

Favoriser et mesurer la qualité du processus décisionnel

1. À quoi mesure-t-on la qualité dans une optique d'accès à la justice?

Par définition, un tribunal administratif est un organisme spécialisé qui a l'obligation institutionnelle de promouvoir la qualité et de viser l'uniformité, la prévisibilité et l'accessibilité¹. La common law, par application des principes qui se dégagent de l'arrêt *Consolidated Bathurst*² et de la jurisprudence subséquente ainsi que de la loi habilitante de certains tribunaux administratifs, les autorise expressément à adopter des pratiques institutionnelles favorisant la qualité et l'uniformité des décisions.

Bien qu'il ait ouvert la réflexion sur les pratiques institutionnelles en matière décisionnelle, l'arrêt *Consolidated-Bathurst* traite seulement des débats entre les commissaires concernant un avant-projet de décision. Or, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada³ (Commission ou CISR) a mis en œuvre un éventail beaucoup plus large d'initiatives pour faire en sorte que les normes élémentaires d'équité et de transparence des processus décisionnels soient appliquées, et que les décideurs indépendants puissent statuer en toute impartialité. Le présent document présente un aperçu de certaines initiatives en matière de qualité qui ont été lancées par la CISR au cours des dernières années, étant entendu que le mandat et les ressources des différents tribunaux ne leur permettent pas toujours de les mettre en œuvre.

2. Que font les tribunaux pour améliorer la qualité?

Le cadre d'assurance de la qualité donne un aperçu transparent de la diversité d'activités, de processus, de stratégies et de structures qui contribuent à la qualité du processus décisionnel dans l'ensemble de la CISR.

S'appuyant sur ce cadre, la CISR a établi une approche systémique pour améliorer la qualité des décisions de façon continue et, corollairement, cultiver la confiance du public à l'égard du système. Plus tôt cette année, le cadre d'assurance de la qualité de la CISR a été soumis à l'examen d'un tiers. Cet examen a été réalisé par M. Paul Daly, professeur à l'Université d'Ottawa et titulaire de la Chaire de recherche de l'Université en droit administratif et gouvernance. M. Daly a conclu que « le cadre est robuste si on le compare aux normes nationales et internationales [...]. Je n'aurais aucune hésitation à recommander que d'autres tribunaux administratifs du Canada et d'ailleurs utilisent le cadre d'assurance de la qualité de la CISR comme modèle pour optimiser leurs propres processus⁴. »

Les activités décrites dans le cadre d'assurance de la qualité représentent le parcours cyclique emprunté par la CISR pour atteindre son objectif stratégique d'améliorer la qualité et la cohérence du processus décisionnel. Le cadre vise l'intégration d'une approche de la qualité axée sur l'« intégrité du programme » au sein de la CISR. L'objectif est que chacune des initiatives importantes en matière de qualité soit érigée en priorité organisationnelle, qu'elle soit élargie et renforcée au fil des années et qu'elle contribue ainsi à l'amélioration continue de l'ensemble du système de gestion de la qualité de la CISR. Le cadre étant loin

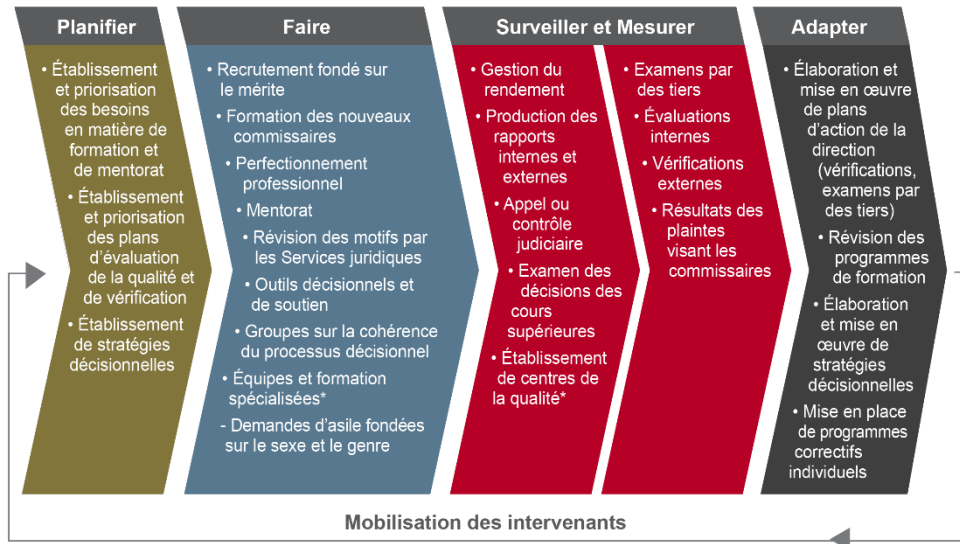
¹ [TheCorporateResponsibilityofTribunalMembers.pdf \(ccat-ctac.org\)](#).

