Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Partie III — Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses
2003-2004

Denis Coderre
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

TABLE DES MATIÈRES

I. MESSAGES 1
1.1 Message du président 1
1.2 Déclaration de la direction 3

II. RAISON D'ÊTRE 5

III. SURVOL DE LA PLANIFICATION 6
3.1 Contexte international 6
3.2 Contexte canadien 7

IV. PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 10
4.1 Rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi 12
4.1.1 Initiatives à l'échelle de l'organisation 13
4.1.2 Résultats prévus par secteur d'activité 20
- Détermination du statut de réfugié 21
- Appels en matière d'immigration 25
- Enquêtes et examens des motifs de détention 27

4.2 Être un tribunal administratif d'avant-garde 30
4.3 Être un partenaire innovateur du système d'immigration du Canada 37

V. ORGANISATION 42
5.1 Mandat et rôle 42
5.2 Détail par secteur d'activité 42
5.3 Responsabilités 44

VI. ANNEXES 48
Annexe 1 : Renseignements financiers 48
Annexe 2 : Ce que signifie la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* pour la CISR 49
Annexe 3 : Autres renseignements 51
Annexe 4 : Processus de la CISR 52

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Figure 4.1 : Principaux engagements en matière de résultats 11
Figure 4.2 : Nombre prévu de demandes d'asile déférées, réglées et en attente d'une décision 24
Figure 4.3 : Nombre prévu d'appels interjetés, finalisés et en attente d'une décision 26
Figure 4.4 : Nombre prévu d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention finalisés.28
Figure 5.1 : Organigramme.....46
Figure 5.2 : Dépenses prévues 47
Figure 6.1 : Coût net du programme pour l'exercice visé 48
Figure 6.2 : Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein par secteur d'activité.....48

I. MESSAGES

1.1 Message du président

En ma qualité de président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR), j'ai le plaisir de présenter mon premier *Rapport sur les plans et les priorités* en vue de son dépôt devant le Parlement canadien.

Dans le contexte international actuel, les migrations et la protection des réfugiés sont des questions qui font appel à notre sens civique et qui préoccupent tous les gouvernements. Au Canada, elles sont au cœur des opérations de la CISR. En effet, la Commission compte parmi les organisations qui permettent au gouvernement d'honorer à la fois ses obligations internationales en la matière et de poursuivre la tradition humanitaire qui nous caractérise. À titre de tribunal administratif indépendant, la Commission remplit ses devoirs envers la population canadienne en rendant avec efficacité et équité des décisions éclairées dans les causes qu'elle entend.

Dès mon entrée en fonction, j'ai constaté les défis considérables et croissants auxquels la Commission doit faire face depuis quelques années. À cet égard, l'année qui se termine s'est avérée particulièrement exigeante pour l'organisation à tous les chapitres. Tout d'abord, la mise en œuvre de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* a mobilisé une grande partie des ressources. Ensuite, le nombre sans précédent de demandes d'asile en attente d'une décision et les préoccupations sur le plan de la sécurité ont exigé de la CISR qu'elle redouble d'efforts pour améliorer sa capacité à traiter les cas. Grâce au dévouement, au professionnalisme et aux efforts soutenus de son personnel, on peut qualifier le rendement de la CISR d'exceptionnel pendant cette importante période de transition. Néanmoins, force nous est de constater que nous devons faire encore plus pour réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision.

Nous abordons le présent exercice avec l'intention ferme d'amorcer un revirement tangible à cet égard. Nos objectifs sont ambitieux. En 2003-2004, la CISR mettra en place un train de mesures qui lui permettront d'augmenter de façon marquée le nombre de décisions qu'elle rend chaque année dans les trois sections.

