



Organisation
internationale
du Travail

► **Accès à la justice du travail:**
Un outil de diagnostic pour
l'auto-évaluation de l'effectivité
des institutions de prévention
et de résolution des conflits du travail



- ▶ **Accès à la justice du travail:**
Un outil de diagnostic pour
l'auto-évaluation de l'effectivité
des institutions de prévention et
de résolution des conflits du travail

Unité du droit du travail et de la réforme
Département de la gouvernance et du tripartisme

Copyright © Organisation internationale du Travail 2023

Première édition 2023



Cet ouvrage est publié en libre accès sous la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>). Les utilisateurs sont autorisés à réutiliser, partager ou adapter la publication originale, ou à s'en servir pour créer un nouveau produit, conformément aux termes de ladite licence. Il doit être clairement indiqué que l'OIT est propriétaire de l'ouvrage original. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à reproduire le logo de l'OIT dans le cadre de leurs travaux.

Citations – Cet ouvrage doit être cité comme suit: *Accès à la justice du travail: Un outil de diagnostic pour l'auto-évaluation de l'effectivité des institutions de prévention et de résolution des conflits du travail*, Genève: Bureau international du Travail, 2023.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Cet ouvrage est une adaptation d'une publication originale de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que son auteur ou ses auteurs et en aucun cas l'OIT.*

Cette licence CC ne s'applique pas aux œuvres ne relevant pas du droit d'auteur de l'OIT incluses dans cette publication. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires du détenteur des droits.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties sont liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée par courrier postal à l'unité des Publications de l'OIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org.

ISBN 978-92-2-0388198 (imprimé)

ISBN 978-92-2-0388204 (pdf Web)

Egalement disponible en anglais: *Access to labour justice: A diagnostic tool for self-assessing the effectiveness of labour dispute prevention and resolution*, ISBN 978-92-2-0388174 (imprimé), 978-92-2-0388181 (pdf Web); et en espagnol: *Acceso a la justicia laboral: Una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales*, ISBN: 978-92-2-0388211 (imprimé), 978-92-2-0388228 (pdf Web), 2023.

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

Imprimé en Suisse

Contenu

Remerciements	v
Préambule	vii
Introduction	1
Glossaire	3
Section 1: Méthodologie	5
Institutions de prévention et de résolution des conflits du travail pouvant appliquer la méthodologie	5
Évaluation de l'efficacité	5
Qu'est-ce qu'une institution efficace de résolution des conflits du travail?	5
Principes d'efficacité	5
Conversion des principes en critères d'évaluation	6
Une note de prudence	6
Application de l'outil de diagnostic	7
Aperçu du processus	7
Sélection du(des) module(s)	7
Équipe d'auto-évaluation et rôle du facilitateur de l'OIT	7
Système de notation	9
Notation électronique des réponses	9
Notation manuelle des réponses	10
Interprétation des scores	12
Section 2: Outil de diagnostic - Module judiciaire	17
Efficience	17
Rapidité	19
Responsabilité	20
Accessibilité	22
Indépendance	25

Impartialité26
Équité.28
Égalité30
Professionnalisme32
Exécution35

Section 3: Outil de diagnostic - Module non-judiciaire **37**

Effiience37
Rapidité40
Responsabilité41
Accessibilité43
Indépendance45
Impartialité47
Équité.49
Égalité51
Professionnalisme53
Exécution56
Volontarisme57
Confidentialité59
Prévention.60

► Remerciements

La conception et le développement de cet outil de diagnostic d'auto-évaluation ont été dirigés par l'Unité du droit du travail et de la réforme (LABOURLAW) du département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) du Bureau international du travail (BIT).

Le développement de l'outil de diagnostic est le fruit d'un effort collaboratif impliquant de nombreux fonctionnaires et mandants de l'OIT, dont les contributions sont toutes reconnues avec gratitude, comme suit:

Les collègues de l'OIT qui ont été responsables de la conceptualisation, de la rédaction et du pilotage de l'outil au sein de LABOURLAW: Cristina Mihes, Pablo Arellano, Elizabeth Echeverria Manrique, Maria Carolina Martins da Costa, Dominique Rocha Mattos, Heike Hartnick, Tvisha Shroff et Valérie Van Goethem. Un remerciement particulier est adressé à Colin Fenwick, ancien chef d'unité, pour avoir initié le projet.

Les consultants de l'OIT Charles Nupen et Halton Cheadle (Afrique du Sud) pour leurs précieuses contributions initiales à la conceptualisation de l'outil.

La Fair Work Commission (Australie), notamment l'honorable Juge, IJK Ross AO, Président, et l'équipe de projet qui a fourni la version initiale de l'outil: Naomi Snyder (chef de projet), Timothy Franklin, Alice Pung et Sian Wadelton.

Les différentes institutions de résolution des conflits du travail ayant participé au pilotage de l'outil en 2022, à savoir: le Tribunal du travail et la Direction de la prévention et de la résolution des conflits (Lesotho), le Tribunal des droits de l'emploi (Barbade), le Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (México) et le Département du travail (Bangladesh).

Les nombreux collègues de l'OIT, tant au siège que dans les bureaux sur le terrain, pour leurs diverses contributions, notamment (par ordre alphabétique): Gertrude Angote, Abdul Azad, Rosalia Baez, Sylvain Baffi, Oscar Baldenebro, Carmen Bernales, Delphine Bois, María Edeso, Miranda Fajerman, Fernando Garcia, Valkyrie Hanson, Susan Hayter, Ada Huibregtse, Saidul Islam, Coen Kompier, Arun Kumar, Julia Lear, Limpho Mandoro, Ambra Migliore, Gabriela Márquez, Erica Martin, Shingo Miyake, Mahandra Naidoo, Siphon Ndlovu, Pedro Américo Furtado de Oliveira, Sergio Paixão, Jovan Protic, Neeran Ramjuthan, John Ritchotte, Lejo Sibbel, Anne Sullivan et Dennis Zulu.

Les collègues du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), plus particulièrement Mélanie Jeanroy (ACTRAV) et Matias Espinosa (ACT/EMP) pour leurs contributions et leurs apports dans la finalisation de l'outil.

► Préambule

Les conflits constituent une partie inévitable de la relation de travail, surtout en période de changement fondamental dans l'organisation du travail, de difficultés économiques et de pertes d'emplois. En vue de maintenir des relations harmonieuses sur le lieu de travail, de nombreux gouvernements, en coopération avec les partenaires sociaux, ont mis en place des cadres réglementaires et institutionnels visant à permettre une gestion et une résolution efficaces des conflits, devant les tribunaux et en dehors, par le dialogue et la négociation. En effet, l'accès à la justice du travail est une dimension clé de l'accès à la justice sociale proprement dite, et l'Organisation internationale du travail (OIT) reconnaît que l'amélioration de l'accès à la justice du travail pour tous nécessite la révision des cadres réglementaires, la rationalisation des procédures et la réduction des coûts, ainsi que le renforcement des qualifications et des capacités de l'ensemble du personnel au sein des tribunaux et des institutions de prévention et de résolution des conflits. Cet outil de diagnostic pour l'auto-évaluation de l'efficacité des institutions de prévention et de résolution des conflits du travail a été développé par l'OIT comme un pas dans cette direction.

Un système efficace de prévention et de résolution des conflits est un élément distinctif de la bonne gouvernance du marché du travail et constitue le moyen de réaliser un accès inclusif à la justice du travail dans les conflits individuels et collectifs. Un tel système, pour autant qu'il soit bien conçu et fonctionnel, aide chaque travailleur et employeur, ainsi que leurs organisations, à faire entendre leur voix et à obtenir un règlement rapide, équitable et abordable de leur conflit de travail. Cet outil de diagnostic permet non seulement d'éclaircir les « principes d'efficacité », sur la base desquels les institutions de prévention et de résolution des conflits du travail peuvent s'auto-évaluer, mais aussi de définir une méthodologie claire pour leur application à ces institutions. L'outil accompagne les membres de l'équipe d'auto-évaluation d'une institution à travers un processus de réflexion visant à analyser l'efficacité de leur institution, menant à des discussions tripartites sur les performances de l'institution et les possibilités d'amélioration, ainsi qu'à une feuille de route potentielle pour de nouvelles actions.

Cet outil est le fruit d'une collaboration entre les institutions de résolution des conflits du travail de plusieurs pays, plusieurs départements du siège de l'OIT et les bureaux du terrain. L'outil a été testé au cours de l'année 2022 au Tribunal du travail et à la Direction de la prévention et de la résolution des conflits (Lesotho), au Tribunal des droits de l'emploi (Barbade), au Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (Mexique) et au Département du travail (Bangladesh). Nous sommes reconnaissants envers les nombreuses personnes de ces institutions qui ont contribué à améliorer l'outil de diagnostic. Nous espérons que l'outil contribuera à améliorer de manière constante les institutions de prévention et de résolution des conflits du travail dans les États membres de l'OIT, au bénéfice des institutions et de leurs utilisateurs.

Vera Paquete-Perdigão

Directrice, Département de la gouvernance et du tripartisme
Organisation internationale du travail

Genève, février 2023

► Introduction

En vue d'améliorer l'accès à la justice du travail dans ses États membres, l'Organisation internationale du travail (OIT) a entrepris d'élaborer une méthodologie pour fournir une assistance technique en matière de prévention et de résolution des conflits du travail.

La Résolution de 2013 concernant la discussion récurrente sur le dialogue social a appelé l'OIT à étendre son assistance pour renforcer et améliorer la performance des systèmes et mécanismes de prévention et de résolution des conflits du travail, y compris la gestion efficace des plaintes individuelles en matière de travail, par la recherche, les conseils d'experts, le renforcement des capacités et l'échange d'expériences.¹ Ces résultats ont été entérinés dans le Plan d'action adopté lors de la 319e session du Conseil d'administration pour mettre en œuvre les conclusions de la discussion récurrente, qui demandait à l'OIT de générer des recherches sur la résolution des conflits du travail afin d'accroître sa propre capacité à fournir des services efficaces en matière de conseil technique et de renforcement des capacités.²

Lors de sa 107e session en 2018, la Conférence internationale du travail (CIT) a constaté que les États membres étaient confrontés à une myriade de défis pour établir et maintenir des systèmes de résolution des conflits équitables, efficaces et durables, notamment en ce qui concerne les conflits individuels du travail. Ces défis étaient, entre autres, dus à des cadres juridiques flous ou incohérents, à des mécanismes ou forums multiples qui créaient une incertitude et un chevauchement des compétences, et à l'exclusion des personnes dont le statut professionnel n'était pas clair.³

La Résolution de 2018 concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme⁴ a en outre exhorté l'OIT à renforcer les systèmes de prévention et de résolution des conflits à différents niveaux susceptibles de promouvoir un dialogue social efficace et d'instaurer la confiance.

En réponse à la demande de ses mandants tripartites, en 2013, le Bureau et le Centre international de formation de l'OIT (CIF/OIT) ont publié *Systèmes de résolution des conflits du travail: Lignes directrices pour une performance accrue*.⁵ Le présent travail s'inspire de ces lignes directrices et d'autres cadres d'évaluation de la qualité.⁶

Plus récemment, la recherche du Bureau a été réorientée vers le domaine de l'accès à la justice du travail, dans le but « d'améliorer l'accès à la justice du travail en révisant les cadres juridiques afin d'étendre et de protéger les droits de tous, en rationalisant les procédures et en réduisant les coûts, ainsi qu'en renforçant les qualifications et les capacités de l'ensemble du personnel des tribunaux et des institutions de prévention et de résolution des conflits ».⁷

1 OIT, Résolution concernant la discussion récurrente sur le dialogue social, Conférence internationale du travail, 102e session, 2013 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_223799.pdf

2 OIT, Suivi de la discussion sur le dialogue social à la 102e session de la Conférence internationale du travail, 2013: Plan d'action. Conseil d'administration, 319e session, Genève, p. 3. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_222184.pdf

3 OIT, Dialogue social et tripartisme, Conférence internationale du travail, 107e session, 2018, par. 49. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_624016.pdf

4 Adoptée lors de la 107e session de la Conférence internationale du travail (juin 2018). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_633140.pdf

5 https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_337942/lang--fr/index.htm

6 Pour un exemple d'un autre cadre d'évaluation de la qualité, voir OIT, 2020, Rapport sur l'examen du système de résolution des conflits du travail de la Malaisie (en anglais), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_740192.pdf

7 OIT, Aperçu préliminaire des Propositions de programme et de budget pour 2022-23, GB.340/PFA/2, 340e session du Conseil d'administration, Genève, octobre-novembre 2020, p. 12, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_757906.pdf. Publications connexes, notamment: Document de travail 6 de l'OIT: Accès à la justice: Une analyse documentaire sur les tribunaux du travail en Europe et en Amérique latine (en anglais); Rapport sur l'examen du système de résolution des conflits du travail en Malaisie (ilo.org) (en anglais); et Documento de Trabajo de la OIT 10: Acceso a la tutela judicial efectiva laboral en países de América del Sur (ilo.org) (en espagnol);

L'un des principaux objectifs du travail actuel consiste à concevoir et à mettre à la disposition des mandants tripartites un outil de diagnostic permettant d'auto-évaluer le fonctionnement des institutions judiciaires ou non judiciaires de prévention et de résolution des conflits. On s'attend à ce que l'outil de diagnostic d'auto-évaluation aide le gouvernement et les partenaires sociaux à acquérir une compréhension commune de la situation courante, à identifier les opportunités et les défis potentiels, et à concevoir conjointement des mesures pour y faire face; et l'OIT à mieux adapter et cibler son assistance technique en fonction des besoins identifiés par les mandants tripartites nationaux.

L'outil, bien que servant à reconnaître et à tirer parti de la diversité des mécanismes et institutions de résolution des conflits du travail, est conçu pour être applicable dans tous les contextes nationaux.

Le présent document décrit le contenu de l'outil de diagnostic d'auto-évaluation, ainsi qu'une proposition de méthodologie pour son application. L'outil comprend deux modules, un pour les institutions judiciaires et un pour les institutions non judiciaires. Celui-ci vise à la fois les organismes non judiciaires basés sur le consensus et les organismes d'arbitrage. La méthodologie proposée vise à évaluer l'efficacité d'une institution de résolution des conflits du travail dans une perspective qualitative et à indiquer les domaines nécessitant une amélioration.

Aperçu

La première section du présent document fournit des détails généraux sur la méthodologie proposée, y compris les principes d'efficacité généraux (critères d'évaluation), tels qu'ils s'appliquent aux institutions judiciaires ou non judiciaires, ainsi que la manière d'appliquer l'outil de diagnostic, de noter les réponses et d'interpréter les résultats.

La deuxième et la troisième section contiennent l'outil de diagnostic pour les institutions judiciaires et non judiciaires. Elles incluent un aperçu des critères d'évaluation pour chaque module, des conseils (sous forme de questions) pour chaque « principe d'efficacité » ou « critère d'évaluation », et une section « notes d'orientation » pour aider à la mise en œuvre de l'outil.

► Glossaire

Terme	Signification
Praticien des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)	Un tiers indépendant et impartial (médiateur, conciliateur ou arbitre) qui aide à résoudre les conflits du travail par le biais de processus MARC.
Résolution alternative des conflits	Un processus dans lequel un praticien des MARC aide ceux qui sont impliqués dans un conflit de travail à résoudre leurs problèmes, sans détermination judiciaire. Les MARC peuvent inclure un règlement basé sur le consensus (médiation, conciliation) et une sentence arbitrale (arbitrage).
Décideur	Une personne ayant le pouvoir de prendre des décisions contraignantes concernant les conflits. Les types courants de décideurs sont les juges, les magistrats, les membres de tribunaux et les arbitres. Le dernier groupe opère au sein d'institutions non judiciaires (MARC).
Principes d'efficacité	Les principes directeurs généralement acceptés qui sous-tendent : (a) une institution judiciaire efficace de résolution des conflits du travail, à savoir: efficacité, rapidité, responsabilité, accessibilité, indépendance, impartialité, équité, égalité, professionnalisme et exécution; et (b) une institution non judiciaire efficace de résolution des conflits du travail, à savoir: efficacité, rapidité, responsabilité, accessibilité, indépendance, impartialité, équité, égalité, professionnalisme, exécution, volontarisme, confidentialité et prévention. Ceux-ci sont également connus sous le nom de « critères d'évaluation » aux fins de cet outil.
Chef(s) de l'institution	La ou les personnes détenant la responsabilité administrative et/ou décisionnelle ultime de l'institution de résolution des conflits du travail, comme un Directeur général, un Directeur, un Président ou un Juge en chef.
Facilitateur de l'OIT	Un expert de l'OIT qui fournit des conseils à l'institution pendant le processus d'auto-évaluation.
Institution de résolution des conflits du travail (« institution »)	Une organisation qui aide à la résolution des conflits du travail. Ce terme englobe les institutions judiciaires et non judiciaires, y compris les organes basés sur le consensus et les organes d'arbitrage. Il comprend également, en fonction du contexte national, un éventail de dispositifs différents, notamment les ministères et les départements du travail (organes au sein des administrations nationales ou étatiques du travail), les organismes statutaires indépendants (organes financés par l'État mais qui opèrent selon un certain degré d'indépendance et d'autonomie), les tribunaux et les dispositifs partagés (où la résolution des conflits du travail relève en partie de la responsabilité de l'administration du travail et en partie de celle d'une institution indépendante).
Partenaires sociaux	Les organisations de travailleurs et d'employeurs.
Staff	Toutes les personnes travaillant au sein de, ou avec, une institution de résolution des conflits du travail.
Équipe d'auto-évaluation	Les membres de l'institution évaluée désignés pour mener l'auto-évaluation.
Utilisateurs	Les employeurs et travailleurs individuels, ainsi que les organisations d'employeurs et de travailleurs, qui font appel aux services de l'institution.

