers que nous avons interrogés et sondés ont donné des exemples de leadership bienveillant :

*Un officier de l'armée canadienne a déclaré : « Prêtez attention aux familles des militaires parce que... c'est la bonne chose à faire [et] si vous n'intégrez pas cela dans votre philosophie de leadership, alors je pense que vous échouez probablement en tant que dirigeant... cette capacité à prendre soin de vos troupes, de ce qui leur tient à cœur et de leurs sources de stress quotidiennes est également une qualité de leadership très importante. »*

*Un officier militaire britannique a décrit le soutien apporté au personnel par le biais d'une « approche sur mesure et nuancée » : « ... cette personne est peut-être là pour accomplir les tâches que vous lui confiez ; permettez-lui d'avoir du temps libre pour qu'elle puisse appeler sa famille... les chefs et commandants déployés doivent avoir les moyens de prendre les bonnes décisions pour leurs subordonnés. »*

*Un officier de l'armée indienne a décrit son rôle : « [nous] ne pouvons pas imaginer le genre de problèmes que ces personnes rencontrent... Je me mets donc à la place d'un soldat pour voir quels sont les problèmes potentiels dans sa famille... que puis-je faire pour éliminer ces problèmes ; les questions foncières, l'admission des enfants à l'école, tout ce sur quoi je peux intervenir, je serais heureux de le faire. »*

*Un officier de police indien a expliqué les avantages opérationnels : « ... si vous attendez d'une personne épuisée qu'elle négocie un barrage routier ou assure le maintien de l'ordre, je pense qu'elle échouerait parce qu'elle est épuisée... quand on regarde les résultats, je pense avoir obtenu plus de succès que n'importe lequel de mes homologues masculins, simplement parce que j'ai abordé la situation avec plus d'humanité. »*

Investir dans le bien-être a un impact positif sur les organisations et les opérations en renforçant la fidélisation et la performance, la diversité et l'efficacité, la réussite opérationnelle et le leadership fondé sur des valeurs :

***Fidélisation et performance*** : *Un officier de l'armée canadienne a déclaré : « Si vous voulez les meilleurs talents... qui sont liés à vos capacités... vous devez investir dans ces domaines. »*

*Un officier de l'armée indienne a déclaré : « Vous voulez que la personne déployée soit dans le meilleur état d'esprit possible pour pouvoir s'acquitter de ses fonctions. »*

***Diversité et efficacité*** : *Un policier a expliqué : « Si vous n'avez pas d'inclusion de genre dans ces institutions, vous constatez que la communauté que vous comptez servir ne bénéficie*

*pas des services requis de la part d'une institution. Et cela nuit à la réputation de l'institution... si vous n'obtenez pas le soutien de la communauté, vous ne pouvez jamais être efficace. »*

**Succès opérationnel :** *Un officier de l'armée australienne a souligné : « Si les personnes constituent l'atout le plus important pour renforcer les capacités, alors leur bien-être, ainsi que celui de leurs familles... est un élément fondamental de ces capacités... Comment pouvons-nous attendre d'eux qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes à leur plein s'ils ne bénéficient pas de ces aspects de leur vie... qui ne sont pas nécessairement assurés, stables et pris en charge. »*

**Leadership fondé sur des valeurs :** *un acteur de la société civile ayant une expérience de travail avec les institutions du secteur de la sécurité et les opérations de paix de l'ONU a déclaré : « ... nous devons investir davantage dans [et] valoriser davantage les responsabilités liées à la prise en charge... car qui voulons-nous comme dirigeants dans notre secteur de la sécurité ? Nous voulons des personnes empathiques. Nous voulons des personnes qui savent écouter, qui savent comprendre... qui savent bien négocier et communiquer, qui sont sensibles... nous voulons des personnes fortes, endurantes et patientes, décisives [et] également bienveillantes. »*

Recommandations à l'intention des dirigeants à tous les niveaux :

- ⇒ Communiquer clairement votre engagement en faveur du bien-être et du soutien au personnel ayant des responsabilités familiales.
- ⇒ Donner l'exemple en sollicitant de l'aide et en déstigmatisant le soutien en matière de santé mentale.
- ⇒ Faire preuve d'empathie et de réactivité face aux situations individuelles.
- ⇒ Adapter la gestion des affectations pour répondre aux besoins individuels tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.
- ⇒ Permettre au personnel de disposer de temps libre pour passer du temps avec sa famille.
- ⇒ Surveiller les conditions de vie et plaider en faveur d'améliorations.
- ⇒ Sensibiliser aux défis auxquels sont confrontés les membres du personnel ayant des responsabilités familiales, ainsi qu'aux facteurs et impacts liés au genre.

## Conclusion

Cette note d'orientation démontre une corrélation claire, directe et positive entre le soutien apporté par l'organisation au personnel ayant des responsabilités familiales et son bien-être général. Lorsque les organisations sont attentives aux responsabilités familiales, elles sont plus susceptibles d'être attentives au bien-être de l'ensemble du personnel, créant ainsi une relation synergique et mutuellement renforçante entre le devoir de diligence, l'attention portée par l'organisation aux responsabilités familiales et la prise en charge de soi.