Dans l'esprit d'innovation préconisé par le gouvernement canadien, la Commission entend apporter des modifications substantielles à ses méthodes de gestion des cas ainsi qu'aux processus de décisions concernant les demandes d'asile. Forte des progrès réalisés au cours des dernières années, elle canalisera les efforts à l'échelle de l'organisation pour mettre en place une approche nationale unique qui simplifiera et uniformisera les procédures. Si le nombre de demandes d'asile se maintient aux niveaux anticipés, ces efforts vont permettre à la CISR de réaliser d'importants progrès, au cours des trois prochaines années, dans la réduction du nombre de demandes d'asile en attente d'une décision.

Certes, le défi est de taille. En effet, pour que la CISR réalise ses objectifs et ce, de façon durable, il faudra qu'elle dispose de l'infrastructure organisationnelle appropriée, assortie d'une technologie performante, adaptée au volume imposant de cas qu'elle traite chaque année.

Je tiens à vous assurer que les efforts de tout le personnel convergeront vers l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés. Nous réitérons notre engagement à traiter les personnes comparaissant devant notre tribunal avec respect, dignité et justice. L'aspect humain qui sous-tend toutes nos activités fait partie intégrante de notre travail.

Je m'engage à maintenir un équilibre sain entre les diverses composantes du mandat de la CISR, afin d'assurer à la fois l'efficacité de l'organisation et la qualité des décisions qu'elle rend. La CISR le doit aux Canadiens. Elle le doit à tous ceux qui se présentent devant son tribunal. Elle le doit à son personnel qui rend possible la réalisation de sa vision : rendre des décisions de façon simple, rapide et équitable.

Jean-Guy Fleury
Président

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Christiane Ouimet
Directeur exécutif et secrétaire général

II. RAISON D'ÊTRE

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) est un tribunal administratif indépendant qui voit à rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR)[1].

La CISR rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. En qualité de tribunal administratif, elle offre aux personnes des services de justice administrative efficaces et adaptés à leurs besoins et assure le traitement équitable de toutes les personnes qui comparaissent devant elle. En s'acquittant de son mandat, la CISR contribue directement au maintien de la confiance du public dans l'intégrité du système canadien d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

La CISR a une relation importante avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). En effet, les deux organismes sont des partenaires clés dans le portefeuille de l'immigration et de détermination du statut de réfugié. Le portefeuille relève principalement de CIC, qui est chargé d'appliquer la LIPR et la politique touchant les immigrants et les réfugiés, notamment la sélection, l'admission et l'intégration des nouveaux arrivants dans la société canadienne[2]. La CISR et CIC doivent travailler de concert sur des questions liées à la gestion globale du portefeuille dans le respect de l'indépendance institutionnelle de la CISR et de ses décideurs.

Le mandat de la CISR est le suivant :

- trancher les demandes d'asile présentées au Canada;
- statuer sur les enquêtes et les contrôles des motifs de détention;
- trancher les appels contre le refus des demandes de parrainage présentées par des membres de la catégorie du regroupement familial, contre certaines mesures de renvoi ainsi que des décisions touchant l'obligation de résidence, de même que les appels interjetés par le ministre contre les décisions rendues à l'issue des enquêtes.

Chaque année, la CISR rend des dizaines de milliers de décisions, après examen approfondi de la preuve qui lui est présentée dans chaque cas, en conformité avec la *Charte canadienne des droits et libertés* et les principes de justice naturelle et de l'équité procédurale. L'issue de ces décisions a une incidence sur la vie des milliers de personnes qui comparaissent devant la CISR.

En s'acquittant de son mandat, la CISR contribue au respect des engagements internationaux pris par le Canada, dans l'esprit de la tradition humanitaire du pays. Elle joint également ses efforts à ceux du reste du gouvernement pour faire de la société canadienne une société unie, sûre et ouverte à la diversité et à l'innovation.

[1] La LIPR a remplacé la *Loi sur l'immigration* le 28 juin 2002.

[2] Toutes les demandes d'asile, toutes les enquêtes et tous les contrôles des motifs de détention dont la CISR est saisie lui sont déférés par CIC. Une fois la décision de la CISR rendue, CIC poursuit le traitement des cas suivant son mandat et ses responsabilités. (L'annexe 4 expose en détail les processus de la CISR.)