► Section 1: Méthodologie

Institutions de prévention et de résolution des conflits du travail pouvant appliquer la méthodologie

Tant les institutions judiciaires que non judiciaires, y compris celles ayant des fonctions quasi-judiciaires, peuvent auto-diagnostiquer l'efficacité de leur propre fonctionnement en utilisant la présente méthodologie. Le module non judiciaire peut également être appliqué aux mécanismes bipartites négociés de résolution des conflits du travail. Toutefois, l'outil n'est pas destiné aux institutions d'inspection du travail, dont le rôle principal, conformément aux normes internationales du travail,⁸ ne devrait pas inclure la résolution des conflits du travail.

Évaluation de l'efficacité

Toute tentative de ce type commence par la réponse à la question suivante:

Qu'est-ce qu'une institution efficace de résolution des conflits du travail?

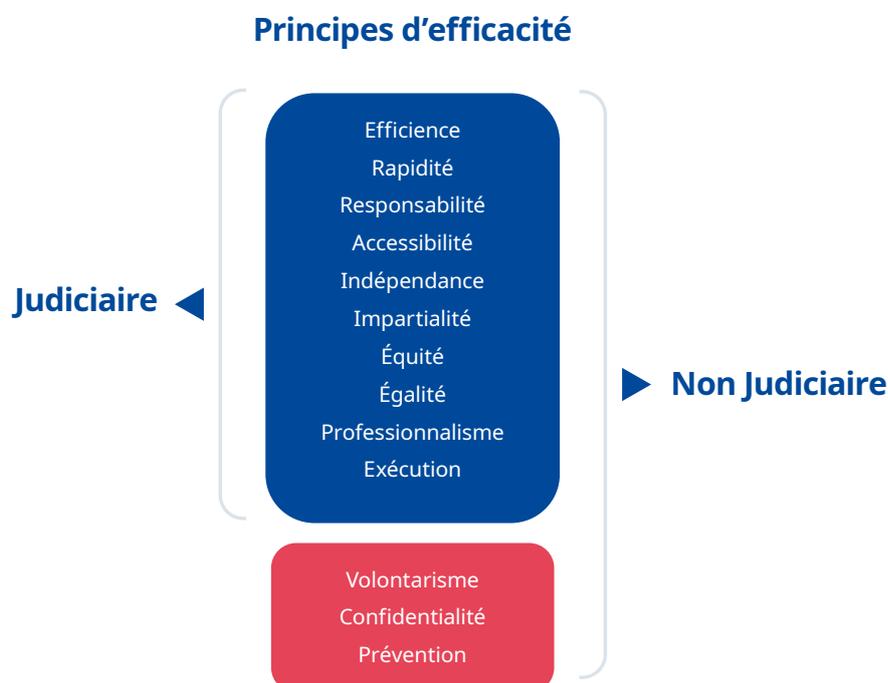
Les États membres de l'OIT et les partenaires sociaux peuvent avoir des points de vue différents sur les particularités d'une telle signification. Une institution efficace permet l'accès à la justice du travail et la résolution des conflits du travail de manière simple, abordable, rapide et non discriminatoire. Une telle institution contribue également à l'état de droit en facilitant la résolution équitable des litiges au moyen de mécanismes d'application appropriés. Elle exerce ses fonctions de manière impartiale, indépendante, professionnelle et de façon transparente et responsable.

Principes d'efficacité

Aux fins de cet outil de diagnostic, les principes d'efficacité sont regroupés en deux catégories: (a) ceux applicables aux institutions judiciaires et (b) ceux pertinents pour les institutions non judiciaires. Ils sont analysés en conséquence dans deux modules. Cependant, la grande majorité de ces principes sont généralement acceptés comme étant pertinents à la fois pour les institutions judiciaires et non judiciaires. Les principes d'efficacité sont présentés dans la Figure 1.

8 Voir la Convention (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, art. 3; et Recommandation (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, par. 8. Voir également OIT, 2022, *Directives sur les principes généraux de l'inspection du travail*, par. 1.2.5, p. 6. https://www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/WCMS_844152/lang--fr/index.htm

► **Figure 1. Principes d'efficacité**



Conversion des principes en critères d'évaluation

Les modules de l'outil de diagnostic sont construits sous forme de questionnaires qui intègrent ces principes d'efficacité comme critères d'évaluation.⁹ Par exemple, l'« efficacité » est le critère d'évaluation mesuré par une série de questions fermées avec des options de réponse prédéterminées (voir ci-dessous).

Les questions reposent sur des indicateurs subjectifs pertinents pour chaque critère d'évaluation, conçus pour qu'on y réponde de manière *subjective et informée*. Les indicateurs objectifs n'ont pas été utilisés intentionnellement, étant donné la nécessité de supprimer les barrières à la participation pour les institutions de résolution des conflits du travail, et par conséquent pour les mandants tripartites dans les États membres ne disposant pas de données facilement accessibles, et compte tenu de l'importance de créer un outil d'application générale qui prenne en considération les conditions nationales. En utilisant des indicateurs subjectifs, l'outil de diagnostic encourage la participation des mandants tripartites d'une manière qui préserve l'intégrité de la méthode d'évaluation.

Une note de prudence

La nature subjective de l'outil limite intrinsèquement les résultats de l'évaluation. De ce fait, une institution de résolution des conflits du travail n'est pas nécessairement inefficace si elle ne peut obtenir une note élevée pour certains critères d'évaluation, et vice versa. Les résultats de l'auto-évaluation visent à identifier les lacunes réglementaires et de performance et à stimuler le débat sur les possibilités d'amélioration, ainsi qu'à établir un consensus sur des solutions sur mesure. De plus, l'outil de diagnostic n'est pas conçu pour faciliter la comparaison entre différentes institutions nationales et différents pays.

⁹ Le concept de la voix est intégré dans d'autres critères d'évaluation tels que l'équité.

Application de l'outil de diagnostic

L'outil de diagnostic d'auto-évaluation est conçu pour permettre aux mandants tripartites nationaux de s'engager directement dans le processus d'évaluation dans le cadre d'une amélioration institutionnelle permanente. L'outil pourrait être plus facilement appliqué à des intervalles réguliers, par opposition à une évaluation ponctuelle. Cela permettrait de collecter des données au fil du temps, facilitant ainsi la comparaison des performances courantes et passées.

Aperçu du processus

L'institution concernée sera invitée à mettre en place une équipe d'auto-évaluation, avec le soutien/l'orientation de la part du Bureau.

La composition de l'équipe d'auto-évaluation doit refléter le mandat et le champ d'application des services fournis par l'institution. Ses membres doivent comprendre des décideurs, du personnel administratif, des gestionnaires et/ou des directeurs, des conciliateurs/médiateurs, ainsi que des représentants des partenaires sociaux. Ils seront responsables de la collecte et du partage des informations pertinentes, consulteront leurs pairs et s'accorderont sur les réponses les plus précises, de manière consensuelle.

Sur demande, le Bureau mettra à disposition une assistance en ligne avant le début du processus.

Sélection du(des) module(s)

Avant de s'engager dans l'auto-évaluation, l'équipe d'auto-évaluation désignée sélectionnera le module pertinent. Les institutions non judiciaires ayant des fonctions quasi-judiciaires devront répondre à certaines questions du module judiciaire en complément de celles du module non judiciaire (voir Figure 1).

Équipe d'auto-évaluation et rôle du facilitateur de l'OIT

Dans l'idéal, l'outil de diagnostic est appliqué pendant deux jours avec le soutien d'un facilitateur de l'OIT. Le premier des deux jours sera consacré à l'évaluation et à la notation, tandis que le deuxième sera consacré à la discussion des mesures d'amélioration proposées et à l'adoption d'un plan d'action, avec une définition des priorités dans le temps. L'équipe d'auto-évaluation peut décider de répartir les discussions en différentes sessions afin de favoriser une meilleure évaluation et de bénéficier de suffisamment de temps pour accomplir la tâche.

Le rôle principal du facilitateur de l'OIT consiste à expliquer l'objectif de l'auto-évaluation, la méthodologie utilisée et le système de notation, à clarifier toute question éventuelle et à offrir un soutien si nécessaire. Le facilitateur de l'OIT n'évaluera pas l'institution et n'indiquera pas la réponse la plus appropriée aux questions. Le facilitateur enregistrera les réponses de l'équipe d'auto-évaluation au format Excel, facilitera les discussions tripartites sur les résultats de l'auto-évaluation et aidera à obtenir un accord tripartite sur le suivi.

Comme mentionné, les modules de l'outil de diagnostic sont construits sous forme de questionnaires qui englobent les principes d'efficacité comme critères d'évaluation. Pour chaque principe d'efficacité, il existe une série de questions fermées, basées sur des indicateurs subjectifs pertinents pour chaque critère d'évaluation. Une section de notes d'orientation suit chaque série de questions (telles qu'Efficiencia ou Rapidité), fournissant des informations supplémentaires pertinentes pour les réponses potentielles.

Les réponses possibles se basent sur une échelle de six points allant de 0 à 5, y compris une option de non applicable (N/A). On a retenu une échelle à six points parce que celle-ci:

- ▶ permet de nuancer davantage les réponses; et
- ▶ n'a pas de point médian « neutre ».

Les questions sont rédigées de manière à ce que des valeurs numériques puissent être associées à l'une des trois échelles d'options de réponse prédéterminées suivantes, divisant les trois échelles en six options:

0	Jamais	Aucun	Pas du tout
1	Rarement	Peu	Légèrement
2	Parfois	Quelques	Modérément
3	Souvent	Beaucoup	Principalement
4	Presque toujours	Presque tous	Presque complètement
5	Toujours	Tous	Complètement

L'équipe d'auto-évaluation chargée de l'auto-évaluation doit identifier la réponse qui reflète le plus fidèlement le consensus de l'équipe. Lorsqu'une question n'est pas pertinente pour les conditions locales, la réponse doit être marquée N/A, qui ne doit être utilisée que lorsque la caractéristique spécifique mentionnée dans la question n'existe pas sous une quelconque forme, configuration ou pratique.

13.	L'institution facilite-t-elle l'utilisation opportune des options MARC dans les affaires appropriées?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Le répondant a encadré « 3 », indiquant que l'institution facilite l'utilisation opportune des MARC dans les affaires appropriées plus que « parfois », mais pas « presque toujours ».

Une fois que toutes les questions ont reçu une réponse, l'équipe d'auto-évaluation peut enregistrer les scores manuellement et le facilitateur de l'OIT enregistrera ces réponses sous forme électronique en utilisant Microsoft Excel, conformément aux instructions suivantes.

Système de notation

Les scores peuvent être enregistrés de manière électronique ou manuelle. L'avantage d'enregistrer les scores par voie électronique (au moyen de Microsoft Excel) est que le programme calcule et catégorise automatiquement les données des réponses, générant ainsi des représentations graphiques des performances.

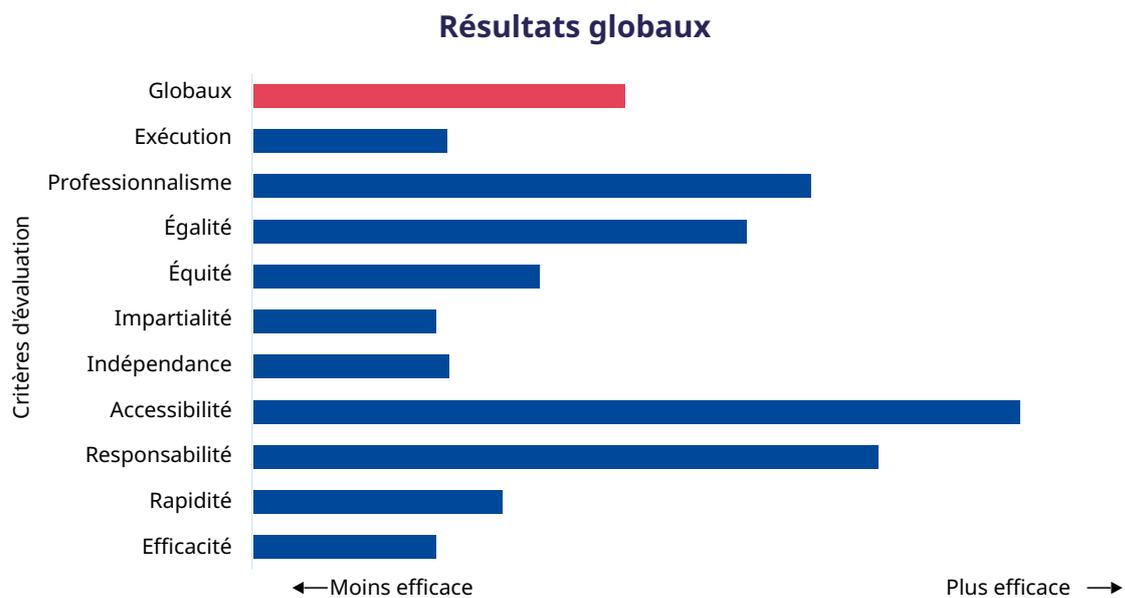
Les instructions pour chaque méthode sont présentées ci-dessous.

Notation électronique des réponses

Étape	Instruction	Autres détails
1	Saisir le score de chaque question dans le tableau du principe d'efficacité pertinent dans le fichier Excel	Pour les réponses « N/A », ne pas saisir de score. En lieu et place, saisir « y » dans la colonne correspondante. La saisie d'un score supérieur à 5 (ou la saisie d'un score et d'une réponse « N/A » pour la même question) entraînera un message d'erreur.
2	Passer en revue les scores totaux, vérifier que les données ont été correctement saisies et remédier à tout message d'« erreur »	Les totaux sont automatiquement calculés. L'exemple 1 ci-dessous montre un tableau complété pour le principe d'impartialité. Dans ce cas, l'institution en questions n'a pas de système de gestion intégrée des dossiers, donc la réponse à la question 1 est « N/A ».
3	Naviguer vers l'onglet « résultats » pour afficher les résultats	Les résultats sont calculés en temps réel et affichés sous forme de graphique. L'exemple 2 ci-dessous montre un graphique représentant le résultat global. L'exemple 3 ci-dessous montre un graphique représentant le résultat du principe d'efficacité.

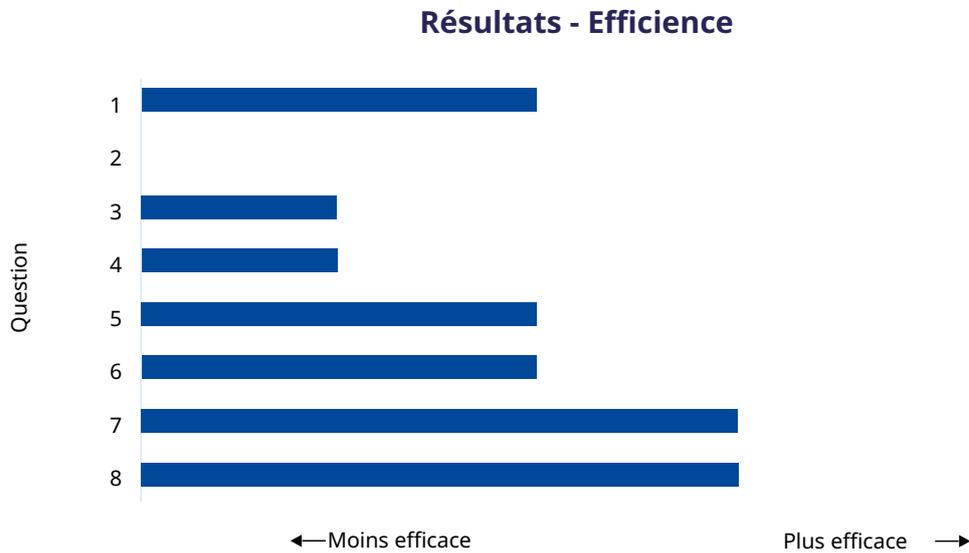


Exemple 1





Exemple 2



Notation manuelle des réponses

Étape	Instruction	Autres détails
1	Enregistrer les scores individuels des réponses par rapport à chaque principe d'efficacité	Utiliser une version imprimée des modules de l'outil de diagnostic du présent document.
2	Calculer le score pour chaque principe d'efficacité - <i>Score du domaine (brut)</i>	Additionner les scores individuels pour chaque principe d'efficacité. Les réponses N/A valent zéro point.
3	Faire le total des réponses N/A pour chaque principe d'efficacité	
4	Ajuster le total des points pour chaque principe d'efficacité - <i>Points totaux</i>	Il s'agit du score le plus élevé possible pour chaque principe d'efficacité. <i>Par exemple, s'il y a 10 questions pour un principe d'efficacité, et que le score le plus élevé possible pour chaque question est de 5, le total des points sera de 50 (10 x 5).</i> Réduire le total des points de 5 pour chaque réponse N/A. <i>En continuant avec l'exemple ci-dessus, s'il y avait une réponse N/A enregistrée contre le principe d'efficacité, le total des points serait de 45 [(10 x 5) - 5]</i>
5	Calculer le score final du domaine pour chaque principe d'efficacité - <i>Score du domaine (final)</i>	Utiliser l'équation suivante pour calculer le score final du domaine: [Score du domaine (brut)] ÷ [Points totaux] × 100 = [Score du domaine (final)] . Arrondir le score au nombre entier le plus proche. Ce score permet de comparer les résultats entre les différents domaines.
6	Calculer le score global - <i>Score global</i>	Le score global est une moyenne, calculée en additionnant les scores finaux des domaines puis en divisant le nombre résultant par 10 (le nombre total de principes d'efficacité).