² [1990 CanLII 132 \(CSC\) | Sitba c. Consolidated-Bathurst Packaging Ltd. | CanLII](#).

³ La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) est un important tribunal fédéral comportant quatre sections et des bureaux à l'échelle du Canada. Les commissaires de la Section de la protection des réfugiés et de la Section de l'immigration sont des fonctionnaires, alors que les commissaires de la Section d'appel des réfugiés et de la Section d'appel de l'immigration sont nommés par le gouverneur en conseil.

⁴ [Examen indépendant du cadre d'assurance de la qualité – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb.gc.ca\)](#).

d'être achevé, les commissaires, le personnel et les gestionnaires sont invités à proposer des initiatives ou des stratégies nouvelles et complémentaires pour accroître et renforcer son incidence au fil du temps.



3. Qualité du processus décisionnel et indépendance des commissaires

De manière générale, l'indépendance des commissaires exige qu'il n'y ait pas d'ingérence induite et qu'ils aient toute latitude pour trancher les questions d'ordre décisionnel dont ils sont saisis selon leur conscience, y compris celles qui touchent au bien-fondé d'une cause, aux éléments de preuve et à la procédure.

Les tribunaux doivent concilier des intérêts divergents, soit l'intérêt du public pour la qualité et la cohérence du processus décisionnel, d'une part et, de l'autre, la nécessité de respecter les principes de justice naturelle et d'indépendance des commissaires. La Cour d'appel atteste l'importance de cet exercice de recherche du juste équilibre quand elle affirme que « [l']indépendance des membres d'organismes administratifs doit être soupesée en fonction de l'intérêt qu'a l'organisme, comme institution, à veiller à la qualité et à la cohérence des décisions [...] »⁵.

4. Initiatives en matière de qualité

La CISR a mis en œuvre de trop nombreuses initiatives en matière de qualité pour qu'il soit possible d'en donner un exposé exhaustif dans ce court document. Même si les quatre premières initiatives présentées ci-dessous représentent des composantes fondamentales du cadre d'assurance de la qualité de la CISR, il a été jugé suffisant d'en donner une description sommaire puisque leur titre est pour une bonne part explicite. Elles pourront faire l'objet de discussions ou d'un examen détaillés durant l'atelier.

Gestion du rendement, objectifs et évaluations : Le rendement des décideurs de la CISR fait l'objet d'évaluations périodiques. Si un commissaire n'atteint pas les objectifs en matière de qualité et de productivité, soit il fait l'objet d'une mesure de gestion du rendement (dans le cas des fonctionnaires), soit le

⁵ *Thamotharem c. Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration)*, 2007 CAF 198, par. 89.

renouvellement de son mandat n'est pas recommandé (dans le cas des commissaires nommés par le gouverneur en conseil).

Examen par les Services juridiques : Durant plusieurs mois au début de leur mandat, les nouveaux commissaires doivent faire revoir leurs projets de motifs par un avocat interne. Par ailleurs, les commissaires peuvent en tout temps demander à un avocat des Services juridiques de la CISR d'examiner leurs motifs⁶.