III. SURVOL DE LA PLANIFICATION

La CISR est le plus grand tribunal administratif indépendant du Canada. Elle reçoit du Parlement les crédits voulus pour exécuter ses programmes et fournir ses services.

La CISR remplit son mandat dans un cadre international et national en constante évolution. Au cours de la période de planification, les facteurs énumérés ci-dessous façonneront le contexte dans lequel la CISR exécute ses engagements.

3.1 Contexte international

Le système canadien de détermination du statut des réfugiés repose sur les obligations internationales du Canada[3]. En tant que signataire de conventions internationales, le Canada est tenu de protéger les personnes qui craignent avec raison d'être persécutées dans leur pays du fait de leur race, de leur religion, de leur nationalité, de leur appartenance à un groupe social ou de leurs opinions politiques. En outre, le Canada est tenu de protéger les personnes exposées au risque de torture, à une menace à leur vie ou au risque de peines ou traitements cruels et inusités. La CISR s'acquitte des obligations internationales du Canada à ce chapitre.

Au cours des dernières années, les migrations accrues à l'échelle mondiale et l'évolution de la situation internationale ont influé sur le contexte dans lequel la protection des réfugiés est accordée. On prévoit que les facteurs[4] suivants, entre autres, continueront à exercer une influence :

- des formes nouvelles et insidieuses de persécution;
- la prolifération des conflits entraînant des migrations massives;
- des situations non résolues poussant les populations à chercher refuge;
- l'augmentation des exils prolongés;
- la hausse marquée du trafic de clandestins à des fins lucratives;
- l'abus des systèmes d'asile.

Au début de 2002, quelque 20 millions de personnes, soit une personne sur 300 dans le monde, relevaient de la compétence du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Comme la plupart des pays d'accueil, le Canada est directement touché par le flux de réfugiés, qui peut varier considérablement d'une année à l'autre. Dans les dernières années, le nombre de personnes qui ont demandé l'asile au Canada a augmenté considérablement, comme cela a été le cas dans plusieurs autres pays occidentaux. Ainsi, entre 1998 et 2001, le flux de réfugiés a plus que

[3] *Convention relative au statut des réfugiés* de 1951 et *Protocole relatif au statut des réfugiés* de 1967 (www.unhcr.ch/french/html/menu3/b/o_c_ref_fr.htm); *Pacte international relatif aux droits civils et politiques* de 1966 (www.unhcr.ch/french/html/menu3/b/a_ccpr_fr.htm); et *Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants* de 1984 (www.unhcr.ch/french/html/menu3/b/h_cat39_fr.htm).

[4] *Global Consultations on International Protection*, mise à jour du 1er août 2002 (en anglais seulement), www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=PROTECTION&page=PROTECT&id=3d4928164.

doublé en France; entre 2001 et 2002, la Suède a connu une augmentation de 52 %; plus récemment, pendant l'été 2002, le Royaume-Uni a reçu plus de 29 000 demandes d'asile, un nombre sans précédent pour un trimestre. De même, le nombre important de cas en attente d'une décision au Canada n'est pas unique. Ainsi, il y a environ 400 000 cas en attente d'une décision aux États-Unis.

Le défi pour tout pays d'accueil consiste à traiter de façon équitable et efficace les personnes à protéger, par opposition aux personnes qui demandent l'asile pour des raisons autres, dans le but de passer outre aux autres voies régulières d'immigration. Ce défi n'est pas l'apanage du Canada uniquement, d'où l'importance de la collaboration avec la communauté internationale et de la participation aux activités de celle-ci afin de prévenir l'abus des systèmes d'asile et de renforcer la confiance dans les systèmes d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

Les bouleversements constants dans le contexte international ont poussé le HCR à établir une vision future de la protection des réfugiés. Les Consultations mondiales[5] lancées par le HCR en décembre 2001, à l'occasion du cinquantenaire de la *Convention relative au statut des réfugiés* de 1951, ont permis de rassembler les pays d'accueil pour discuter des grands enjeux contemporains avec lesquels ils doivent composer et des mesures visant à renforcer la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés à l'échelle internationale. Ces consultations ont donné lieu à l'*Ordre du jour pour la protection*[6], qui expose le cadre général de la protection et les moyens suggérés pour renforcer cette protection au niveau international. L'évolution de cet ordre du jour aura une incidence sur le contexte international dans lequel la CISR œuvre.