Exemple de la feuille de notation manuelle remplie

Le *Score du domaine (brut)* est la somme des scores de chaque domaine. Les réponses N/A sont comptabilisées comme valant zéro

Le nombre de réponses N/A par domaine.

Les *Points totaux* correspondent au score total possible pour chaque domaine, réduit de 5 pour chaque réponse N/A.

Le *Score du domaine (final)* est calculé comme suit:

$$[\text{Score du domaine (brut)}] + [\text{Points totaux}] \times 100 = [\text{Score du domaine (final)}]$$
 Arrondir le score au nombre entier le plus proche.

Critères d'évaluation	Score du domaine (brut)	Réponses N/A	Points totaux	Score du domaine (final)
Efficiency	26	1	35	74
Rapidité	19	1	40 - 5 = 35	54
Responsabilité	48	0	65	74
Accessibilité	59	0	80	74
Indépendance	15	2	35 - 10 = 25	60
Impartialité	14	0	40	35
Équité	22	0	30	73
Égalité	38	0	60	63
Professionalisme	43	0	70	61
Exécution	15	1	25 - 5 = 20	75
Score global	29			

Le *Score global* est calculé en additionnant le *Score du domaine (final)* pour tous les domaines, puis en divisant ce chiffre par le nombre de domaines (10). Arrondir au nombre entier le plus proche.

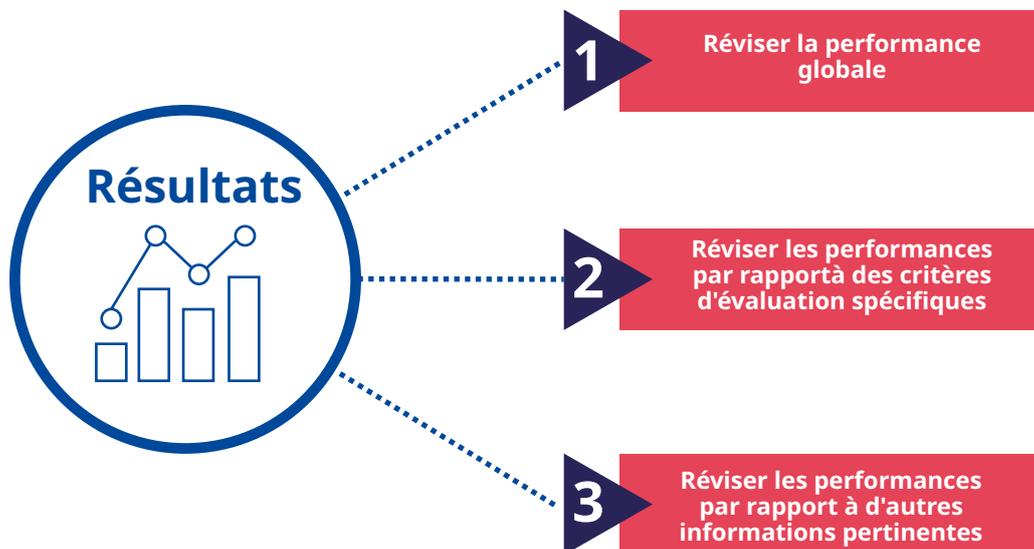
Interprétation des scores

Le score global représente la performance moyenne de l'institution à travers les critères d'évaluation. Cela sert de référence à laquelle le score moyen de chaque critère d'évaluation individuel peut être comparé. Les critères d'évaluation individuels recevant un score moyen *inférieur* au score global sont davantage susceptibles de nécessiter une attention particulière pour améliorer les performances que ceux recevant un score moyen *supérieur* au score global.

Comme les modules de l'outil de diagnostic ont été construits sous forme de questionnaires basés sur des indicateurs subjectifs pertinents pour chaque critère d'évaluation, le score individuel pour chaque question constitue une source de retour d'information plus détaillée pouvant identifier des opportunités d'amélioration spécifiques. Sur la base de l'expérience de pilotage, certaines questions ont reçu plus de poids afin de calibrer les résultats finaux.

Les résultats devraient être utilisés par le facilitateur de l'OIT comme un outil analytique permettant d'orienter les discussions tripartites sur les performances de l'institution de résolution des conflits du travail et les possibilités d'amélioration. Les discussions auront pour but de parvenir à un consensus tripartite sur une proposition de feuille de route d'actions.

Une révision des résultats permettra d'orienter les discussions avec les mandants sur l'efficacité d'une institution, les possibilités d'amélioration et la hiérarchisation des priorités de l'assistance technique potentielle, en trois étapes.



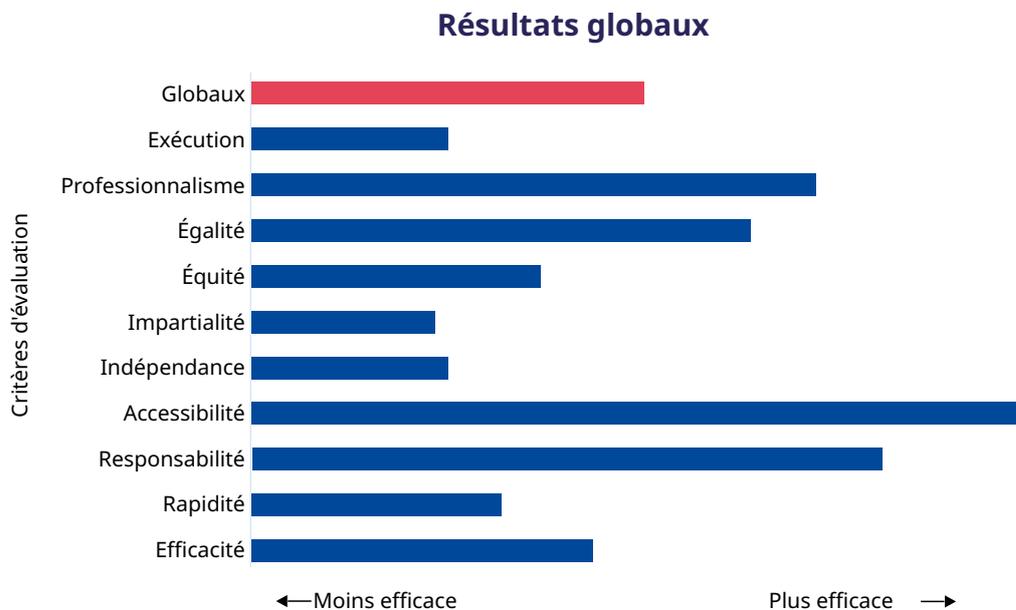
1

Réviser la performance globale

Étape 1: Comparer les scores des critères d'évaluation entre eux et avec le score global pour obtenir une vue d'ensemble de la performance de l'institution de résolution des conflits du travail.

Orientation

- ▶ Les critères d'évaluation dont le score est inférieur au score global représentent des domaines susceptibles de nécessiter une plus grande attention.
- ▶ Les critères d'évaluation dont le score est supérieur au score global ne nécessitent peut-être pas une attention immédiate.
- ▶ Le score le plus bas des critères d'évaluation peut nécessiter une hiérarchisation des priorités pour les recommandations visant à améliorer les performances.



Ce graphique fournit un exemple indiquant que les critères d'évaluation, exécution, Impartialité, Indépendance et Rapidité nécessitent vraisemblablement une plus grande attention, l'Impartialité étant la priorité.

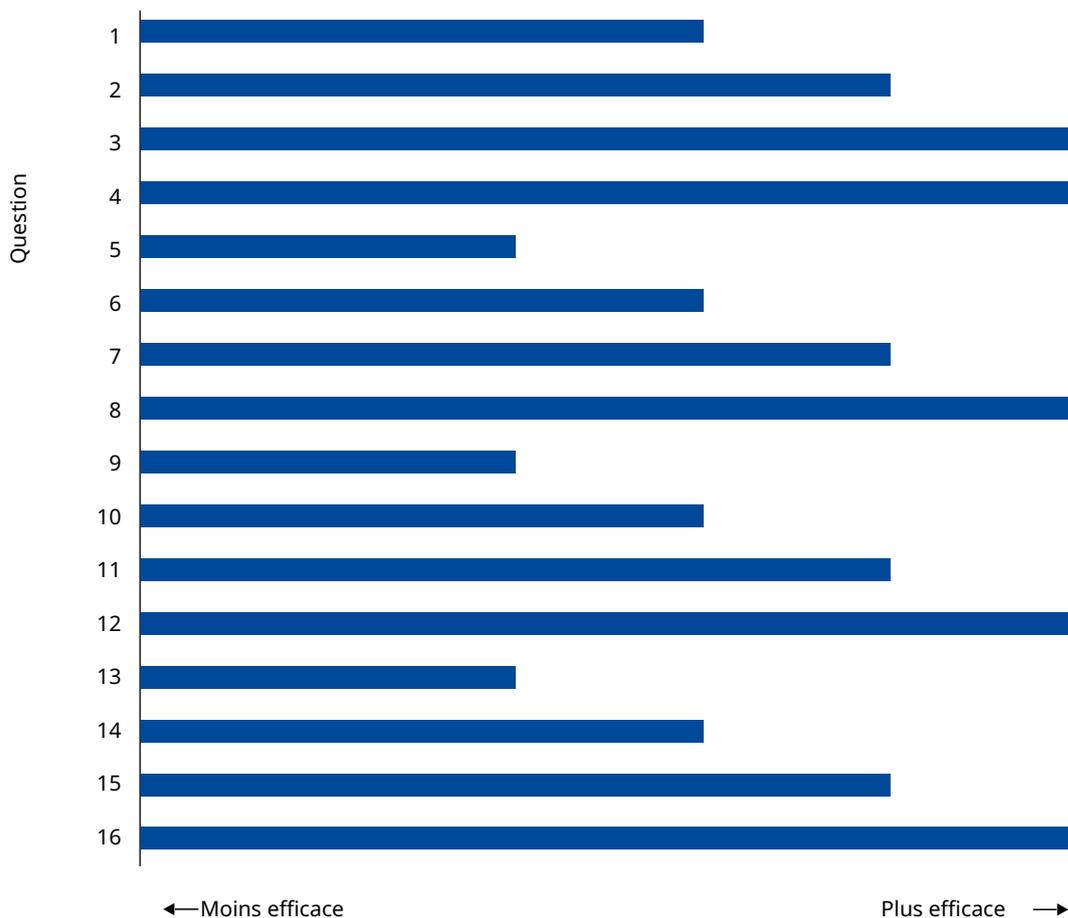
2

Réviser les performances par rapport à des critères d'évaluation spécifiques

Étape 2 : Comparer les scores pour chaque question afin d'obtenir une vue détaillée de la performance de l'institution de résolution des conflits du travail par rapport à des critères d'évaluation spécifiques.

Orientation

- ▶ Les questions ayant obtenu un score inférieur indiquent des possibilités de développement pour améliorer l'efficacité par rapport à des critères d'évaluation spécifiques.
- ▶ Les questions ayant obtenu un score supérieur suggèrent des domaines dans lesquels l'institution est plus performante et qui ne nécessitent peut-être pas d'assistance technique.

Résultats - Accessibilité

Ce graphique fournit un exemple relatif au critère d'évaluation Accessibilité. Il montre que les questions 5, 9 et 13 sont des domaines d'opportunité, et que les questions 3, 4, 8, 12 et 16 ne constituent pas une priorité d'amélioration.

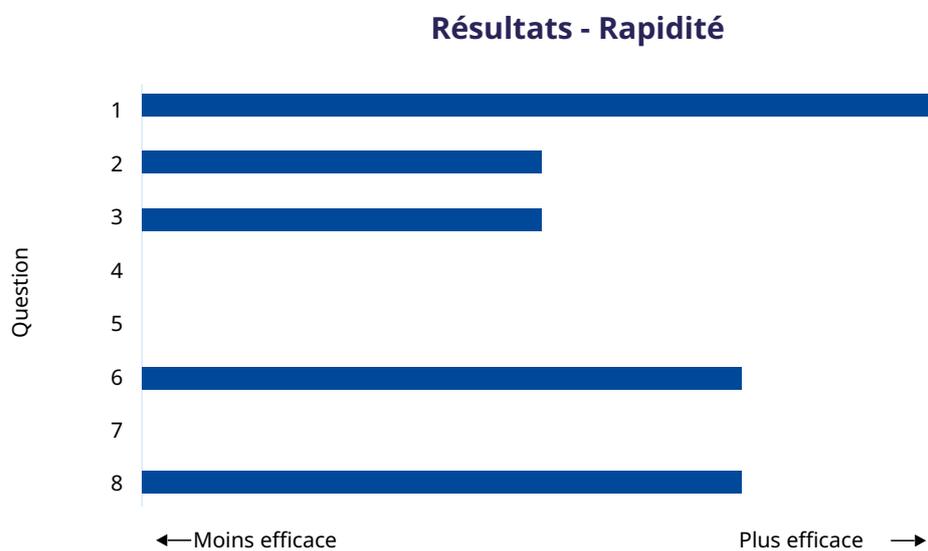
3

Réviser les performances par rapport à d'autres informations pertinentes

Étape 3 : Considérer les autres informations pertinentes obtenues lors de l'application de l'outil de diagnostic, y compris le nombre de réponses N/A et les implications potentielles.

Orientation

- ▶ Le nombre de réponses N/A peut fournir un aperçu des conditions nationales qui devrait informer les recommandations pour une performance accrue. Les résultats seront d'autant moins fiables que le nombre de réponses N/A sera élevé.
- ▶ Le facilitateur de l'OIT examinera tout problème technique survenant lors de la notation qui pourrait fausser les résultats globaux.



Ces résultats montrent un grand nombre de réponses N/A pour Rapidité. Par conséquent, les résultats pour Rapidité peuvent être moins fiables que pour les principes où il y a moins de réponses N/A.

Section 2: Outil de diagnostic - Module judiciaire

► Efficience

Une institution de résolution des conflits du travail efficace résout les conflits de manière à minimiser l'utilisation des ressources (optimisation des ressources) tout en maximisant le bénéfice net pour les utilisateurs. Le concept de minimisation des ressources est modéré par d'autres considérations légitimes telles que la complexité et la portée du conflit, ainsi que la nécessité de faciliter la justice procédurale et de fond.

1.	L'institution utilise-t-elle un système manuel de gestion des dossiers?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution utilise-t-elle un système numérique de gestion des dossiers?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'institution enregistre-t-elle avec précision les informations pertinentes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les dossiers des affaires sont-ils accessibles par le staff de l'institution lorsque cela est nécessaire?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	Les pratiques de gestion des dossiers sont-elles standardisées?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
6.	L'institution s'appuie-t-elle sur la technologie pour améliorer les processus et les procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution gère-t-elle les ressources de manière stratégique afin de réduire les arriérés d'affaires?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution examine-t-elle ses processus et procédures pour s'assurer qu'ils sont efficaces?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 se réfère à l'utilisation d'un système manuel de gestion des dossiers tel que la comptabilité et une feuille de calcul Excel, alors que la question 2 se réfère à un système numérique à part entière. Une institution peut utiliser les deux mais n'obtiendra pas un bon score sur les deux, ce qui signifie qu'une institution efficace obtiendra un faible score sur la question 1 mais un bon score sur la question 2.

Les questions 1 et 2 visent à déterminer s'il existe un système de gestion des dossiers opérationnel, précis et accessible. Un tel système peut contribuer à une plus grande efficacité en:

- ▶ fournissant des informations en temps réel sur les affaires;
- ▶ affichant les événements et les dates pour chaque affaire, du dépôt à la résolution;
- ▶ suivant l'évolution d'une affaire à travers les processus requis dans les délais établis; et
- ▶ servant de dépôt d'informations statistiques faciles à trier et à rechercher.

Une institution efficace enregistre avec précision les informations pertinentes pour les affaires dans le cadre des processus administratifs standard (question 3). Plus précisément, cette question se réfère aux informations pertinentes de chaque affaire et à l'enregistrement de ces informations avec précision.

La question 4 porte sur l'accessibilité des dossiers des affaires dans l'institution lorsque le personnel en a besoin et si le personnel peut y accéder facilement. Un système électronique n'est pas requis pour obtenir un bon score à cette question, mais le système doit permettre une tenue des dossiers et une manipulation des fichiers efficaces, favorisant ainsi la facilité d'utilisation pour le personnel.

La question 5 concerne l'utilisation de précédents, de modèles et de directives standard pour soutenir l'administration d'une institution. Par exemple, des lettres types demandant des documents communs dans des délais précis peuvent réduire le temps consacré à la préparation de la correspondance de suivi. Cela augmente la capacité du staff à entreprendre des travaux de plus grande valeur.

L'utilisation efficace de la technologie est un autre indicateur d'efficacité (question 6), qui revêt une importance renouvelée étant donné le passage rapide à la prestation de services en ligne en réponse aux restrictions imposées par la COVID-19. Parmi les exemples d'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité, on peut citer:

- ▶ des procédures à distance par téléphone ou par des moyens audiovisuels;
- ▶ un portail en ligne pour déposer des demandes, des réponses et d'autres documents pertinents;
- ▶ des rappels par messagerie de téléphone mobile sur les exigences de présence à venir; et
- ▶ un site web contenant des informations faciles à trouver sur l'institution, ses processus et les autres ressources disponibles.