Formation et perfectionnement professionnel : La CISR investit beaucoup dans la formation préalable des nouveaux commissaires (qui peut durer de deux à trois mois) et dans les séances mensuelles de perfectionnement professionnel d'une demi-journée. Une grande importance est accordée à la rédaction de motifs à partir de points précis et en langage clair, ainsi que sur le processus décisionnel actif dans la salle d'audience.

Mentorat : Les commissaires nouvellement arrivés en poste et ceux qui présentent des lacunes sur les plans de la qualité et de la productivité bénéficient du mentorat d'un commissaire d'expérience.

Directives du président, guides jurisprudentiels et autres instruments de politique

En raison du très fort volume des dossiers traités, la CISR ne peut pas s'en remettre uniquement aux orientations que lui fournissent la législation et la jurisprudence. Les directives judiciaires sont également limitées. Si elle le juge opportun, la CISR adopte des politiques ayant pour objet d'améliorer la qualité de son travail pour combler cette lacune.

À la différence de bien d'autres présidents de tribunaux, celui de la CISR dispose d'un pouvoir législatif de promouvoir des pratiques institutionnelles axées sur la qualité par l'intermédiaire de directives, de guides jurisprudentiels et d'autres outils. Ce pouvoir lui est expressément dévolu par la loi habilitante de la CISR⁷. Cela dit, même si la loi habilitante ne prévoit pas expressément un tel pouvoir, un tribunal peut adopter ses propres instruments. Dans l'arrêt *Thamotharem*⁸, la Cour d'appel fédérale explique que même en l'absence

⁶ [Politique de révision des motifs – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb-cisr.gc.ca\)](#).

⁷ Il est prévu à l'alinéa **159 (1)h** de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* que « [l]e président est le premier dirigeant de la Commission ainsi que membre d'office des quatre sections; à ce titre [...] après consultation des vice-présidents et en vue d'aider les commissaires dans l'exécution de leurs fonctions, il donne des directives écrites aux commissaires et précise les décisions de la Commission qui serviront de guide jurisprudentiel. »

⁸ [Thamotharem c. Canada \(Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration\), 2007 CAF 198](#). *L'efficacité dans la prise de décisions des organismes administratifs suppose souvent un juste équilibre entre des règles d'application générale et l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire. Le recours à des instruments législatifs non contraignants (énoncés de politique, directives, manuels et guides) donne à un organisme la possibilité de faire connaître à ses membres et à son personnel, de même qu'au public en général et aux « parties intéressées » en particulier, la position qu'il pense adopter relativement à une question. Un organisme administratif peut, sans disposer d'une autorisation législative expresse, donner des directives et définir des politiques visant à structurer l'exercice de son pouvoir discrétionnaire ou l'interprétation de sa loi habilitante. Même si elles ne lient pas en droit les décideurs, les directives peuvent influencer valablement sur la conduite du décideur. Le recours à des directives et à d'autres techniques n'ayant pas caractère obligatoire en vue d'assurer une cohérence raisonnable dans les décisions de nature administrative est particulièrement important pour l'exercice des fonctions décisionnelles des tribunaux auxquels la loi a conféré un pouvoir discrétionnaire sur des questions de procédure, de preuve ou de fond.*

Voir également l'arrêt [Association canadienne des avocats en droit des réfugiés c. Canada \(Immigration, Réfugiés et Citoyenneté\), 2020 CAF 196](#), au paragraphe 67 : *Ces considérations s'appliquent avec une force égale dans le contexte de la CISR. Tout comme la Commission des relations de travail de l'Ontario, la CISR est un tribunal qui traite un grand nombre de cas et qui reçoit et tranche chaque année des milliers de demandes et d'appels. Des centaines de commissaires sont répartis à travers les différentes régions du pays. De plus, toute demande de contrôle judiciaire doit auparavant être autorisée par la Cour fédérale. Dans ce contexte, la nécessité d'une cohérence est encore plus évidente et, comme notre Cour l'a reconnu dans l'arrêt Thamotharem, le recours à des directives et autres techniques n'ayant pas caractère obligatoire en vue d'assurer une cohérence raisonnable est particulièrement important pour les tribunaux de grande envergure exerçant un pouvoir discrétionnaire, comme la CISR.*

d'un pouvoir législatif express, un tribunal peut recourir à des directives et à d'autres politiques non contraignantes pour structurer l'interprétation de sa loi habilitante.