3.2 Contexte canadien

Au cours des deux dernières années, le contexte national dans lequel évolue la CISR a connu d'importants changements. Il y a 12 mois, la CISR était aux prises avec la charge de travail la plus lourde de son histoire. Elle traversait aussi une période d'intense transition, car elle gérait simultanément : les derniers préparatifs d'une vaste réforme législative; la réponse urgente aux mesures gouvernementales en matière de protection de la sécurité; et l'élaboration de processus rationalisés de traitement des demandes d'asile.

En 2002-2003, le nombre de demandes d'asile, de l'ordre de 40 000, est demeuré très élevé, quoique inférieur au nombre sans précédent de 45 000 durant l'exercice 2001-2002. Au cours des trois prochains exercices, on prévoit que la charge de travail dans tous les secteurs de la CISR continuera à être lourde. La charge de travail occasionnée par les demandes d'asile demeurera élevée. On s'attend à ce que le nombre annuel de demandes d'asile déférées diminue par rapport aux niveaux sans précédent de 2001-2002 et de 2002-2003, mais il faudra réduire le très grand nombre de demandes d'asile en attente d'une décision qui se sont accumulées. Depuis l'été de 1999, le nombre de cas en attente d'une décision a en effet augmenté

[5] Pour plus d'information sur les consultations, voir (en anglais seulement) www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=PROTECTION&page=PROTECT&id=3d4928164.

[6] Pour plus d'information sur l'Ordre du jour, voir (en anglais seulement) www.unhcr.ch/cgi-bin/texis/vtx/home/opendoc.pdf?tbl=EXCOM&id=3d3e644b7.

en raison du nombre record de demandes d'asile déférées durant quatre exercices consécutifs. Au 1er avril 2003, la CISR s'attend à ce que le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision atteigne environ 55 000, comparativement à tout près de 23 000 le 1er avril 1999.

Par ailleurs, on prévoit que le nombre de nouveaux appels interjetés en matière d'immigration, qui s'est accru considérablement depuis la fin des années 1990, continuera à augmenter dans les années à venir. La CISR prévoit par contre que le nombre d'enquêtes diminuera légèrement, mais que la complexité des cas augmentera en raison surtout des nouvelles dispositions législatives. Enfin, le nombre de contrôles des motifs de détention, qui est déjà élevé à l'heure actuelle, devrait croître légèrement.

Si les changements à apporter aux procédures et aux processus associés à la mise en œuvre de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR), en juin 2002, ont été en grande partie exécutés, la CISR continuera de s'adapter au nouveau cadre législatif au cours de la période de planification. À long terme, elle devra déployer des efforts additionnels pour continuer de s'adapter à la LIPR et d'intégrer davantage ces changements dans ses activités courantes. De nouveaux précédents devront être établis pour guider le processus décisionnel. Les communications continues avec les intervenants, particulièrement ceux qui prennent part aux audiences, continueront de s'intensifier à mesure que la CISR verra à ce que toutes les parties aient les renseignements requis pour jouer leur rôle avec efficacité.