La question 7 porte sur l'état actuel de la charge de travail de l'institution. Les arriérés entraînent des retards dans la résolution des problèmes, ce qui se traduit par une inefficacité. Une institution qui surveille la charge de travail et développe des plans stratégiques pour utiliser ses ressources afin de réduire les arriérés recevra un score plus élevé.

La question 8 évalue dans quelle mesure une institution est proactive en matière de révision de ses pratiques en vue de promouvoir une efficacité permanente. Une institution peut obtenir un bon score si elle révisé ses processus et procédures en réponse à un retour d'information interne et externe. À son tour, cela devrait conduire à de meilleures performances en matière de fourniture de services de valeur, en assurant une utilisation stratégique des ressources.

► Rapidité

Une institution efficace permet de résoudre les conflits du travail sans retard excessif, grâce à des procédures et des processus rapides, rationalisés et non bureaucratiques.

1.	L'institution est-elle confrontée à des problèmes de respect des délais légaux?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
2.	L'institution fournit-elle une formation au staff au sujet des règles relatives à la durée des processus et des procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	Des directives internes appropriées ont-elles été établies pour le traitement rapide des affaires?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
4.	L'institution traite-t-elle les affaires selon des critères de hiérarchisation des priorités (procédure accélérée ou procédures spécifiques appliquées)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution applique-t-elle des mécanismes de surveillance interne pour contrôler et garantir le respect des délais?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
6.	L'institution permet-elle aux parties de présenter des plaintes relatives aux retards dans les procédures et les processus?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution traite-t-elle en interne les plaintes et les problèmes liés à la rapidité des processus et des procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 cherche à comprendre si, dans la pratique, l'institution rencontre des difficultés pour respecter les délais légaux.

La question 2 vise à déterminer si le personnel reçoit une formation et des orientations sur la manière de surmonter les difficultés pratiques liées au respect des délais légaux.

La question 3 cherche à savoir s'il existe des directives internes et des critères de performance appropriés pour promouvoir la rapidité. Ce qui est approprié dépendra des conditions locales et de la nécessité de trouver un équilibre entre la qualité et la quantité des résultats. Des directives appropriées doivent permettre de respecter les délais fixés par la loi en définissant les mesures requises au sein de l'institution pour les respecter. Une institution qui détermine des repères de performance clairs et mesurables sur le temps de traitement des conflits, et qui dispose de directives précises pour respecter ces repères, sera mieux en mesure d'évaluer ses performances.

La question 4 cherche à comprendre comment l'institution traite la rapidité sur la base de critères de hiérarchisation des priorités, en fonction de l'urgence éventuelle concernant les questions sensibles ou les parties concernées (telles que les travailleurs en situation vulnérable, les travailleurs souffrant d'un handicap, les travailleuses enceintes, etc.)

La question 5 vise à déterminer si l'institution dispose d'un mécanisme pour collecter, comparer, surveiller et traiter les informations, et pour prendre des mesures afin de garantir le respect des délais de résolution dans les procédures et processus. Une institution ayant mis en place une politique ou un système d'évaluation comparative des performances obtiendra un bon score à cette question.

Les questions 6 et 7 visent à déterminer si les parties sont autorisées à présenter des plaintes concernant des retards éventuels dans la prestation de services et, le cas échéant, comment ces problèmes sont traités en interne afin d'améliorer les services fournis aux parties et au public.

► Responsabilité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace promeut la transparence et dispose de mécanismes de responsabilité pour rendre l'institution, ainsi que les décideurs et le staff individuels, responsables de ses performances devant la société.

			0	1	2	3	4	5
1.	En règle générale, les audiences de l'institution sont-elles ouvertes au public?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	Les décisions sont-elles soumises à un mécanisme d'appel accessible?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'instance d'appel publie-t-elle des informations sur les résultats des révisions ou des appels?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

4.	L'institution rend-elle fidèlement compte de ses performances au public?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	Les comptes de l'institution sont-ils soumis à un audit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	L'institution rend-elle publics les résultats des audits réalisés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution assure-t-elle un suivi efficace des plaintes des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution surveille-t-elle le respect du code de conduite (ou document similaire) par son staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	L'institution mène-t-elle des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 concerne la transparence des audiences. Alors que le caractère public est la règle générale dans les audiences judiciaires, il peut y avoir des raisons légitimes de restreindre l'accès du public. Les raisons peuvent inclure la protection de la vie privée des participants ou des informations commerciales dans les affaires sensibles ou la protection de l'identité des acteurs d'un conflit collectif, si nécessaire pour des raisons de sécurité.

Un mécanisme d'appel accessible est un mécanisme qui est ouvertement rendu public et peu onéreux, qui fournit des étapes claires pour initier une révision en temps opportun (question 2).

La question 3 se réfère à l'organe d'appel et à la question de savoir si les résultats des révisions et des appels sont publiés à des fins d'information du public. Une procédure d'appel efficace est une procédure qui, à titre d'exemple, est menée avec un degré de séparation clair par rapport au processus de décision initial et qui prévoit des résultats rapides et équitables. La publication d'informations sur les résultats des processus d'appel, potentiellement par le biais d'un rapport annuel, favorise une perception de légitimité entourant l'institution dans un sens plus général.

La question 4 porte sur la mesure dans laquelle une institution favorise l'examen public de ses opérations et de ses performances. Un rapport détaillé des performances de l'institution par rapport aux repères établis fait preuve de responsabilité. Plus les rapports sont fréquents, plus le score potentiel est élevé. Cependant, une institution qui ne présente pas de rapports précis obtiendrait un score de zéro, indépendamment de la fréquence des rapports.

Une institution qui est soumise à un audit régulier par un auditeur externe et qui publie ces résultats dans un rapport annuel obtiendra un meilleur score aux questions 5 et 6 qu'une institution qui est soumise à un audit interne sans accès public aux résultats.

La question 7 traite de l'efficacité des processus de traitement et de notification des plaintes comme moyen de promouvoir la responsabilité en facilitant un examen plus approfondi. Une procédure de plainte efficace est une procédure qui, à titre d'exemple, est menée avec un degré de séparation évident par rapport au processus de décision initial, qui prévoit des résultats rapides et équitables, et qui donne un retour d'information à ceux qui ont déposé les plaintes, permettant ainsi à l'institution d'être tenue responsable de ses actes ou de son manque d'action.

La question 8 porte sur la mesure dans laquelle une institution fait preuve de responsabilité par l'utilisation d'un code de conduite ou d'un document normatif similaire. La valeur d'un tel document est limitée par la mesure dans laquelle le staff, la direction et les décideurs se conforment aux normes établies. Par conséquent, le fait d'entraîner des conséquences en cas de non-conformité, notamment par le biais d'un processus de gestion des performances ou en déclenchant des exigences de formation supplémentaires, renforce la responsabilité.

Une institution judiciaire efficace s'engage ouvertement avec le public et lui rend compte. Une institution obtiendra un bon score à la question 9 si elle mène régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès d'un large éventail de groupes: parties aux conflits, représentants et autres groupes s'engageant avec elle.

► Accessibilité

Une institution efficace de résolution des conflits du travail adopte des mesures visant à réduire ou à supprimer les barrières à la résolution des conflits. De telles mesures vont jusqu'à traiter de manière proactive les facteurs qui pourraient autrement entraver ou décourager l'utilisation.

		0	1	2	3	4	5
1.	L'institution fournit-elle des informations sur ses services et ses procédures aux utilisateurs?	N/A					
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'accès à ces informations est-il intuitif?	N/A					
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	Les formulaires et documents de l'institution sont-ils rédigés dans un langage clair et simple?	N/A					
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les formulaires et documents de l'institution sont-ils disponibles dans les langues les plus parlées?	N/A					
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution fournit-elle gratuitement des interprètes lorsqu'un utilisateur en a besoin?	N/A					
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

6.	Existe-t-il plusieurs façons de déposer une affaire (à savoir, par courrier, télécopie, courriel, en ligne, en personne, par téléphone)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
7.	Le dépôt d'une affaire auprès de l'institution est-il gratuit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	Si des frais administratifs sont facturés, l'institution renonce-t-elle à ces frais lorsqu'un utilisateur est confronté à des difficultés financières?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	À quelle fréquence l'institution offre-t-elle un accès gratuit aux services MARC extrajudiciaires (tels que la médiation et la conciliation)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
10.	L'institution facilite-t-elle l'accès aux conseils d'aide juridique fournis par l'État pour ceux qui en ont le plus besoin?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
11.	Les procédures de l'institution peuvent-elles s'adapter aux personnes ayant des exigences supplémentaires (y compris des handicaps)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
12.	Les infrastructures de l'institution permettent-elles d'accueillir des personnes ayant des exigences supplémentaires (y compris des handicaps)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
13.	L'institution utilise-t-elle la technologie pour faciliter la participation des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
14.	L'institution fournit-elle des services de résolution des conflits du travail en personne en dehors des villes principales afin de garantir un accès géographique?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
15.	L'institution offre-t-elle une formation à son staff concernant les pratiques inclusives?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Les questions 1 et 2 portent sur l'accès à l'information. Une institution de résolution des conflits du travail efficace fournit des informations générales sur ses propres services et des instructions détaillées pour le dépôt et la réponse aux plaintes. Les institutions obtiendront de bons scores aux questions 1 et 2 si elles fournissent des informations à jour, précises et faciles à comprendre et à repérer (à titre d'exemple, par le biais d'un système de « questions fréquemment posées »). De plus, les informations doivent être facilement accessibles pour ceux qui ne peuvent pas obtenir les informations nécessaires de manière conventionnelle. Les informations fournies dans des formats multiples (à savoir en ligne, sous forme imprimée ou par le biais d'une ligne d'assistance téléphonique) seront probablement plus facilement accessibles que les informations dans un seul format. Les conditions locales, telles que les taux d'alphabétisation généraux, devraient également informer la nature des formats disponibles.

La question 3 concerne l'utilisation d'un langage clair et simple dans les formulaires, documents et communications de l'institution. Le langage clair est conçu pour que le lecteur ou l'auditeur comprenne un document ou une communication aussi rapidement, facilement et complètement que possible. Le langage clair utilise la voix active et évite les termes juridiques techniques et le jargon dense.

Les questions 4 et 5 traitent des barrières linguistiques pouvant empêcher l'accès à l'information. Une institution efficace fournit des formulaires et des documents dans les langues les plus parlées ainsi que dans la ou les langues officielles de la juridiction (question 4). Une institution efficace fournit également des interprètes sans frais comme pratique standard (question 5).

La question 6 porte sur les différentes façons dont on peut déposer une affaire/plainte. Une institution obtiendra un bon score si elle propose un éventail d'options adaptées au contexte du pays.

Les questions 7 à 10 portent sur l'accessibilité financière. Une institution accessible fournit un processus de résolution des conflits du travail rentable et prend en charge la plupart ou la totalité des coûts administratifs. Une institution moins accessible est celle qui fournit un service utilisateur-payeur sans possibilité de renoncer aux frais (question 8). Une institution plus accessible fournira à l'utilisateur un dépôt gratuit (question 7). De plus, en accord avec d'autres principes tels que la rapidité et l'efficacité, une institution plus accessible offre un accès gratuit aux services MARC extrajudiciaires (question 9).

Les barrières financières peuvent miner la capacité d'une partie à accéder à des conseils juridiques et, par conséquent, à des services de résolution des conflits du travail, notamment pour les parties ne pouvant pas naviguer seules dans ces processus. Une institution efficace facilite la fourniture de conseils juridiques gratuits aux parties qui en ont besoin, sur la base d'un ensemble de critères d'éligibilité accessibles au public. Ces critères peuvent inclure la capacité de paiement de la personne, le déséquilibre de pouvoir entre les parties et la disponibilité d'une autre représentation (à titre d'exemple, celle d'un syndicat ou d'une organisation d'employeurs). La question 10 se réfère délibérément à la « facilitation » de l'accès aux conseils juridiques, car la délivrance directe de conseils juridiques pourrait compromettre l'indépendance ou l'impartialité de l'institution.

La question 11 porte sur la capacité d'une institution à adapter ses procédures pour répondre aux besoins des personnes ayant des exigences supplémentaires, y compris les personnes souffrant d'un handicap. Une institution efficace permet aux décideurs (et au staff de soutien, le cas échéant) de modifier le déroulement d'une procédure afin de répondre à des exigences supplémentaires. Parmi les exemples, on peut citer l'offre de pauses plus fréquentes, l'utilisation de pratiques tenant compte des traumatismes et l'évitement de certaines formalités, comme l'obligation de se tenir debout lorsqu'une personne prend la parole à une audience.

La question 12 concerne l'accès physique et la participation. Une institution ayant obtenu un bon score à cette question dispose de locaux physiques adaptés aux personnes ayant des exigences supplémentaires, y compris, à titre d'exemple, des rampes d'accès pour la mobilité, une signalisation en braille pour les malvoyants et des installations pour les parents avec de jeunes enfants.

La présence en personne auprès de l'institution peut toutefois être impossible pour certaines parties en raison de la distance, de la maladie ou d'autres vulnérabilités. La question 13 porte donc sur la question de savoir si, dans de telles circonstances, une institution peut faciliter l'accès à distance à ses services par téléphone, vidéo ou technologie en ligne.

La question 14 porte sur la prestation de services dans les zones régionales. Une institution obtiendra un bon score à cette question si elle dispose de tribunaux mobiles en dehors des villes principales.

Enfin, la question 15 vise à savoir si le staff de l'institution est formé aux pratiques inclusives, en fonction du contexte du pays et de la diversité de la population. Les pratiques culturellement inclusives favorisent l'accessibilité en s'attaquant aux obstacles culturels à l'accès, et en améliorant la qualité du service à la clientèle.

► Indépendance

Une institution de résolution des conflits du travail efficace s'acquitte de ses fonctions en faisant référence à la loi et à des considérations fondées sur le mérite, sans influence extérieure inappropriée.								
			0	1	2	3	4	5
1.	L'indépendance de l'institution est-elle formalisée par la loi?	N/A						
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement	
2.	L'institution fonctionne-t-elle indépendamment de toute interférence politique?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement	
3.	L'institution opère-t-elle avec une indépendance financière?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement	
4.	L'institution promeut-elle des mesures internes de lutte contre la corruption?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours	
5.	L'institution traite-t-elle les plaintes ou allégations concernant la corruption interne?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours	
6.	Les postes au sein de l'institution sont-ils publiés publiquement?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours	
7.	Un processus fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et renommer le staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours	
8.	Un processus fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et renommer le(s) responsable(s) de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours	

Notes d'orientation

La question 1 mesure l'indépendance formelle de l'institution. L'indépendance constitutionnelle ancrée est plus solide que l'indépendance légiférée, qui à son tour est plus solide que les garanties contenues dans des instruments juridiques subordonnés ou dans l'action exécutive uniquement.

La question 2 mesure l'indépendance formelle des méthodes et des processus opérationnels de l'institution. Une institution opérant en tant qu'autorité statutaire indépendante, telle qu'un tribunal exerçant dans un système juridique régi par la doctrine de la séparation des pouvoirs, obtiendra un score élevé à cette question.

La question 3 concerne le fonctionnement sans que des fonds externes n'influencent les décisions prises. L'indépendance financière vise à garantir que l'institution peut fonctionner par ses propres moyens.

Les questions 4 et 5 traitent des mesures internes de lutte contre la corruption. Ces mesures comprennent la mise en place d'un mécanisme de plainte pour soulever les problèmes liés à la corruption, et d'une formation ciblée en la matière, avec des indications claires sur les activités considérées comme acceptables ou inacceptables (question 4). Une institution disposant de processus clairs et sûrs pour signaler les soupçons de corruption, les conséquences d'un comportement corrompu et les mesures de dissuasion/prévention de la corruption obtiendra un bon score à la question 5.

Les questions 6 à 8 portent sur la désignation du staff. Les institutions obtiendront de bons scores sur ces questions si elles adoptent une approche transparente, équitable et fondée sur le mérite en matière de recrutement. Cela peut inclure, pour les rôles de haut niveau, le recours à un comité consultatif ou de sélection indépendant.

► Impartialité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace se prémunit contre les préjugés réels ou perçus dans ses processus et ses résultats de résolution des conflits, notamment par la création d'une culture de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts.