Les directives du président de la CISR⁹ énoncent les principes directeurs régissant le règlement et la gestion des cas. On trouve dans les *Directives numéro 2 du président : Détention*¹⁰ un exemple de ce que la CISR a proposé pour corriger les défaillances relevées lors d'une vérification en 2018 des contrôles des motifs de détention de longue durée. Notamment, les Directives invitent les commissaires à mettre la qualité et l'équité au cœur du processus décisionnel lié aux contrôles des motifs d'une détention.

Le président est également habilité à désigner des guides jurisprudentiels, qui sont des décisions bien rédigées, détaillées et fondées sur un raisonnement convaincant. La désignation de guides jurisprudentiels a pour but de favoriser un processus décisionnel équitable qui cadre avec l'obligation légale de la CISR de traiter les affaires dont elle est saisie sans formalisme et avec célérité, dans la mesure où les circonstances et les considérations d'équité et de justice naturelle le permettent. Par exemple, un guide jurisprudentiel qui a été désigné récemment confirme l'interprétation privilégiée pour déterminer si un demandeur est exclu de la protection de l'asile¹¹.

Les commissaires sont encouragés à appliquer les directives et les guides jurisprudentiels et, s'ils décident de s'en écarter, à expliquer comment l'appel dont ils sont saisis se distingue au vu des faits. Voici à cet égard un extrait d'un arrêt de la Cour d'appel fédérale : « [...] je suis d'avis que les guides jurisprudentiels contestés n'entravent pas illégalement l'indépendance des commissaires. Ils informent simplement les demandeurs d'asile que les conditions existantes actuelles semblent indiquer que certaines conditions existent dans un pays donné, sans fournir une évaluation définitive des faits, et sans interdire aux demandeurs d'asile et à leurs avocats d'expliquer comment leur situation personnelle se distingue à cet égard¹². »

Il convient toutefois de souligner que la préparation des orientations de politique comme les directives du président de la CISR est laborieuse et exige énormément de consultations auprès des intervenants et du personnel. C'est un travail qui peut s'étendre sur des mois, voire des années. La préparation des guides jurisprudentiels est moins lourde. Ils exposent le point de vue de la CISR sur une question de fait ou de droit et, s'il y a lieu, ils peuvent être publiés ou retirés relativement rapidement. Les directives et les guides jurisprudentiels sont souvent contestés devant la Commission, mais c'est plus probablement une conséquence de la nature de son mandat et du rôle des intervenants externes que de la nature des outils eux-mêmes.

Centres de la qualité

En 2021, la CISR a créé des centres de la qualité qui sont rattachés à deux sections. Ces centres sont constitués de petites équipes spécialisées relevant d'un commissaire gestionnaire et sont le point de liaison pour tout ce qui concerne la qualité au sein de la section. Le centre de la qualité de la Section d'appel surveille et analyse les tendances dans les décisions de la Cour fédérale et à l'échelon de la Section pour être en mesure de recommander ou de concevoir des initiatives, des outils et des mécanismes d'amélioration de la qualité des décisions (formations améliorées, mentorat, gestion du rendement et stratégies décisionnelles sous la forme de guides jurisprudentiels ou de motifs d'intérêt).