Les conséquences du manque d'attention sont graves : problèmes de santé mentale, mécanismes d'adaptation négatifs, épuisement professionnel, attrition, préoccupations en matière de protection, baisse des performances et remise en cause de la légitimité de la mission. À l'inverse, l'attention apporte des avantages considérables : amélioration du bien-être et des performances, renforcement de la culture d'entreprise et de la protection, plus grande diversité de genre, résultats plus efficaces en matière de maintien de la paix, formation de dirigeants empathiques et économies de coûts.

*... un meilleur soutien au bien-être des personnes, avant, pendant et après le déploiement, pourrait en fait avoir un impact positif sur la manière dont les troupes se comportent... il est extrêmement important de parler de la fourniture d'un soutien émotionnel, d'un accompagnement psychologique ou de soins (211024UN\_Mx2\_MIL\_UK Conseiller MILAD & Police au sein de la mission britannique auprès de l'ONU)*

*Il s'agit d'un élément essentiel des responsabilités de gestion et, si nous ne répondons pas aux besoins de bien-être et de prise en charge du personnel, nous ne faisons pas notre travail. Si nous assurons un bon bien-être et une bonne prise en charge, nous disposons d'un personnel plus efficace, capable de gérer également ses propres responsabilités familiales. (répondant à l'enquête)*

Le devoir de diligence de l'organisation n'est donc pas seulement une obligation morale et légale, mais aussi un impératif stratégique pour un maintien de la paix efficace. Les commandants de la force (T/PCC) ont la responsabilité première du personnel des opérations de paix, mais l'ONU et les autres parties prenantes – y compris le personnel et les dirigeants à titre

individuel – peuvent et doivent faire davantage pour créer un environnement qui favorise mieux le bien-être des soldats de la paix, notamment en reconnaissant et en soutenant les besoins du personnel ayant des responsabilités familiales.

Accorder une plus grande attention aux responsabilités familiales dans les opérations de paix de l'ONU ne consiste pas seulement à soutenir les femmes ayant des responsabilités familiales – bien que cela soit essentiel. Il s'agit de créer des forces de maintien de la paix plus saines, plus diversifiées, plus efficaces et mieux à même de remplir leur mandat de maintien de la paix et de la sécurité. Il s'agit de reconnaître que la prise en charge – de soi-même, de sa famille et des autres – n'est pas distincte ou opposée au travail de paix et de sécurité, mais qu'elle en est au contraire un élément fondamental.

---

<sup>i</sup> Affaires mondiales Canada (2026) *Initiative Elsie pour les femmes dans les opérations de paix*. Site web du gouvernement du Canada. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equality-egalite\\_des\\_genres/elsie\\_initiative-initiative\\_elsie.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/gender_equality-egalite_des_genres/elsie_initiative-initiative_elsie.aspx?lang=eng).

<sup>ii</sup> ONU (2023) *Stratégie du système des Nations Unies pour la santé mentale et le bien-être pour 2024 et au-delà*. New York : ONU.

[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); CEB des Nations Unies (Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination) (2023) *Stratégie du système des Nations Unies en matière de santé mentale et de bien-être pour 2024 et au-delà*, 22 septembre 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).

<sup>iii</sup> Gouvernement britannique (mai 2024) *Enquête continue sur les attitudes au sein des forces armées : 2024*.

Londres : Ministère de la Défense, 23 mai 2024. <https://www.gov.uk/government/statistics/armed-forces-continuous-attitude-survey-2024>.

<sup>iv</sup> ONU (2024) *Vers l'égalité des chances pour les femmes dans le secteur de la défense*. New York : ONU.

[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.

<sup>v</sup> ONU (2024) *Vers l'égalité des chances pour les femmes dans le secteur de la défense* : 15.

<sup>vi</sup> Valmari, E.G., Nygren, U., Ghazinour, M. et Gilenstam, K. (2023) « Comment les policiers concilient travail, vie de couple et enfants : une analyse des défis rencontrés par les parents dans le milieu policier ». *Frontiers in Psychology* 14. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1178314 ; Yu, H. H. (2019) « Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : une analyse exploratoire des politiques favorables à la famille visant à réduire les intentions de départ chez les femmes au sein des forces de l'ordre fédérales américaines ». *International Journal of Public Administration* 42(4) : 345–357. doi: 10.1080/01900692.2018.1463541.

<sup>vii</sup> Civile travaillant au sein de la MINUSS, interviewée le 29/7/2024 (projet Monash GPS).

<sup>viii</sup> Violanti J.M., Charles L.E., McCanlies E., Hartley T.A., Baughman P., Andrew M.E., Fekedulegn D., Ma C.C., Mnatsakanova A., Burchfiel C.M. (2017) « Police stressors and health: a state-of-the-art review. » *Policing* 40(4): 642-656. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2016-0097.

<sup>ix</sup> Commission royale d'enquête sur le suicide chez les militaires et les anciens combattants (2024) *Rapport final*. Canberra : Gouvernement australien, 9 septembre 2024.

<https://defenceveteransuicide.royalcommission.gov.au/publications/final-report>.

---

<sup>x</sup> Ramchand, R. et Montoya, T. (2025) « Suicide Among Veterans », *RAND*, 22 mai 2025.  
<https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA1363-1-v2.html>.