		0	1	2	3	4	5
1.	Des restrictions concernant l'acceptation de dons et d'accords de parrainage sont-elles imposées à l'institution?	N/A					
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
2.	Des restrictions concernant la réception de dons sont-elles imposées au staff?	N/A					
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution a-t-elle établi une politique claire pour identifier et gérer les conflits d'intérêts?	N/A					
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
4.	L'institution utilise-t-elle des méthodes de gestion des conflits d'intérêts et des conflits d'intérêts potentiels?	N/A					
		Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement

5.	Les utilisateurs peuvent-ils se plaindre au sujet des préjugés ou des conflits d'intérêts au cours de leur conflit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	L'institution examine-t-elle comment ses processus affectent son impartialité réelle et perçue?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution offre-t-elle à son staff une formation sur l'exercice impartial de ses fonctions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 mesure la façon dont une institution gère le soutien financier sous forme de dons et de cadeaux pour maintenir son impartialité. Un don peut être défini comme de l'argent, des biens ou des services donnés à une personne ou à une institution. Le parrainage est similaire, sauf que l'argent, les biens ou les services sont généralement associés à un projet ou un programme particulier. Les restrictions peuvent inclure des politiques, des règles ou des lignes directrices qui exigent que les contributions soient formellement déclarées; des limites à la valeur des contributions qui peuvent être acceptées; des exigences selon lesquelles les opportunités de parrainage doivent être financées conjointement et à parts égales par les parties intéressées; ou des restrictions sur l'utilisation des dons à des fins spécifiques. En principe, ces restrictions s'appliquent indépendamment de la source afin d'éviter un traitement différent et le risque de préjugés réels ou perçus. Plus les restrictions sont étendues, plus le score de l'institution est élevé.

La question 2 mesure le contrôle exercé par une institution sur l'acceptation de cadeaux par le staff. Un tel contrôle peut se manifester par des exigences de déclaration des cadeaux, des plafonds sur la valeur des cadeaux pouvant être reçus, ou des limites sur le type de cadeaux pouvant être acceptés. Plus les exigences sont strictes, plus l'institution obtiendra un score élevé. Une institution obtiendra un score de 5 si son staff a l'interdiction d'accepter des cadeaux liés à sa capacité professionnelle.

Les questions 3 et 4 portent sur les conflits d'intérêts. La question 3 mesure à quel point une institution crée une culture de l'impartialité. Les attentes peuvent être fixées par des politiques qui:

- ▶ expliquent ce que signifie un conflit d'intérêts;
- ▶ fournissent des critères clés pour évaluer si un conflit existe;
- ▶ mettent en évidence la manière de gérer les scénarios courants qui peuvent donner lieu à un conflit d'intérêts;
- ▶ définissent les responsabilités en matière d'identification et de notification des conflits d'intérêts potentiels; et
- ▶ définissent un processus de demande pour que le staff obtienne une approbation avant de s'engager dans un travail externe.

Les institutions qui définissent des attentes claires en matière d'identification et de gestion des conflits d'intérêts, et qui exigent du staff qu'il se conforme à ces attentes, obtiendront de bons scores à la question 3.

La question 4 mesure la façon dont une institution gère les conflits d'intérêts, ou les conflits d'intérêts potentiels, pour les demandes en cours. Les organismes qui éliminent toute crainte de préjugés en demandant aux décideurs de se récuser ou, dans le cas du staff, en établissant des barrières entre le membre du staff et l'affaire, obtiendront un score élevé. Dans certaines circonstances, la récuser peut présenter des difficultés, par exemple lorsqu'elle entraîne un retard qui menace l'administration de la justice. Dans de tels cas, la possibilité de préjugés doit être pondérée par rapport à l'objectif global de rendre la justice. L'institution doit prendre en compte le type de préjugé, sa gravité dans l'affaire, et si des stratégies peuvent mitiger le préjugé. Une institution qui permet à un décideur de continuer à statuer dans de telles affaires peut néanmoins obtenir un bon score si ses processus font preuve d'un haut niveau de transparence et du consentement des parties concernées.

La question 5 mesure à quel point les utilisateurs peuvent faire part de leurs préoccupations en matière de préjugés ou de conflits d'intérêts concernant leur conflit. Une personne affectée par des préjugés peut ne pas être consciente des problèmes potentiels relatifs à sa conduite jusqu'à ce qu'ils soient soulevés par un tiers. De ce fait, la force des mécanismes de protection de l'impartialité d'une institution est renforcée si les utilisateurs peuvent se plaindre d'un éventuel préjugé. Une institution obtiendra un meilleur score si le mécanisme de plaintes est facilement accessible, permettant aux utilisateurs de faire part de leurs préoccupations concernant le staff, les processus adoptés dans le traitement de leur affaire et les résultats obtenus.

La question 6 attire l'attention sur l'impartialité des décideurs de l'institution telle qu'elle est ressentie par les utilisateurs. De plus, elle mesure la conscience d'une institution quant à la manière dont les préjugés peuvent compromettre son impartialité et la façon dont elle équipe son staff en vue de gérer ce risque. Si une proportion élevée de plaintes relatives aux préjugés est soumise en appel, une institution recevra un score faible pour cette question. Une institution obtiendra un score élevé si elle passe régulièrement en revue la manière dont ses processus affectent son impartialité réelle et perçue.

La question 7 vise à déterminer si une institution obtiendra un score élevé lorsqu'elle organise une formation ciblée sur le sujet. Une institution qui ne fournit aucune formation obtiendra un score de 0. Une institution qui offre une formation approfondie, abordant des sujets tels que les préjugés réels et perçus, les conflits d'intérêts, les préjugés cognitifs et les préjugés sociaux, obtiendra un score élevé.

► Équité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace garantit que les résultats sont non seulement équitables, mais qu'ils sont atteints, et perçus comme tels, de manière équitable.								
1.	Les parties en conflit ont-elles droit à une audience privée dans certains cas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution dispose-t-elle de procédures permettant aux parties d'appeler des témoins et de contre-interroger les témoins des autres parties?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
3.	L'institution s'assure-t-elle que les deux parties comprennent le processus et reçoivent des informations claires et adéquates sur les règles et pratiques concernant le traitement du conflit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

4.	L'institution peut-elle exercer un pouvoir discrétionnaire pour rejeter les demandes jugées vexatoires ou constituant un abus de procédure?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
5.	L'institution dispose-t-elle de mesures pour prévenir et traiter les préjugés réels et perçus dans la prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
6.	L'institution promeut-elle une approche inclusive de la gestion des conflits impliquant des personnes issues de milieux culturels et linguistiques différents?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Les questions 1 et 2 évaluent si les résultats sont atteints, et perçus comme tels, de manière équitable. La question 1 demande si l'institution tient des audiences privées pour les affaires devant être entendues dans un forum à huis clos en raison de la nature privée du conflit. À titre d'exemple, une plainte pour intimidation ou harcèlement au travail peut nécessiter une certaine sensibilité pour protéger une partie. Les institutions obtiendront un bon score à cette question si elles offrent la possibilité d'audiences privées dans de tels cas sensibles. La question 2 porte sur l'importance de la voix, et sur le fait de savoir si les parties contribuent aux processus appliqués dans leur affaire. Une institution obtiendra un bon score si elle prévoit que des témoins puissent témoigner ou dire ce qu'ils savent sur une affaire. Elle obtiendra également un bon score au cas où elle permettrait un contre-interrogatoire de la crédibilité ou de la fiabilité de la déposition d'un témoin.

La question 3 évalue dans quelle mesure l'institution facilite l'équité du processus de résolution des conflits en fournissant des informations claires, précises et cohérentes. Une institution efficace fournit des formulaires de demande et de réponse normalisés, ainsi que des fiches d'information claires au sujet de ses règles et pratiques pour aider les parties à s'orienter dans le processus de résolution des conflits du travail. Une institution peut obtenir un bon score à cette question si elle fournit des informations précises sur ce qui suit:

- ▶ heures et lieux des audiences;
- ▶ ce qui se passera à l'audience et toute mesure préparatoire requise (comme apporter une pièce d'identité avec photo);
- ▶ ce que l'institution peut et ne peut pas faire; et
- ▶ l'aiguillage vers d'autres services susceptibles de fournir une aide.

La question 4 examine si une institution a le pouvoir discrétionnaire de rejeter une demande en cas d'abus de pouvoir. Une institution peut obtenir un bon score à la question 4 si, dans des circonstances appropriées, elle peut rejeter des demandes qui sont vexatoires ou constituent un abus de procédure; qui imposent des ordonnances de frais aux parties ou aux représentants pour avoir adopté un comportement sapant l'équité entre les parties; et qui modifient les processus standard pour répondre à des besoins supplémentaires.

La question 5 examine les mesures que l'institution a mises en place, à l'intérieur et à l'extérieur du tribunal, pour prévenir les préjugés réels ou perçus. Ces mesures peuvent inclure ce qui suit:

- ▶ processus de consentement informé;
- ▶ transparence et déclarations de conflits d'intérêts;
- ▶ récusations en cas de conflits d'intérêts;
- ▶ disqualification proactive;
- ▶ formation adéquate; et
- ▶ codes de conduite.

Plus les mesures mises en place par une institution pour prévenir les préjugés sont efficaces, plus l'institution obtiendra un score élevé à cette question.

La question 6 porte sur le traitement équitable des utilisateurs et sur la manière dont l'institution soutient la diversité. Elle considère la promotion de l'inclusivité quant à l'approche utilisée pour gérer les conflits de personnes issues de milieux culturels et linguistiques différents. Les institutions peuvent obtenir de bons scores à cette question si elles offrent une formation en matière de compétence culturelle et si elles comprennent les défis auxquels sont confrontés les personnes ayant des exigences supplémentaires. Elles peuvent également obtenir un bon score si elles offrent un accès à des services de traduction et d'interprétation gratuits pour les communautés linguistiquement diverses.

▶ Égalité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace assure l'égalité en facilitant une réparation juste et équitable des conflits.								
1.	L'institution impose-t-elle à son staff l'obligation de promouvoir l'égalité de traitement de tous ses utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	Les services de résolution des conflits du travail sont-ils accessibles à tous les employeurs et travailleurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
3.	À quelle fréquence l'institution reçoit-elle des plaintes pour discrimination dans sa prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
4.	À quelle fréquence l'institution traite-t-elle les plaintes pour discrimination dans sa prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

5.	L'institution met-elle en œuvre des changements pour remédier aux plaintes fondées en matière de discrimination?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	La composition du staff de l'institution est-elle équilibrée du point de vue du genre?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
7.	La composition des décideurs de l'institution est-elle équilibrée du point de vue du genre?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
8.	Les partenaires sociaux sont-ils représentés dans les panels de décision de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 mesure à quel point l'institution a développé une culture favorisant l'égalité de traitement de tous les utilisateurs. Les règles peuvent être définies, par exemple, dans un code de conduite, ou par l'obligation pour le staff de se conformer à des politiques et des processus permettant à tous les utilisateurs de jouir de leurs droits de manière égale. Plus les exigences en matière d'égalité imposées sont obligatoires, plus l'institution obtiendra un score élevé.

La question 2 évalue dans quelle mesure une institution offre aux employeurs et aux travailleurs un accès égal à ses services. Une institution qui impose des restrictions discriminatoires ou arbitraires limitant l'accès de certains groupes recevra un score inférieur. Plus la cohorte d'employeurs et de travailleurs autorisés à accéder aux services d'une institution est large, plus le score potentiel est élevé. Ces employeurs et travailleurs peuvent être des travailleurs migrants, des travailleurs à domicile, des travailleurs saisonniers, des travailleurs sous contrat, des travailleurs engagés dans l'économie informelle ou d'autres travailleurs en situation vulnérable.

La question 3 attire l'attention sur le retour d'information des utilisateurs comme moyen de mesurer les expériences de discrimination vécues par ceux-ci au cours de leur engagement avec l'institution. La question 4 vise à déterminer si l'institution traite effectivement les plaintes reçues de ses utilisateurs. Une institution obtiendra un bon score à la question 4 si elle démontre qu'elle est réceptive à de tels retours et qu'elle utilise les résultats pour renforcer sa prestation de services de manière non discriminatoire. La question 5 vise à mesurer la capacité de l'institution à adopter des mesures concrètes pour remédier aux lacunes signalées par ses utilisateurs.

Les questions 6 et 7 portent sur la composition du staff et des décideurs de l'institution. La question 6 porte sur l'équilibre entre les sexes dans la composition du staff. La question 7 aborde la même question pour les décideurs. Un éventail diversifié de perspectives accroît la conscience d'une institution et sa capacité à répondre aux différentes exigences de la communauté qu'elle sert. Une institution informée par un large éventail d'expériences est plus susceptible de remplir ses fonctions de manière non discriminatoire ou arbitraire. Par conséquent, une institution obtiendra de bons scores si son staff et ses décideurs reflètent la diversité en termes de sexe, âge, ethnicité, orientation sexuelle, religion et langue.

La question 8 vise à déterminer si des juges non professionnels représentant les organisations de travailleurs et d'employeurs siègent aux côtés des juges professionnels au sein des panels décisionnels de l'institution, ce qui signifie qu'ils sont représentés de manière égale et que leurs opinions ont le même poids dans le processus décisionnel. La question ne vise pas à évaluer le rôle des juges non professionnels par rapport aux juges professionnels dans la prise de décision (si les juges non professionnels ont un droit de vote ou seulement un rôle consultatif).

► Professionnalisme

Une institution de résolution des conflits du travail efficace dispose d'une expertise pointue et est dotée d'un effectif de professionnels. Sur la base de processus équitables et fondés sur le mérite, une telle institution recrute du staff et des décideurs dotés de l'accréditation et des capacités techniques et communicatives nécessaires, ayant la possibilité de se développer professionnellement, et étant soumis à des normes de performance internes et à des codes de conduite rendus publics.

1.	L'institution est-elle spécialisée dans les questions de travail?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
2.	Les décideurs/ le staff ont-ils des connaissances spécialisées en matière de travail?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution applique-t-elle un éventail cohérent d'exigences ou une description de poste spécifique pour le recrutement?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Un processus de sélection indépendant et fondé sur le mérite est-il utilisé pour recruter et promouvoir le staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	Un processus de sélection indépendant et fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et promouvoir les décideurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	Le staff reçoit-il des informations précises sur son rôle et ses fonctions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

7.	Le nouveau staff reçoit-il une formation d'initiation?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution favorise-t-elle les possibilités d'apprentissage interne?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	L'institution favorise-t-elle les possibilités de développement professionnel?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
10.	Les managers reçoivent-ils une formation spécialisée en gestion?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
11.	Les décideurs bénéficient-ils d'une formation de perfectionnement?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
12.	L'institution offre-t-elle un programme de mentorat pour les nouveaux décideurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
13.	Le staff est-il soumis à une évaluation régulière de ses performances?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
14.	Les décideurs sont-ils soumis à une évaluation régulière de leurs performances?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Une institution exclusivement centrée sur la résolution des conflits du travail obtiendra un score élevé aux questions 1 et 2. Cependant, une institution de résolution des conflits plus généraliste peut néanmoins recevoir un score plus élevé si elle dispose d'une division dédiée avec une expertise et des processus adaptés aux exigences uniques de la résolution des conflits du travail.

Les questions 3 à 5 portent sur les pratiques de recrutement et d'accueil de l'institution. Un processus de recrutement basé sur le mérite est annoncé de manière publique. Pour attirer des candidats de qualité, le processus doit comporter une description du poste précisant les compétences, les connaissances et les qualifications requises pour l'exercer. Un panel de sélection indépendant doit évaluer chaque candidature en fonction de la description du poste sur la base de preuves, noter chaque candidature de manière comparative et sélectionner le candidat le plus approprié. Une institution peut obtenir un bon score aux questions 4 et 5 si toutes ses décisions de recrutement et de promotion reflètent le principe du mérite. Une institution qui

fonde les décisions de recrutement et de promotion sur d'autres facteurs, tels que les liens familiaux ou autres, recevra un score bas.

Une institution peut obtenir un bon score à la question 6 si, par exemple, elle fournit à son staff une description de poste décrivant clairement son rôle et les tâches à accomplir. De tels documents peuvent renforcer la compétence/le professionnalisme d'une institution en servant de marqueur d'attentes et d'établissement de normes.

Une institution obtiendra un bon score à la question 7 si elle offre une formation d'initiation au staff au début de leur rôle. Une telle formation peut aider à définir les attentes, à promouvoir la cohérence du travail et à améliorer la qualité du travail produit par l'institution. Pour les décideurs qui ne sont pas nécessairement issus du milieu juridique, cela peut impliquer une formation aux concepts juridiques essentiels visant à promouvoir l'équité.

Les questions 8 à 12 mesurent à quel point une institution renforce le professionnalisme en offrant des opportunités de développement professionnel. Une institution obtiendra un bon score à la question 8 si le staff a la possibilité de s'engager dans le partage des connaissances, les compétences croisées dans d'autres rôles, les détachements internes et les accords de mentorat.

Les possibilités de s'engager dans la formation, l'apprentissage et l'étude afin d'améliorer les connaissances et les compétences sur un éventail de sujets favorisent l'amélioration de la qualité de l'expérience pour le staff et les utilisateurs. Il peut s'agir, par exemple, d'une formation dans des domaines spécialisés en matière de droit du travail et de résolution des conflits, de service à la clientèle et de capacité technologique. Une institution obtiendra un bon score à la question 9 si elle identifie les besoins de formation et sélectionne les programmes adéquats, finance ces opportunités et permet la participation pendant les heures de travail. Une institution obtiendra un bon score à la question 10 si son groupe de gestion reçoit une formation spécialisée/managériale ayant pour but d'améliorer les opérations de l'institution en matière d'efficacité, de fourniture de services de haute qualité et de réactivité au changement.

Une institution obtiendra un bon score à la question 11 si elle offre une formation de perfectionnement pour veiller à ce que le staff soit équipé des connaissances et des compétences essentielles requises pour remplir ses fonctions, y compris toute mise à jour de la loi ou des normes de meilleures pratiques. Parmi les exemples d'activités, on peut citer la formation dans des domaines spécialisés et techniques tels que l'évolution du droit du travail (y compris la jurisprudence pertinente) et les méthodes de résolution des conflits.