⁹ [Directives du président – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb.gc.ca\).](https://www.irb.gc.ca/fr/actualites/actualites/2019/04/directives-du-president-commission-de-limmigration-et-du-statut-de-refugie-du-canada)

¹⁰ [Directives numéro 2 du président : Détention – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb.gc.ca\).](https://www.irb.gc.ca/fr/actualites/actualites/2019/04/directives-numero-2-du-president-detention-commission-de-limmigration-et-du-statut-de-refugie-du-canada)

¹¹ [Note de politique concernant la désignation de la décision MB8-00025 en tant que guide jurisprudentiel de la Section d'appel des réfugiés – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb.gc.ca\).](https://www.irb.gc.ca/fr/actualites/actualites/2020/04/note-de-politique-concernant-la-designation-de-la-decision-mb8-00025-en-tant-que-guide-jurisprudentiel-de-la-section-dappel-des-refugies-commission-de-limmigration-et-du-statut-de-refugie-du-canada)

¹² [2020 CAF 196 | Association canadienne des avocats en droit des réfugiés c. Canada \(Immigration, Réfugiés et Citoyenneté\) | CanLII](https://www.canlii.org/fr/ctac/ctac/2020/00196.html), par. 88.

Ainsi, à l'hiver 2021-2022, le président de la CISR présentera une mise à jour des directives sur les demandes fondées sur le genre. Le centre de la qualité choisira en premier lieu une ou plusieurs décisions de la Section d'appel des réfugiés qui établiront un modèle rigoureux de cadre ou d'approche de l'application de la nouvelle directive, et recommandera la désignation de cette décision comme guide jurisprudentiel ou motifs d'intérêt. Le centre surveillera l'application des directives au cours des mois suivants et, s'il le juge nécessaire pour soutenir les commissaires, il proposera des séances de perfectionnement professionnel visant à corriger les lacunes ou il désignera d'autres décisions de la Section d'appel des réfugiés à titre de guides jurisprudentiels.

Équipes de commissaires spécialisés

En 2020, on a chargé une équipe spéciale responsable des demandes d'asile fondées sur le genre (ESDAG) de veiller à ce qu'elles soient examinées de manière respectueuse et en tenant compte des traumatismes, et à ce que le processus décisionnel tienne compte des effets de ces traumatismes.

Un groupe de travail a établi le programme de formation de l'ESDAG. Les cours sont donnés par des experts canadiens sur les pratiques axées sur les traumatismes, l'intersectionnalité et l'examen des demandes tenant compte des traumatismes. À ce jour, la formation a été offerte à quatre cohortes de commissaires de différentes régions du pays. L'ESDAG a reçu un accueil favorable au sein de la communauté des intervenants.

Des leçons ont été tirées de l'expérience. Par exemple, il en est ressorti que le triage précoce des dossiers permet de renvoyer rapidement à l'ESDAG les demandes d'asile dont le genre est le motif principal ou une composante secondaire afin d'assurer l'efficacité du traitement, de la mise au rôle et de la répartition aux bureaux régionaux.

Groupes sur la cohérence du processus décisionnel

Dans deux sections de la CISR, le règlement des demandes d'asile exige de se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde dans les domaines de la politique et des droits de la personne. Souvent, les commissaires sont saisis des demandes provenant de certains pays.

Au sein de groupes sur la cohérence du processus décisionnel, les commissaires discutent des tendances en matière de prise de décisions et des questions liées aux nouvelles conditions dans les pays, à l'analyse des types de demandes d'asile, à la jurisprudence et à d'autres considérations afin d'améliorer la qualité et la cohérence des décisions à l'échelon de la section.

Lors des réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel, un commissaire dirige des discussions au sens de l'arrêt *Consolidated-Bathurst*. Ces réunions sont mensuelles et durent habituellement deux heures. Leur objectif est d'améliorer la cohérence et la qualité du processus décisionnel. Elles permettent aux commissaires qui examinent des demandes touchant un pays en particulier de tenir des discussions plénières sur des questions liées à la situation dans ce pays, aux politiques, aux procédures et au droit, sans perdre de vue leur indépendance décisionnelle. Les commissaires discutent de ces questions, ils échangent sur leurs expériences et posent des questions à leurs collègues.

Les réunions sur la cohérence du processus décisionnel n'ont pas un caractère prescriptif et n'ont pas pour objet de dicter aux commissaires l'issue des audiences auxquelles ils président. Elles sont plutôt l'occasion

pour eux de discuter de leurs divergences de vues quant au processus décisionnel et à l'utilisation efficace du temps en salle d'audience.