À la question 12, une institution obtiendra un bon score si elle propose un programme de mentorat mettant en relation les nouveaux décideurs avec des décideurs expérimentés qui peuvent les aider à comprendre leur rôle et le fonctionnement de l'institution.

La question 13 mesure à quel point l'institution renforce les compétences du staff en fixant des normes de performance internes. Les évaluations peuvent déterminer si le staff répond aux normes de compétences ou atteint les résultats souhaités pour son rôle selon la description du poste. Elles peuvent prendre en compte le retour d'informations provenant d'un large éventail de points de vue, par exemple, du membre du staff directement, et de ses superviseurs, pairs et utilisateurs. Les évaluations peuvent également inclure un plan de développement des compétences ou des stratégies pour gérer certaines tâches ou des objectifs de progression de carrière.

La question 14 mesure à quel point l'institution renforce les compétences en définissant des normes de performance internes pour les décideurs. Bien que les évaluations formelles des performances des décideurs puissent renforcer le professionnalisme d'une institution, le système ne doit pas pour autant compromettre l'indépendance des décideurs. Par conséquent, une institution obtiendra un bon score à la question 14 si elle dispose d'un système permettant de gérer ce risque tout en offrant aux décideurs la possibilité de réfléchir à leurs performances et d'identifier les domaines à développer. Cela peut impliquer, par exemple, qu'un décideur entreprenne une auto-évaluation, combinée à une évaluation par un autre décideur de l'institution, en fonction de normes de compétences identifiées.

► Exécution

Une institution de résolution des conflits du travail efficace dispose de mécanismes permettant de garantir le respect effectif de la résolution finale.								
1.	L'institution applique-t-elle une procédure d'exécution pour ses décisions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution applique-t-elle un mécanisme de collecte de données sur la conformité?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'institution s'engage-t-elle avec d'autres institutions publiques pour une exécution efficace (par exemple, la police, le service des impôts, etc.)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	L'institution promeut-elle des techniques d'exécution rapide, y compris par des moyens électroniques/en ligne?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Très rarement	Rarement	Occasionnellement	Fréquemment	Très fréquemment

Notes d'orientation

La question 1 mesure la capacité de l'institution à promouvoir l'exécution dans le cadre d'une procédure normalisée pouvant inclure la participation des parties. Le droit à une exécution effective représente le droit fondamental à une procédure équitable et efficace. Une institution obtiendra un score élevé à la question 1 si elle promeut l'exécution de ses décisions et sentences sur la base de procédures claires qui permettent une application rapide et efficace des solutions finales, tout en respectant la procédure régulière.

La question 2 mesure la capacité de l'institution à contrôler la conformité de ses décisions et sentences, ainsi qu'à collecter et traiter les données y afférentes, afin de constituer des connaissances et une base de données interne sur l'efficacité de la solution fournie par l'institution.

Les questions 3 et 4 sont liées à la capacité de l'institution à utiliser différents mécanismes et bonnes pratiques pour garantir une exécution complète des solutions. Cela peut inclure des dispositions spéciales avec les institutions gouvernementales, par exemple pour faciliter l'assistance aux arrestations par la police et les services fiscaux, et avec les institutions bancaires, afin d'obtenir les informations nécessaires concernant les actifs du débiteur et sa localisation. De plus, une institution qui utilise des procédures électroniques et en ligne pour garantir l'efficacité de l'exécution le fera plus rapidement.

Section 3: Outil de diagnostic - Module non-judiciaire

L'institution répondante est invitée à préciser si elle fournit: (a) uniquement des services de résolution des conflits par consensus; (b) uniquement des services de résolution adjudicationnelle des conflits; ou (c) les deux.

► Efficience

Une institution de résolution des conflits du travail efficace résout les conflits de manière à minimiser l'utilisation des ressources (optimisation des ressources) tout en maximisant le bénéfice net pour la communauté. Le concept de minimisation des ressources est modéré par d'autres considérations légitimes telles que la complexité et la portée du conflit, ainsi que la nécessité de faciliter la justice procédurale et de fond.

1.	L'institution utilise-t-elle un système manuel de gestion des dossiers?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution utilise-t-elle un système numérique de gestion des dossiers?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'institution enregistre-t-elle avec précision les informations pertinentes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les dossiers des affaires sont-ils accessibles par le staff de l'institution lorsque cela est nécessaire?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	Les pratiques de gestion des affaires sont-elles standardisées?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
6.	L'institution s'appuie-t-elle sur la technologie pour améliorer les processus et les procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution examine-t-elle ses processus et procédures pour s'assurer qu'ils sont efficaces?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

8.	L'institution prévoit-elle la possibilité pour les parties de poursuivre immédiatement une autre procédure en cas d'échec de la première?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	En cas d'échec, l'institution certifie-t-elle le non-règlement, permettant aux parties de chercher une solution ailleurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
10.	L'institution a-t-elle la capacité d'affecter des praticiens des MARC en fonction de l'évolution de la charge de travail?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 se réfère à l'utilisation d'un système manuel de gestion des dossiers tel que la comptabilité et une feuille de calcul Excel, tandis que la question 2 se réfère à un système numérique à part entière. Une institution peut utiliser les deux mais n'obtiendra pas un bon score sur les deux, ce qui signifie qu'une institution efficace obtiendra un faible score sur la question 1 mais un bon score sur la question 2.

Les questions 1 et 2 visent à déterminer s'il existe un système de gestion des dossiers opérationnel, précis et accessible. Les systèmes de gestion des dossiers peuvent contribuer à une plus grande efficacité en:

- ▶ fournissant des informations en temps réel sur les affaires;
- ▶ affichant les événements et les dates pour chaque affaire, du dépôt à la résolution;
- ▶ suivant l'évolution d'une affaire à travers les processus requis dans les délais établis; et
- ▶ servant de dépôt d'informations statistiques faciles à trier et à rechercher.

Une institution efficace enregistre avec précision les informations pertinentes pour les affaires dans le cadre des processus administratifs standard (question 3). Plus précisément, cette question se réfère aux informations pertinentes de chaque affaire et à l'enregistrement rigoureux de ces informations.

La question 4 porte sur l'accessibilité des dossiers des affaires dans l'institution lorsque le staff en a besoin et si le staff peut y accéder facilement. Un système électronique n'est pas requis pour obtenir un bon score à cette question, mais le système doit permettre une tenue des dossiers et une manipulation des fichiers efficaces, favorisant ainsi la facilité d'utilisation pour le staff.

La question 5 concerne l'utilisation de précédents, de modèles et de directives standard pour soutenir l'administration d'une institution. Par exemple, des lettres types demandant des documents communs dans des délais précis peuvent réduire le temps consacré à la préparation de la correspondance de suivi. Cela augmente la capacité du staff à entreprendre des travaux de plus grande valeur.

L'utilisation efficace de la technologie est un autre indicateur d'efficacité (question 6), qui revêt une importance renouvelée étant donné le passage rapide à la prestation de services en ligne en réponse aux restrictions imposées par la COVID-19. Parmi les exemples d'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité, on peut citer:

- ▶ la tenue de procédures à distance au moyen d'installations téléphoniques ou audiovisuelles;
- ▶ un portail en ligne pour déposer des demandes, des réponses et d'autres documents pertinents;
- ▶ des rappels par messagerie de téléphone mobile sur les exigences de présence à venir; et
- ▶ un site web contenant des informations faciles à trouver sur l'institution, ses processus et les autres ressources disponibles.

La question 7 évalue dans quelle mesure une institution est proactive en matière de révision de ses pratiques en vue de promouvoir une efficacité permanente. Une institution peut obtenir un bon score si elle révisé ses processus et procédures en réponse à un retour d'information interne et externe. À son tour, cela devrait conduire à de meilleures performances en matière de fourniture de services de valeur, en assurant une utilisation stratégique des ressources.

La question 8 se concentre sur la disponibilité en temps opportun de diverses méthodes MARC, auxquelles les parties peuvent souhaiter recourir en cas d'échec d'une procédure (par exemple, le recours immédiat à l'arbitrage volontaire, si la médiation échoue). La disponibilité des options MARC est une mesure importante quant à l'efficacité, car elle peut souvent conduire à une résolution rapide des conflits avant que des coûts importants ne soient encourus, y compris la capacité de répondre avec une certaine flexibilité à un environnement changeant.

La question 9 vise à savoir si les parties reçoivent la preuve qu'elles ont suivi une procédure MARC et n'ont pas réussi à trouver un accord. Ce type de preuve peut être requis dans certaines juridictions pour intenter une action en justice, et est susceptible d'aider les parties à poursuivre d'autres voies de résolution.

La question 10 mesure l'efficacité dans l'utilisation du staff et des ressources, y compris la capacité à réagir avec une certaine flexibilité à un environnement changeant. Une institution qui déplace les conciliateurs, médiateurs et/ou arbitres d'une région à l'autre pour répondre aux pics et aux creux de la charge de travail obtiendra un score élevé à la question 10.

► Rapidité

Une institution efficace permet de résoudre les conflits du travail sans retard excessif, grâce à des procédures et des processus rapides, rationalisés et non bureaucratiques.

1.	L'institution est-elle confrontée à des problèmes de respect des délais légaux?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
2.	L'institution fournit-elle une formation au staff au sujet des règles relatives à la durée des processus et des procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3	Des directives internes appropriées ont-elles été établies pour le traitement rapide des affaires?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
4	L'institution traite-t-elle les affaires selon des critères de hiérarchisation des priorités (procédure accélérée ou procédures spécifiques appliquées)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5	L'institution applique-t-elle des mécanismes de surveillance interne pour contrôler et garantir le respect des délais?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
6.	L'institution permet-elle aux parties de présenter des plaintes relatives aux retards dans les procédures et les processus?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution traite-t-elle en interne les plaintes et les problèmes liés à la rapidité des processus et des procédures?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 cherche à comprendre si l'institution rencontre des difficultés à respecter les délais légaux dans la pratique.

La question 2 vise à déterminer si le staff reçoit une formation et des orientations sur la manière de surmonter les difficultés pratiques liées au respect des délais légaux.

La question 3 cherche à savoir s'il existe des directives internes et des critères de performance appropriés pour promouvoir la rapidité. Ce qui est approprié dépendra des conditions locales et de la nécessité de trouver un équilibre entre la qualité et la quantité des résultats. Des directives appropriées doivent permettre de respecter les délais fixés par la loi en définissant les mesures requises au sein de l'institution pour les respecter. Une institution qui détermine des repères de performance clairs et mesurables sur le temps de traitement des conflits, et qui dispose de directives précises pour respecter ces repères, sera mieux en mesure d'évaluer ses performances.

La question 4 cherche à comprendre comment l'institution traite la rapidité sur la base de critères de hiérarchisation des priorités, en fonction de l'urgence éventuelle concernant les questions sensibles ou les parties concernées (telles que les travailleurs en situation vulnérable, les travailleurs handicapés, les travailleuses enceintes, etc.)

La question 5 vise à déterminer si l'institution dispose d'un mécanisme pour collecter, comparer, surveiller et traiter les informations, et pour prendre des mesures afin de garantir le respect des délais de résolution dans les procédures et processus. Une institution ayant mis en place une politique ou un système d'évaluation comparative des performances obtiendra un bon score à ces questions.

Les questions 6 et 7 visent à déterminer si les parties sont autorisées à présenter des plaintes concernant des retards éventuels dans la prestation de services et, dans ce cas, comment ces problèmes sont traités en interne pour améliorer les services fournis aux parties et au public.

► Responsabilité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace promeut la transparence et dispose de mécanismes de responsabilité pour rendre l'institution ainsi que les praticiens et le staff des MARC responsables de ses performances devant la société

			0	1	2	3	4	5
1.	Les sentences arbitrales sont-elles soumises à un mécanisme d'appel accessible pour des motifs restreints?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution tient-elle un registre du nombre de sentences arbitrales dont il est fait appel?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'institution rend-elle compte de ses performances au public?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les comptes de l'institution sont-ils soumis à un audit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

5.	L'institution rend-elle publics les résultats des audits réalisés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	L'institution surveille-t-elle le respect du code de conduite (ou document similaire) par son staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution mène-t-elle des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution assure-t-elle un suivi efficace des plaintes des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Un mécanisme d'appel accessible est un mécanisme qui est ouvertement rendu public et peu onéreux, qui fournit des étapes claires pour initier une révision opportune sur des bases restreintes (par exemple, sur un point de droit, l'incapacité, la contrainte ou la procédure) (question 1).

Les institutions qui surveillent le nombre et les résultats des appels afin d'informer la publication d'informations sur les taux de réussite obtiendront de bons scores à la question 2.

La question 3 porte sur la mesure dans laquelle une institution favorise l'examen public de ses opérations et de ses performances. Le rapport sur les performances de l'institution par rapport aux repères établis fait preuve de responsabilité. Plus les rapports sont fréquents, plus le score potentiel est élevé.

Une institution soumise à un audit régulier par un auditeur externe et qui publie les résultats dans un rapport annuel obtiendra un meilleur score à la question 4.

Une institution qui rend public le résultat de son audit obtiendra un meilleur score à la question 5 qu'une institution qui est soumise à un audit interne sans accès public aux résultats.

La question 6 porte sur la mesure dans laquelle une institution fait preuve de responsabilité par l'utilisation d'un code de conduite ou d'un document normatif similaire. La valeur d'un tel document est limitée par la mesure dans laquelle le staff, la direction et les décideurs se conforment aux normes établies.

Une institution de résolution des conflits du travail efficace s'engage ouvertement avec le public et lui rend compte. Une institution obtiendra un bon score à la question 7 si elle mène régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès d'un large éventail de groupes: parties aux conflits, représentants et autres groupes s'engageant avec l'institution.

La question 8 concerne l'efficacité du traitement des plaintes et de la transmission des rapports comme moyen de promouvoir la responsabilité. Une procédure de plainte efficace est une procédure qui, à titre d'exemple, est menée avec un degré de séparation clair par rapport au processus de décision initial et qui prévoit un retour d'information en temps opportun et des résultats équitables.

► Accessibilité

Une institution efficace de résolution des conflits du travail adopte des mesures visant à réduire ou à supprimer les barrières à la résolution des conflits. De telles mesures vont jusqu'à traiter de manière proactive les facteurs qui pourraient autrement entraver ou décourager l'utilisation.

1.	L'institution fournit-elle des informations sur ses services et ses procédures aux utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'accès à ces informations est-il intuitif?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	Les formulaires et documents de l'institution sont-ils rédigés dans un langage clair et simple?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les formulaires et documents des institutions sont-ils disponibles dans les langues les plus parlées?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution fournit-elle gratuitement des interprètes lorsqu'un utilisateur en a besoin?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	Existe-t-il plusieurs façons de déposer un dossier/ de faire une demande auprès de l'institution (par exemple, par courrier, télécopie, courriel, en ligne, en personne, par téléphone)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
7.	Le dépôt d'une affaire auprès de l'institution est-il gratuit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	Les procédures de l'institution peuvent-elles s'adapter aux personnes ayant des exigences supplémentaires (y compris des handicaps)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	Les infrastructures de l'institution permettent-elles d'accueillir des personnes ayant des exigences supplémentaires (y compris des handicaps)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

10.	L'institution utilise-t-elle la technologie pour faciliter la participation des utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
11.	L'institution fournit-elle des services de résolution des conflits du travail en personne en dehors des villes principales afin de garantir un accès géographique?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
12.	L'institution offre-t-elle une formation à son staff concernant les pratiques inclusives?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Les questions 1 et 2 portent sur l'accès à l'information. Une institution de résolution des conflits du travail efficace fournit des informations générales sur ses propres services et des instructions détaillées pour le dépôt et la réponse aux plaintes. Les institutions obtiendront de bons scores aux questions 1 et 2 si elles fournissent des informations à jour, précises et faciles à comprendre et à repérer (à titre d'exemple, par le biais d'un système de « questions fréquemment posées »). De plus, les informations doivent être facilement accessibles pour ceux qui ne peuvent pas obtenir les informations nécessaires de manière conventionnelle. Les informations fournies dans des formats multiples (à savoir en ligne, sous forme imprimée ou par le biais d'une ligne d'assistance téléphonique) seront probablement plus facilement accessibles que les informations dans un seul format. Les conditions locales, telles que les niveaux d'alphabétisation généraux, devraient également informer la nature des formats disponibles.

La question 3 concerne l'utilisation d'un langage clair et simple dans les formulaires, documents, et communications de l'institution. Le langage clair est conçu pour que le lecteur ou l'auditeur comprenne un document ou une communication aussi rapidement, facilement et complètement que possible. Le langage clair utilise la voix active et évite les termes juridiques techniques et le jargon dense.

Les questions 4 et 5 traitent des barrières linguistiques pouvant empêcher l'accès à l'information. Une institution efficace fournit des formulaires et des documents dans les langues les plus parlées ainsi que dans la ou les langues officielles de la juridiction (question 4). Une institution efficace fournit également des interprètes sans frais comme pratique standard (question 5).

La question 6 porte sur les différentes façons dont on peut déposer une affaire/plainte. Une institution obtiendra un bon score si elle propose un éventail d'options adaptées au contexte du pays.

La question 7 porte sur l'accessibilité financière. Une institution accessible fournit un processus de résolution des conflits du travail rentable et prend en charge la plupart ou la totalité des coûts administratifs. Une institution plus accessible fournira gratuitement à l'utilisateur le dépôt et toutes les procédures.