Outils décisionnels

De plus, de concert avec les Services juridiques de la CISR, divers outils et cadres faciles à consulter ont été mis à la disposition des commissaires pour favoriser la qualité à la fois des audiences et des décisions rendues de vive voix.

Une section de la CISR met actuellement à l'essai un outil de gestion des connaissances sous la forme d'une application électronique qui offre aux commissaires un point d'accès unique à diverses sources d'information (documentation sur un pays, jurisprudence, etc.). L'application intègre également des modèles qui guident la prise de décisions sans porter atteinte à l'indépendance des commissaires.

Les Services juridiques de la CISR publient également des documents de référence très détaillés pour aider les commissaires des quatre sections dans leur travail. Pour favoriser l'accès à la justice, la CISR publie la plupart de ces documents sur son site Web13.

Recrutement et équité

L'impartialité est essentielle pour assurer la qualité des décisions. Il est bien établi dans le système de justice que l'impartialité suppose une certaine compréhension de l'expérience d'autrui et que, pour favoriser cette compréhension, la représentativité des décideurs est essentielle. L'attention mise à recruter de manière proactive des décideurs qui reflètent la diversité au sein de la population canadienne ne permet pas seulement d'assurer l'équité et l'inclusion. Les personnes qui se présentent devant un tribunal seront plus enclines à faire confiance au système si elles se reconnaissent dans ses décideurs. La qualité de la justice passe par sa représentativité.

Depuis juillet 2021, une section de la CISR dont les décideurs sont des fonctionnaires en a embauché une soixantaine, parmi lesquels plus de la moitié sont des personnes racisées ou handicapées, et deux sont des personnes trans. Une campagne similaire visant les agents de soutien décisionnel pour les demandes d'asile, un poste qui offre un cheminement de carrière menant à un rôle de décideur, a permis de recruter 8 nouveaux employés racisés sur un total de 13 embauches.

Dans le cadre d'une campagne de recrutement de décideurs, on a approché des intervenants externes clés et des organismes non gouvernementaux comme l'Association des avocats noirs, des organismes associés au mouvement Black Lives Matter et des services juridiques communautaires pour constituer une liste de candidats potentiels. Ces personnes ont été invitées à des entrevues sans avoir à passer par le processus officiel de dotation de la fonction publique.

Pour ce qui est des autres postes pourvus suivant le processus interne de la fonction publique, des offres ont été faites en priorité aux candidats retenus qui appartiennent à un groupe désigné par l'équité en emploi.

¹³ Se reporter notamment aux documents [Appréciation de la preuve – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(décembre 2020\)](#) et [La jurisprudence sur la définition de réfugié au sens de la convention – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(mars 2019\)](#).

Dans toutes les sections, les commissaires recrutés suivant le processus de dotation de la fonction publique ou une nomination par le gouverneur en conseil doivent se soumettre à un processus rigoureux de sélection fondé sur le mérite.

Accès aux décisions et à l'expertise des collègues

Pour assurer la cohérence des décisions, les tribunaux doivent donner aux commissaires la possibilité de communiquer entre eux, d'accéder aux décisions de leurs collègues et de partager sans difficulté les pratiques exemplaires et les approches efficaces. Les commissaires doivent aussi pouvoir collaborer avec des personnes différentes et qui n'ont pas forcément la même vision qu'eux en matière décisionnelle. Diverses initiatives sont proposées pour que ce soit possible.

Répertoire édité de jurisprudence

Il est particulièrement utile pour les tribunaux traitant un fort volume de dossiers de répertorier les décisions dignes de mention et d'intérêt public¹⁴ et de s'assurer que les commissaires y ont facilement accès. En fait, l'accès à une base de données des meilleures décisions est pratique autant pour les décideurs que pour les appelants et les avocats. Il faut souligner que les décisions sont choisies non pas parce qu'elles établissent un précédent ou traitent d'un point de droit nouveau, mais plutôt parce qu'elles proposent un modèle d'approche d'un type de cas en particulier ou un bon exemple de la rédaction de motifs à partir de points précis.