La question 8 porte sur la capacité d'une institution à adapter ses procédures pour répondre aux besoins des personnes ayant des exigences supplémentaires, y compris les personnes handicapées. Une institution efficace permet aux praticiens des MARC (et au staff de soutien, le cas échéant) de modifier le déroulement d'une procédure pour répondre à des exigences supplémentaires. Parmi les exemples, on peut citer l'offre de pauses plus fréquentes ou l'utilisation de pratiques tenant compte des traumatismes.

La question 9 concerne l'accès physique et la participation. Une institution ayant obtenu un bon score à cette question dispose de locaux physiques adaptés aux personnes ayant des exigences supplémentaires, y compris, à titre d'exemple, des rampes d'accès pour la mobilité, une signalisation en braille pour les malvoyants et des installations pour les parents avec de jeunes enfants.

La question 10 vise à déterminer si l'institution peut faciliter l'accès à distance à ses services par téléphone, vidéo ou technologie en ligne.

La question 11 porte sur la prestation de services dans les zones régionales. Une institution obtiendra un bon score à cette question si elle compte des succursales satellites en dehors des villes principales.

La question 12 vise à savoir si le staff de l'institution est formé aux pratiques inclusives, en fonction du contexte du pays et de la diversité de la population. Les pratiques culturellement inclusives favorisent l'accessibilité en s'attaquant aux obstacles culturels à l'accès, et en améliorant la qualité du service à la clientèle.

► Indépendance

Une institution de résolution des conflits du travail efficace s'acquitte de ses fonctions en faisant référence à la loi et à des considérations fondées sur le mérite, sans influence extérieure inappropriée.								
1.	L'indépendance de l'institution est-elle formalisée par la loi?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
2.	L'institution fonctionne-t-elle indépendamment de toute interférence politique?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution opère-t-elle avec une indépendance financière?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
4.	L'institution promeut-elle des mesures internes de lutte contre la corruption?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution traite-t-elle les plaintes ou allégations concernant la corruption interne?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	Les postes au sein de l'institution sont-ils publiés publiquement?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

7.	Un processus fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et renommer le staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	Un processus fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et renommer le(s) responsable(s) de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	Les partenaires sociaux participent-ils à la gouvernance de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 mesure l'indépendance formelle de l'institution. L'indépendance ancrée constitutionnellement est plus solide que l'indépendance inscrite dans la législation, qui à son tour est plus solide que les garanties contenues dans des instruments juridiques subordonnés ou dans l'action exécutive uniquement.

La question 2 porte sur les méthodes de travail et les processus opérationnels de l'institution. Une institution disposant d'une autonomie opérationnelle et libre de toute influence extérieure obtiendra un score élevé à cette question.

La question 3 vise à déterminer si l'institution dispose d'un budget distinct, voire s'il est financé par l'État ou si son financement est prévisible et régulier, permettant à l'institution de fonctionner de manière autonome.

Les questions 4 et 5 traitent des mesures internes de lutte contre la corruption. Ces mesures comprennent la mise en place d'un mécanisme de plainte pour soulever les problèmes liés à la corruption, et d'une formation ciblée en la matière, avec des indications claires sur les activités considérées comme acceptables ou inacceptables (question 4). Une institution disposant de processus clairs et sûrs pour signaler les soupçons de corruption, les conséquences d'un comportement corrompu et les mesures de dissuasion/prévention de la corruption obtiendra un bon score à la question 5.

Les questions 6 à 8 portent sur la désignation du staff. Les institutions obtiendront de bons scores sur ces questions si elles adoptent une approche transparente, équitable et fondée sur le mérite en matière de recrutement. Cela peut inclure, pour les rôles de haut niveau, le recours à un comité consultatif ou de sélection indépendant.

La question 9 considère le rôle des partenaires sociaux dans la gouvernance de l'institution (par exemple, si l'institution est dirigée par un conseil tripartite).

► Impartialité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace se prémunit contre les préjugés réels ou perçus dans ses processus et ses résultats de résolution des conflits, notamment par la création d'une culture de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts.

			0	1	2	3	4	5
1.	Des restrictions concernant l'acceptation de dons et d'accords de parrainage sont-elles imposées à l'institution?	N/A						
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
2.	Des restrictions concernant la réception de dons sont-elles imposées au staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution a-t-elle établi une politique claire pour identifier et gérer les conflits d'intérêts?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
4.	L'institution utilise-t-elle des méthodes de gestion des conflits d'intérêts et des conflits d'intérêts potentiels?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
5.	Les utilisateurs peuvent-ils se plaindre au sujet des préjugés ou des conflits d'intérêts au cours de leur conflit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	L'institution examine-t-elle comment ses processus affectent son impartialité réelle et perçue?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution offre-t-elle à son staff une formation sur l'exercice impartial de ses fonctions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution impose-t-elle à son staff l'obligation d'exercer ses fonctions de manière impartiale?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 mesure la façon dont une institution gère le soutien financier sous forme de dons et de cadeaux pour maintenir son impartialité. Un don peut être défini comme de l'argent, des biens ou des services donnés à une personne ou à une institution. Le parrainage est similaire, sauf que l'argent, les biens ou les services sont généralement associés à un projet ou un programme particulier. Les restrictions peuvent inclure des politiques, des règles ou des lignes directrices qui exigent que les contributions soient formellement déclarées; des limites à la valeur des contributions qui peuvent être acceptées; des exigences selon lesquelles les opportunités de parrainage doivent être financées conjointement et à parts égales par les parties intéressées; ou des restrictions sur l'utilisation des dons à des fins spécifiques. En principe, ces restrictions s'appliquent indépendamment de la source afin d'éviter un traitement différent et le risque de préjugés réels ou perçus. Plus les restrictions sont étendues, plus le score de l'institution est élevé.

La question 2 mesure le contrôle de l'institution sur l'acceptation de cadeaux par le staff. Un tel contrôle peut se manifester par des exigences de déclaration des cadeaux, des plafonds sur la valeur des cadeaux pouvant être reçus, ou des limites sur le type de cadeaux pouvant être acceptés. Plus les exigences sont strictes, plus l'institution obtiendra un score élevé. Une institution obtiendra un score de 5 si son staff a l'interdiction d'accepter des cadeaux liés à sa capacité professionnelle.

Les questions 3 et 4 portent sur les conflits d'intérêts. La question 3 mesure à quel point une institution crée une culture de l'impartialité. Les attentes peuvent être fixées par des politiques qui:

- ▶ expliquent ce que signifie un conflit d'intérêts;
- ▶ fournissent des critères clés pour évaluer si un conflit existe;
- ▶ mettent en évidence la manière de gérer les scénarios courants qui peuvent donner lieu à un conflit d'intérêts;
- ▶ définissent les responsabilités en matière d'identification et de notification des conflits d'intérêts potentiels; et
- ▶ définissent un processus de demande pour que le staff obtienne une approbation avant de s'engager dans un travail externe.

Les institutions qui définissent des attentes claires en matière d'identification et de gestion des conflits d'intérêts, et qui exigent du staff qu'il se conforme à ces attentes, obtiendront de bons scores à la question 3.

La question 4 mesure la façon dont une institution gère les conflits d'intérêts, ou les conflits d'intérêts potentiels, pour les demandes en cours. Les organismes qui éliminent toute crainte de préjugés en demandant aux praticiens des MARC de se récuser, ou dans le cas du staff, en établissant des barrières entre le membre du staff et l'affaire, obtiendront un score élevé. L'institution doit prendre en compte le type de préjugé, sa gravité par rapport à l'affaire et si des stratégies peuvent mitiger le préjugé. Une institution qui permet à un praticien des MARC de poursuivre le processus peut néanmoins obtenir un bon score si ses processus font preuve d'un haut niveau de transparence et du consentement des parties concernées.

La question 5 mesure à quel point les utilisateurs peuvent faire part de leurs préoccupations en matière de préjugés ou de conflits d'intérêts concernant leur conflit. Une personne affectée par des préjugés peut ne pas être consciente des problèmes potentiels relatifs à sa conduite jusqu'à ce qu'ils soient soulevés par un tiers. De ce fait, la force des mécanismes de protection de l'impartialité d'une institution est renforcée si les utilisateurs peuvent se plaindre d'un éventuel préjugé. Une institution obtiendra un meilleur score si le mécanisme de plaintes est facilement accessible, permettant aux utilisateurs de faire part de leurs préoccupations concernant le staff, les processus adoptés dans le traitement de leur affaire et les résultats obtenus.

La question 6 attire l'attention sur l'impartialité des praticiens des MARC de l'institution telle qu'elle est ressentie par les utilisateurs. De plus, elle mesure la conscience d'une institution quant à la manière dont les préjugés peuvent compromettre son impartialité et la façon dont elle équipe son staff en vue de gérer ce risque.

La question 7 vise à déterminer si une institution obtiendra un score élevé lorsqu'elle organise régulièrement une formation ciblée sur le sujet. Une institution qui ne fournit aucune formation obtiendra un score de 0. Une institution qui offre une formation approfondie, abordant des sujets tels que les préjugés réels et perçus, les conflits d'intérêts, les préjugés cognitifs et les préjugés sociaux, obtiendra un score élevé.

La question 8 vise à déterminer si l'institution impose au staff l'obligation d'être impartial et d'agir ainsi dans l'exercice de ses fonctions.

► Équité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace garantit que les résultats sont non seulement équitables, mais qu'ils sont atteints, et perçus comme tels, de manière équitable.								
1.	L'institution s'assure-t-elle que les deux parties comprennent le processus et reçoivent des informations claires et adéquates sur les règles et pratiques concernant le traitement du conflit?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution peut-elle exercer un pouvoir discrétionnaire pour rejeter les demandes jugées vexatoires ou constituant un abus de procédure?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution dispose-t-elle de mesures pour prévenir et traiter les préjugés réels et perçus dans la prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
4.	Les arbitres motivent-ils leurs décisions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution promeut-elle une approche inclusive de la gestion des conflits impliquant des personnes issues de milieux culturels et linguistiques différents?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 évalue dans quelle mesure l'institution facilite l'équité du processus de résolution des conflits en fournissant des informations claires, précises et cohérentes. Une institution efficace fournit des formulaires de demande et de réponse standardisés, ainsi que des fiches d'information claires au sujet de ses règles et pratiques pour aider les parties à s'orienter dans le processus de résolution des conflits du travail. Une institution peut obtenir un bon score à cette question si elle fournit des informations précises sur ce qui suit:

- ▶ heures et lieux de la réunion;

- ▶ ce qui se passera à la réunion et toute mesure préparatoire (comme apporter une pièce d'identité avec photo);

- ▶ ce que l'institution peut et ne peut pas faire; et

- ▶ l'aiguillage vers d'autres services susceptibles de fournir une aide.

Une institution peut obtenir un bon score à la question 2 si, dans des circonstances appropriées, elle peut rejeter des demandes qui sont vexatoires ou constituent un abus de procédure; qui imposent des frais aux parties ou aux représentants pour avoir adopté un comportement sapant l'équité entre les parties; et qui modifient les processus standard pour répondre à des besoins supplémentaires.

La question 3 examine les mesures que l'institution a mises en place pour prévenir les préjugés réels ou perçus, ce qui peut inclure ce qui suit:

- ▶ processus de consentement informé;

- ▶ transparence et déclarations de conflits d'intérêts;

- ▶ récusations en cas de conflits d'intérêts;

- ▶ formation adéquate; et

- ▶ codes de conduite.

Plus les mesures mises en place par une institution pour prévenir les préjugés sont efficaces, plus l'institution obtiendra un score élevé à cette question.

La question 4 mesure l'équité dans la facilitation de la résolution des conflits du travail. Dans les processus non judiciaires, la perception de l'équité est susceptible d'être favorisée lorsque les parties peuvent parvenir à une résolution jugée appropriée, de la manière qui leur convient le mieux, avec l'implication impartiale de l'institution. Une institution peut obtenir un bon score à la question 4 si elle est généralement perçue comme étant neutre et impartiale dans la facilitation de la résolution des conflits du travail. Cela inclut le fait de s'assurer que l'arbitre ne prend pas parti ou ne favorise pas la position de l'une des parties, et qu'il n'a pas de relation personnelle ou professionnelle (passée ou présente) avec l'une des parties.

La question 5 porte sur le traitement équitable des utilisateurs et sur la manière dont l'institution soutient la diversité. Elle considère la promotion de l'inclusivité quant à l'approche utilisée pour gérer les conflits de personnes issues de milieux culturels et linguistiques différents. Les institutions peuvent obtenir un bon score à cette question si elles offrent une formation en matière de compétence culturelle et de compréhension des défis auxquels sont confrontés les personnes ayant des exigences supplémentaires. Elles peuvent également obtenir un bon score si elles offrent un accès à des services de traduction et d'interprétation gratuits pour les communautés linguistiquement diverses.

► Égalité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace assure l'égalité en facilitant une réparation juste et équitable des conflits.								
1.	L'institution impose-t-elle à son staff l'obligation de promouvoir l'égalité de traitement de tous ses utilisateurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	Les services de résolution des conflits du travail sont-ils accessibles à tous les employeurs et travailleurs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Aucun	Peu	Quelques	Beaucoup	Presque tous	Tous
3.	À quelle fréquence l'institution reçoit-elle des plaintes pour discrimination dans sa prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
4.	À quelle fréquence l'institution traite-t-elle les plaintes pour discrimination dans sa prestation de services?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent		Toujours
5.	L'institution met-elle en œuvre des changements pour remédier aux plaintes fondées en matière de discrimination?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	La composition du staff de l'institution est-elle équilibrée du point de vue du genre?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
7.	La composition des praticiens des MARC de l'institution est-elle équilibrée du point de vue du genre?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
8.	Les partenaires sociaux sont-ils consultés au sujet de la conception/réforme de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	Les partenaires sociaux sont-ils consultés sur le fonctionnement de l'institution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 mesure à quel point l'institution a développé une culture favorisant l'égalité de traitement de tous les utilisateurs. Les règles peuvent être définies, par exemple, dans un code de conduite, ou imposées par l'obligation pour le staff de se conformer à des politiques et des processus permettant à tous les utilisateurs de jouir de leurs droits de manière égale. Plus les exigences en matière d'égalité imposées sont obligatoires, plus une institution obtiendra un score élevé à cette question.

La question 2 évalue dans quelle mesure une institution offre aux employeurs et aux travailleurs un accès égal à ses services. Une institution qui impose des restrictions discriminatoires ou arbitraires limitant l'accès de certains groupes recevra un score inférieur. Plus la cohorte d'employeurs et de travailleurs autorisés à accéder aux services d'une institution est large, plus le score potentiel est élevé. Ces travailleurs peuvent être des travailleurs migrants, des travailleurs à domicile, des travailleurs saisonniers, des travailleurs sous contrat, des travailleurs engagés dans l'économie informelle ou d'autres travailleurs en situation vulnérable.

La question 3 attire l'attention sur le retour d'information des utilisateurs comme moyen de mesurer les expériences de discrimination vécues par ceux-ci au cours de leur engagement avec l'institution.

La question 4 vise à déterminer si l'institution traite effectivement les plaintes reçues de ses utilisateurs. Une institution obtiendra un bon score à cette question si elle démontre qu'elle est réceptive à de tels retours et qu'elle utilise les résultats pour renforcer sa prestation de services de manière non discriminatoire.

La question 5 vise à évaluer la capacité des institutions à adopter des mesures pour remédier aux lacunes signalées par les utilisateurs.

Les questions 6 et 7 portent sur la composition du staff et des praticiens des MARC de l'institution. La question 6 porte sur l'équilibre entre les sexes dans la composition du staff. La question 7 aborde la même question pour les praticiens des MARC de l'institution. Une institution informée par un large éventail d'expériences est plus susceptible de remplir ses fonctions de manière non discriminatoire ou arbitraire. Par conséquent, une institution obtiendra de bons scores si son staff et ses praticiens des MARC reflètent la diversité en termes de sexe, âge, ethnicité, orientation sexuelle, religion et langue.

Les questions 8 et 9 portent sur le rôle des partenaires sociaux dans la conception et la réforme de l'institution, ainsi que dans son fonctionnement.

► Professionnalisme

Une institution de résolution des conflits du travail efficace dispose d'une expertise pointue et est dotée d'un effectif de professionnels. Sur la base de processus équitables et fondés sur le mérite, l'institution de résolution des conflits du travail efficace recrute du staff et des décideurs dotés de l'accréditation et des capacités techniques et communicatives nécessaires, ayant la possibilité de se développer professionnellement, et étant soumis à des normes de performance internes et à des codes de conduite rendus publics.

1.	L'institution est-elle spécialisée dans les questions de travail?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
2.	Les praticiens des MARC ont-ils des connaissances spécialisées en matière de travail?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	Les praticiens des MARC doivent-ils être accrédités dans le cadre d'un système de normes professionnelles?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	Les praticiens des MARC doivent-ils être certifiés dans le cadre d'une formation spécialisée (à savoir, posséder un diplôme/certificat, quelle que soit l'institution qui l'a délivré)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution applique-t-elle un éventail cohérent d'exigences ou une description de poste spécifique pour le recrutement?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	Un processus de sélection indépendant et fondé sur le mérite est-il utilisé pour recruter et promouvoir le staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	Un processus de sélection indépendant et fondé sur le mérite est-il utilisé pour nommer et promouvoir les praticiens des MARC?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

8.	Le staff reçoit-il des informations précises sur son rôle et ses fonctions?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
9.	Le nouveau staff reçoit-il une formation d'initiation?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
10.	L'institution favorise-t-elle les possibilités d'apprentissage interne?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
11.	L'institution favorise-t-elle les possibilités de développement professionnel?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
12.	Les managers reçoivent-ils une formation spécialisée en gestion?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
13.	Les praticiens des MARC bénéficient-ils d'une formation de perfectionnement?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
14.	L'institution offre-t-elle un programme de mentorat pour les nouveaux praticiens des MARC?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
15.	Le staff est-il soumis à une évaluation régulière de ses performances?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
16.	Les praticiens des MARC sont-ils soumis à une évaluation régulière de leurs performances?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Une institution exclusivement centrée sur la résolution des conflits du travail obtiendra un score élevé aux questions 1 et 2.