Les décideurs peuvent proposer eux-mêmes des motifs à ajouter au répertoire édité. Le comité de stratégie décisionnelle¹⁵ examine toutes les propositions avant qu'il soit établi si les motifs sont d'intérêt public. Les motifs d'intérêt public sont accessibles dans les deux langues officielles, ils sont épurés et publiés sur les sites Web CanLii et de la CISR.

L'inventaire des décisions d'intérêt public ne demande pas énormément de travail. Le principal défi dans le cadre de cette initiative a été de concevoir une base de données intuitive et facilement interrogeable. Il a aussi fallu surmonter une certaine résistance devant l'idée qu'une décision jugée imparfaite puisse être désignée comme étant d'intérêt public. Il est rare qu'un tribunal qui traite de forts volumes de dossiers rende une décision si bien articulée qu'un lecteur avisé la jugera parfaite. Pour remédier à ces préoccupations, un bref préambule ajouté à la désignation de la décision précise quel aspect ou quels paragraphes présentent un intérêt.

Espace virtuel de collaboration

Il peut être difficile pour les commissaires qui travaillent à distance de communiquer avec leurs collègues. Grâce aux espaces virtuels de collaboration, ils peuvent se connecter au moment de leur choix pour poser des questions, discuter avec d'autres commissaires qui sont aussi en ligne ou chercher des publications

¹⁴ [Décisions – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada \(irb.gc.ca\)](https://www.irb.gc.ca/decisions).

¹⁵ Le comité de stratégie décisionnelle des sections est composé de 7 à 10 membres représentant tous les bureaux régionaux, ainsi que d'un commissaire gestionnaire. Le comité examine et recommande à la direction les décisions qui devraient être désignées à titre de guides jurisprudentiels ou de motifs d'intérêt public. De plus, des comités de perfectionnement professionnel formulent des recommandations à l'intention de la direction concernant les plans de formation et de perfectionnement professionnel des sections.

précédentes. Les commissaires peuvent aussi solliciter des commentaires concernant leurs projets de motifs. Il convient de souligner que seuls les commissaires ont accès aux espaces virtuels; les membres du personnel et les avocats n'y ont pas accès. Comme les discussions dans ces espaces virtuels se déroulent en ligne plutôt qu'en personne, on considère qu'elles constituent une version moderne des discussions au sens de l'arrêt *Consolidated Bathurst*.

Le premier espace virtuel de collaboration a été établi sur la plateforme SharePoint il y a sept ans. Il fonctionne bien, mais d'autres espaces de collaboration plus spécialisés ou plus ciblés sont en développement sur la plateforme Microsoft Teams. Des canaux seront consacrés à des sujets particuliers comme la formation, les échanges sur une décision récente de la Cour fédérale, une nouvelle décision d'un collègue, etc.

L'application Yammer, intégrée à MS Teams (qui permet de créer des communautés) est aussi utilisée. À la manière de Facebook, l'application de création de communautés Yammer est intuitive. Elle facilite la collaboration et elle est plus polyvalente que les canaux de discussion de MS Teams. Avec l'application Yammer et les canaux dédiés de MS Teams, les conversations sont interrogeables et il est facile de faire des sondages instantanés et de solliciter les commentaires des utilisateurs sur différents sujets. Comme les précédents, ces espaces de collaboration sont réservés aux commissaires.

Une des clés de l'efficacité des espaces virtuels de collaboration consiste à désigner des « influenceurs », qui sont en fait des commissaires qui montrent un grand intérêt à l'égard de la plateforme et qui pourront stimuler les échanges et la participation. On a constaté que les espaces virtuels encouragent la cohésion entre des commissaires qui autrement ne participeraient pas à ce type d'échanges. Grâce à cette collaboration, ils connaissent mieux leurs collègues, leurs décisions et leurs points de vue sur divers sujets.