Les questions 3 et 4 examinent les qualifications nécessaires pour les praticiens des MARC soumis à un système de normes professionnelles ou suivant une formation spécialisée, et s'ils sont accrédités

en tant que professionnels ou certifiés comme ayant la compétence requise. Une institution qui exige l'accréditation professionnelle de ses praticiens des MARC obtiendra un bon score.

Les questions 5 à 7 portent sur les pratiques de recrutement et d'accueil de l'institution. Un processus de recrutement fondé sur le mérite est un processus qui fait l'objet d'une annonce publique. Pour attirer des candidats de qualité, le processus doit comporter, dans l'idéal, une description du poste précisant les compétences, les connaissances et les qualifications requises pour l'exercer. Un panel de sélection indépendant doit évaluer chaque candidature en fonction de la description du poste sur la base de preuves, noter chaque candidature de manière comparative et sélectionner le candidat le plus approprié. Une institution peut obtenir un bon score aux questions 6 et 7 si toutes ses décisions de recrutement et de promotion reflètent le principe du mérite. Une institution qui fonde les décisions de recrutement et de promotion sur d'autres facteurs, tels que les liens familiaux ou autres, recevra un score bas.

Une institution peut obtenir un bon score à la question 8 si, par exemple, elle fournit à son staff une description de poste décrivant clairement son rôle et les tâches à accomplir. De tels documents peuvent renforcer la compétence/le professionnalisme d'une institution en servant de marqueur d'attentes et d'établissement de normes.

Une institution obtiendra un bon score à la question 9 si elle offre une formation d'initiation au staff au début de leur rôle. Une telle formation peut aider à définir les attentes, à promouvoir la cohérence du travail et à améliorer la qualité du travail produit par l'institution. Pour les praticiens des MARC qui ne sont pas nécessairement issus du milieu juridique, cela peut impliquer une formation aux concepts juridiques essentiels pour promouvoir l'équité.

Les questions 10 à 14 mesurent à quel point une institution renforce le professionnalisme en offrant des opportunités de développement professionnel. Une institution obtiendra un bon score à la question 10 si le staff a la possibilité de s'engager dans le partage des connaissances, les compétences croisées dans d'autres rôles, les détachements internes et les accords de mentorat.

Les possibilités de s'engager dans la formation, l'apprentissage et l'étude afin d'améliorer les connaissances et les compétences sur un éventail de sujets favorisent l'amélioration de la qualité de l'expérience pour le staff et les utilisateurs. Il peut s'agir, par exemple, d'une formation dans des domaines spécialisés en matière de droit du travail et de résolution des conflits, de service à la clientèle et de capacité technologique. Une institution obtiendra un bon score à la question 11 si elle identifie les besoins de formation et sélectionne les programmes adéquats, finance ces opportunités et permet la participation pendant les heures de travail.

Une institution obtiendra un bon score à la question 12 si son groupe de gestion reçoit une formation spécialisée/managériale ayant pour but d'améliorer les opérations de l'institution en matière d'efficacité, de fourniture de services de qualité et de réactivité au changement.

Une institution obtiendra un bon score à la question 13 si elle offre une formation de perfectionnement pour veiller à ce que le staff soit équipé des connaissances et des compétences essentielles requises pour remplir ses fonctions, y compris toute mise à jour de la loi ou des normes de meilleures pratiques. Parmi les exemples d'activités, on peut citer la formation dans des domaines spécialisés et techniques tels que l'évolution du droit du travail (y compris la jurisprudence pertinente) et les méthodes de résolution des conflits.

Une institution obtiendra un bon score à la question 14 si elle propose un programme de mentorat mettant en relation les nouveaux praticiens des MARC avec des praticiens expérimentés qui peuvent les aider à comprendre leur rôle et le fonctionnement de l'institution.

La question 15 mesure à quel point l'institution renforce les compétences du staff en fixant des normes de performance internes. Les évaluations peuvent déterminer si le staff répond aux normes de compétences ou atteint les résultats souhaités pour son rôle selon la description du poste. Elles peuvent prendre en compte le retour d'informations provenant d'un large éventail de points de vue, par exemple, du membre

du staff directement, ses superviseurs, pairs et utilisateurs. Les évaluations peuvent inclure un plan de développement des compétences ou des stratégies pour gérer certaines tâches ou des objectifs de progression de carrière.

La question 16 mesure à quel point l'institution renforce les compétences en définissant des normes de performance internes pour les praticiens des MARC. Bien que les évaluations formelles des performances des praticiens des MARC puissent renforcer le professionnalisme d'une institution, le système ne doit pas pour autant compromettre l'indépendance des praticiens des MARC. Par conséquent, une institution obtiendra un bon score à la question 16 si elle dispose d'un système permettant de gérer ce risque tout en offrant aux praticiens des MARC la possibilité de réfléchir à leurs performances et d'identifier les domaines à développer. Cela peut impliquer, par exemple, qu'un praticien des MARC entreprenne une auto-évaluation, combinée à une évaluation par un autre praticien des MARC de l'institution, en fonction de normes de compétences identifiées.

► Exécution

Une institution de résolution des conflits du travail efficace dispose de mécanismes permettant de garantir le respect effectif de la résolution finale.								
1.	L'accord de règlement est-il automatiquement investi d'un titre exécutif/d'un pouvoir d'exécution?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	Un accord de règlement doit-il être ratifié par un juge/un notaire ou une autre autorité officielle pour être légalement exécutoire?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
3.	L'institution s'engage-t-elle avec d'autres institutions publiques pour une exécution efficace (par exemple, l'administration du travail, le service des impôts, etc.)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Les questions 1 et 2 visent à déterminer si l'accord de règlement est légalement exécutoire ou s'il doit être ratifié par une autre autorité, telle qu'un juge ou un notaire, pour être exécutoire.

La question 3 est liée à la capacité de l'institution à utiliser différents mécanismes et bonnes pratiques pour s'assurer que l'exécution de l'accord de règlement est complètement réalisée. Cela peut inclure des arrangements spéciaux avec les institutions gouvernementales, par exemple, l'inspection du travail, les services fiscaux et les tribunaux du travail.

► Volontarisme

Le volontarisme implique que les parties en conflit ont le libre choix de sélectionner la méthode de règlement de leur conflit et conservent le contrôle total du processus et de son résultat.¹⁰ Un accord de règlement basé sur le consensus est volontairement mis en œuvre et moins susceptible d'être contesté, contribuant ainsi à une efficacité durable. Le volontarisme n'est pas un principe absolu, car il peut y avoir des conflits où la loi, les règlements et/ou une convention collective exigent une méthode spécifique de résolution des conflits du travail

1.	L'institution traite-t-elle les demandes de médiation/conciliation volontaire pour les conflits individuels?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution traite-t-elle les demandes de médiation/conciliation volontaire pour les conflits collectifs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	Y a-t-il des cas, en pratique, où l'institution traite des demandes de médiation/conciliation obligatoires pour des conflits individuels?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Tous	Presque tous	Beaucoup	Quelques	Peu	Aucun
4.	Y a-t-il des cas, en pratique, où l'institution traite des demandes de médiation/conciliation obligatoires pour des conflits collectifs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Tous	Presque tous	Beaucoup	Quelques	Peu	Aucun
5.	L'institution traite-t-elle les demandes d'arbitrage volontaire pour les conflits collectifs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	Y a-t-il des cas où l'institution traite des demandes d'arbitrage obligatoire pour des conflits individuels?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Tous	Presque tous	Beaucoup	Quelques	Peu	Aucun
7.	Y a-t-il des cas où l'institution traite des demandes d'arbitrage obligatoire pour des conflits collectifs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Tous	Presque tous	Beaucoup	Quelques	Peu	Aucun
8.	L'institution traite-t-elle les demandes unilatérales (émanant d'une seule partie au conflit)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Toujours	Presque toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais

10 La Recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951, prévoit que « des organismes de conciliation volontaire adaptés aux conditions nationales devraient être établis en vue de contribuer à la prévention et au règlement des conflits du travail entre employeurs et travailleurs » (par. 1).

9.	L'institution fait-elle des efforts pour encourager/convaincre la partie qui n'a pas adhéré/fait la demande de le faire?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
10.	L'institution a-t-elle recours à des pratiques de négociation collective qui aident les parties à régler leurs conflits par elles-mêmes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
11.	L'institution permet-elle aux parties de choisir le médiateur/conciliateur?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
12.	L'institution permet-elle aux parties de choisir l'arbitre?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

Les questions 1 à 7 visent à déterminer le type de processus MARC (exclusivement volontaire, à la fois volontaire et obligatoire ou exclusivement obligatoire) que l'institution gère, ainsi qu'une indication qualitative du nombre d'affaires où le MARC est obligatoire. À titre d'exemple, il pourrait s'agir de la médiation/conciliation/arbitrage volontaire presque toujours, mais aussi du recours obligatoire à la médiation/conciliation/arbitrage dans certains cas, lorsque la loi, la réglementation ou la convention collective l'exige avant un procès devant un tribunal ou un appel à la grève ou pour mettre fin à un conflit dans un service essentiel. Un score supérieur à 3 indique une bonne application du principe de volontarisme. Un score de 0-2 aux questions 6 et 7 met en garde contre un recours excessif à l'arbitrage obligatoire et nécessite une enquête plus approfondie sur les affaires et leurs raisons.

Les questions 8 et 9 cherchent à savoir comment l'institution gère la situation lorsque toutes les parties en conflit ne demandent pas de MARC. La question 8 vise à examiner si l'institution débute la procédure même dans le cas où une des parties n'a pas déposé ni rejoint de demande, et la question 9 cible la politique de l'institution, qu'elle soit active ou passive, dans la gestion de ces situations. Par conséquent, si le score de la question 8 est simplement informatif, une institution qui déploie des efforts pour encourager toutes les parties concernées à s'engager dans des processus basés sur le consensus obtiendra un bon score à la question 9.

La question 10 porte sur les procédures, techniques et pratiques utilisées par le staff de l'institution lors de la gestion des processus MARC afin de s'assurer que les parties sont pleinement engagées dans la recherche de leur propre solution. Par exemple, une institution obtiendra un bon score si elle a mis en place des procédures permettant au médiateur/conciliateur d'assister les processus de négociation collective à la demande des parties.

Les questions 11 et 12 ciblent le niveau d'intervention de l'institution dans le choix de la personne qui gèrera l'affaire. Une institution qui laisse aux parties la liberté de choix du praticien des MARC obtiendra un bon score ici.

► Confidentialité

Une institution de résolution des conflits du travail efficace garantit la confidentialité pendant ses procédures. Le maintien de la confidentialité encourage la confiance dans le processus. La confidentialité prévoit qu'aucun contenu¹¹ généré dans le cadre du processus de résolution des conflits ne peut être divulgué à des non-participants, sous réserve d'exceptions spécifiques.¹²

1.	L'institution veille-t-elle à ce que la confidentialité soit respectée dans le processus?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution fournit-elle des informations aux parties pour garantir que la confidentialité sera maintenue pendant le processus?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
3.	L'institution fournit-elle une formation au staff en ce qui concerne la confidentialité des processus MARC?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	L'institution applique-t-elle un mécanisme permettant aux parties de faire part de leurs préoccupations en matière de confidentialité?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	En cas d'arbitrage, l'institution préserve-t-elle le dossier tout en maintenant la confidentialité du processus?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

Notes d'orientation

La question 1 vise à évaluer si les processus MARC sont traités de manière privée et restent confidentiels en toutes circonstances. Le fait de garder les procédures privées et le contenu des négociations confidentiel encourage une participation significative et protège la vie privée. Une institution qui garantit le respect de la vie privée et la confidentialité de tous les processus obtiendra un meilleur score.

Les questions 2 à 4 visent à déterminer si l'institution fournit des mécanismes et des directives pour garantir que la confidentialité est respectée par les parties et par le staff. Une institution obtiendra un bon score aux questions 2 et 3 si elle fournit suffisamment d'informations aux parties et une formation au staff concernant la confidentialité des documents divulgués et des discussions maintenues pendant les procédures MARC, ce qui peut inclure les propositions et les options pour parvenir à un règlement; la discussion des circonstances qui peuvent avoir causé le conflit; les calculs des droits; et les questions de gestion des affaires.

Un score élevé à la question 4 signifie que l'institution garantit aux parties un mécanisme de plainte pour d'éventuelles failles dans le maintien de la confidentialité des procédures et dans le traitement de leurs préoccupations.

La question 5 porte sur la question de savoir si, en cas d'arbitrage, les dossiers des affaires sont conservés et, dans l'affirmative, si ces dossiers restent confidentiels.

11 En général, impliquant les discussions, les communications, le contenu des documents et les informations fournies par les parties.

12 [Conseil consultatif national sur la résolution alternative des conflits, Maintenir et améliorer l'intégrité des processus MARC: des principes à la pratique en passant par les personnes](#) 09 2011, p. 41.

► Prévention

Une institution de résolution des conflits du travail efficace contribue à la prévention des conflits. ¹³								
1.	Le staff reçoit-il une formation sur les méthodes de prévention des conflits?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
2.	L'institution a-t-elle la capacité de fournir des mesures préventives?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Pas du tout	Légèrement	Modérément	Principalement	Presque complètement	Complètement
3.	L'institution offre-t-elle une formation aux travailleurs et aux syndicats et employeurs sur les techniques de négociation collective?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
4.	L'institution fournit-elle une assistance pendant les négociations et les processus de négociation collective?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
5.	L'institution promeut-elle des campagnes de sensibilisation pour favoriser des approches collaboratives sur le lieu de travail entre les travailleurs et les employeurs afin de prévenir les conflits?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
6.	L'institution fournit-elle des conseils aux départements des ressources humaines sur la prévention des conflits?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
7.	L'institution fournit-elle des conseils aux travailleurs et aux employeurs sur la manière de résoudre les conflits sur le lieu de travail par le biais de la coopération sur le lieu de travail et des procédures de règlement des griefs?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours
8.	L'institution collecte-t-elle des informations au sujet des types de conflits ou de leur fréquence pour cibler ses services de conseil préventif?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Presque toujours	Toujours

13 Voir note de bas de page 10.

Notes d'orientation

La question 1 vise à déterminer si l'institution offre une formation sur des méthodes telles que les techniques pour faciliter la communication entre les travailleurs (et les représentants des travailleurs) et les employeurs; la consultation sur le lieu de travail (en particulier lorsqu'elle est mandatée par la loi); et la négociation collective, y compris les techniques ou autres outils ou processus pour favoriser le dialogue sur le lieu de travail. Pour toutes les questions posées dans ce principe, l'utilisation de mécanismes sur le lieu de travail ne remplace pas la négociation collective, et signifie que ces mécanismes (lorsqu'ils incluent des représentants des travailleurs, par exemple) ne saperont en aucun cas l'activité syndicale.

La question 2 vise à déterminer si l'institution a la capacité technique et financière de fournir des mesures préventives.

Les questions 3 à 7 visent à déterminer si l'institution dispose d'activités de promotion et/ou fournit des services sur des méthodes spécifiques de prévention des conflits telles que considérées à la question 1 (y compris la consultation/coopération sur le lieu de travail, les processus et techniques de négociation collective, et autres moyens de dialogue sur le lieu de travail).

La question 3 vise à déterminer si l'institution organise des cours de formation (qui peuvent être conjoints ou non) pour les travailleurs et les employeurs afin de développer davantage leurs compétences en matière de négociation.

La question 4 vise à déterminer si l'institution fournit des services de pré-conciliation, dont le but est de construire des relations positives (ou d'aider à reconstruire celles qui ont été fracturées dans le passé); et/ou si l'institution agit comme un facilitateur qui aide les parties à négocier leur premier accord, par exemple.

La question 5 vise à déterminer si l'institution met en place des campagnes de sensibilisation pour promouvoir l'information sur les différents moyens de prévention des conflits (voir question 1).

Alors que la question 6 vise à déterminer si l'institution fournit des services consultatifs sur la prévention des conflits aux départements des ressources humaines, la question 7 concerne les moyens de prévention des conflits axés sur le lieu de travail afin qu'un employeur spécifique, les syndicats sur le lieu de travail et les travailleurs puissent mieux comprendre les mécanismes de consultation et de coopération sur le lieu de travail, tels que les comités patronaux-syndicaux sur le lieu de travail et les procédures de traitement des griefs.

La question 8 est liée à la collecte de données pour améliorer l'efficacité. Une telle collecte est utile, afin que les services de prévention des conflits fournis par l'institution soient ciblés pour prévenir les types de conflits les plus fréquents dans un contexte particulier et pour mieux utiliser les ressources limitées.

ISBN 978-92-2-038820-4