Atelier de rédaction à l'intention des commissaires

Les commissaires peuvent participer, sur une base volontaire, à plusieurs séances d'une heure sur une période de trois à quatre semaines. Chaque séance est consacrée à des échanges sur un sujet donné (la rédaction à partir de points précis, par exemple). Les commissaires peuvent aussi choisir des dossiers sur lesquels ils pourront travailler durant l'atelier, réfléchir aux problèmes qu'ils posent, aux questions soulevées en appel, aux habitudes quant à l'importance accordée à des questions et aux méthodes de rédaction sur des questions précises. Les ateliers visent à appuyer les commissaires, à leur offrir une nouvelle façon de rencontrer des collègues et de nouer des liens avec eux.

À la suite d'un projet pilote lancé à la fin de 2020, il a été décidé de maintenir les ateliers. Actuellement, plusieurs équipes formées spontanément se réunissent 3 fois par semaine pendant 30 minutes pour faire un remue-méninges sur des cas qui leur ont été soumis. Les commissaires se sont montrés très enthousiastes à l'égard de ces ateliers. Des commissaires gestionnaires ont constaté que des commissaires qui éprouvaient certaines difficultés ont fait des progrès importants. Notamment, ces commissaires ont davantage confiance dans leur manière d'aborder un cas après en avoir discuté avec des collègues, ils arrivent à rendre des décisions définitives plus rapidement en appliquant les conseils de ceux-ci pour économiser du temps et se fondent plus souvent sur leurs décisions.

5. Examens par des tiers

Les examens par des tiers font référence aux initiatives de mesure de la qualité et aux évaluations externes. Les examens par des tiers des programmes, des processus et des procédures de la CISR aident à déterminer les points forts et les points à améliorer en mesurant la qualité des initiatives qui appuient la prise de décisions, ainsi qu'à mesurer la qualité de la prise de décisions elle-même.

Tous les deux ans, la CISR demande à un expert tiers d'examiner un échantillon représentatif des décisions rendues par ses commissaires. L'expert décrit les forces et les aspects à améliorer dans son rapport final, et il formule des recommandations. Par la suite, la direction prépare un plan d'action de la gestion dans lequel elle répond aux recommandations d'amélioration énoncées dans le rapport de l'expert.

L'expert tiers examine les éléments de preuve et le matériel administratif, il écoute l'enregistrement sonore des audiences au complet et il fait une évaluation en fonction d'une liste d'indicateurs de qualité.

Récemment, dans le cadre d'une initiative de mesure de la qualité¹⁶, l'examineur a utilisé 30 indicateurs répartis dans 6 catégories de rendement :

1. Préparation complète et en temps opportun avant l'audience
2. Audiences équitables et respectueuses
3. Audiences ciblées
4. Exposition des conclusions sur toutes les questions déterminantes dans les motifs
5. Présence dans les décisions des constats et des analyses justifiant les conclusions
6. Motifs transparents et intelligibles

6. Par où commencer et comment procéder ensuite?

Pour établir un programme ou un cadre d'assurance de la qualité, un leadership et un engagement ciblés sont essentiels, et toute l'équipe de la haute direction doit se mobiliser.

Parmi la diversité d'approches possibles pour établir un cadre d'assurance de la qualité, la CISR a opté pour celle-ci :

- désignation d'un champion (en l'occurrence, le président);
- établissement des objectifs (mettre au point un cadre d'assurance de la qualité pour favoriser la prise de décisions éclairées de manière efficiente, équitable et conforme à la loi);
- définition du concept de qualité (la conception de la qualité est propre à chacun, et elle peut évoluer. La CISR considère qu'une décision de qualité est transparente, intelligible et justifiée);
- identification des intervenants
 - internes et externes,
 - clés;
- de concert avec les intervenants, définition des principes directeurs;
- de concert avec les intervenants, établissement
 - des défis,
 - des besoins,
 - des pratiques exemplaires;

¹⁶ [Rendement en matière de qualité à la Section de la protection des réfugiés pour 2019-2020 – Commission de l'immigration et du statut de réfugié \(irb-cisr.gc.ca\).](https://www.irb-cisr.gc.ca/fr/immigration-et-du-statut-de-refugie/qualite)

- communication afin de promouvoir l'adhésion et le changement de culture au moyen d'un plan de gestion du changement.