La mise en œuvre — prévue pour 2003-2004 — de l'Entente sur les tiers pays sûrs[7] conclue entre le Canada et les États-Unis devrait avoir une incidence sur le flux des demandeurs d'asile. L'Entente prévoit, sous réserve de certaines exceptions, que les demandeurs d'asile qui passent par les États-Unis ou le Canada devront dorénavant présenter leur demande d'asile dans le premier pays où ils arrivent. Il faudra attendre de constater les effets de cette entente pour déterminer plus à fond l'incidence qu'elle aura sur le nombre de demandeurs d'asile qui viennent au Canada ainsi que sur le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention. À court terme, avant la mise en œuvre de cette entente, il est possible que le nombre de demandes d'asile au Canada augmente. Quoi qu'il en soit, on prévoit que, lorsqu'elle sera en vigueur, l'Entente sur les tiers pays sûrs réduira le nombre de demandes d'asile. Même s'il est difficile, pour le moment, de prévoir en détail les effets de cette entente, on s'attend à recevoir 35 000 demandes d'asile par année.

Il est tout aussi difficile, compte tenu du fait que la LIPR n'est entrée en vigueur que tout récemment, de prévoir la charge de travail liée aux appels en matière

[7] Pour plus d'information, voir www.cic.gc.ca/francais/politiques/pays-surs.html.

d'immigration. Le nombre de contrôles des motifs de détention dépend quant à lui de toute modification apportée à la politique de détention de CIC.

Par ailleurs, la création par le ministre, en octobre 2002, d'un comité consultatif chargé de régir les activités des consultants en immigration pourrait aussi se répercuter sur la charge de travail de la CISR. CIC évaluera les recommandations de ce comité et arrêtera son plan d'action en 2003-2004. Pareille initiative est susceptible d'aider à améliorer la qualité de la représentation et l'efficience dans les instances de la CISR.

Il est prévu que, durant la période de planification, la sécurité publique et les questions touchant les immigrants et les réfugiés continueront de susciter un vif intérêt et d'éveiller l'attention du public. La CISR doit intervenir et poursuivre ses efforts de communication visant à sensibiliser davantage le public au travail qu'elle effectue et à en renforcer la confiance envers celui-ci.

Le Canada est tenu de protéger les personnes qui craignent avec raison d'être persécutées dans leur pays... ainsi que les personnes exposées au risque de torture, à une menace à leur vie ou au risque de peines ou traitements cruels et inusités.

IV. PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Au cours de la période de planification de trois ans, la CISR renforcera et intégrera plusieurs grandes initiatives organisationnelles qui auront vraisemblablement une incidence fondamentale sur ses opérations et qui accroîtront progressivement l'efficacité et l'efficience. Certaines de ces initiatives sont déjà amorcées tandis que d'autres sont encore à l'étape de la planification. Au cours des deux dernières années, la priorité absolue a été accordée aux travaux préparatoires intensifs à l'appui de la mise en œuvre de la LIPR. Ces travaux sont en grande partie terminés, et la CISR est maintenant en mesure de concentrer ses efforts pour accroître la capacité organisationnelle liée au processus décisionnel et améliorer l'efficacité et l'efficience globales du tribunal.

La CISR se consacrera à quatre priorités essentielles, à savoir :

- augmenter de façon notable le nombre de décisions touchant les demandes d'asile en vue de réduire l'arriéré et d'abréger les délais de traitement;
- accroître la capacité du processus décisionnel grâce à l'amélioration de la gestion des cas;
- intégrer davantage les mesures visant à améliorer la qualité, la cohérence et l'efficience du processus décisionnel;
- doter l'organisation de l'infrastructure voulue pour ce qui est de la gestion, des ressources humaines et de la technologie pour soutenir la capacité décisionnelle à long terme.

Ces priorités toucheront tous les aspects du travail de la CISR et guideront les choix de la direction tout au long de la période de planification. Le personnel continuera d'acquérir de l'expérience avec le nouveau cadre législatif et de s'y adapter. Comme en fait foi l'annexe 2, à la section VI, les changements apportés par la LIPR ont une incidence marquée sur toutes les fonctions décisionnelles de la CISR et ajoutent de nouvelles dimensions au travail.

Les priorités orienteront les initiatives destinées à appuyer les trois résultats stratégiques de la CISR, à l'intention des Canadiens :

- rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur les questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi;
- être un tribunal administratif d'avant-garde;
- être un partenaire innovateur du système d'immigration du Canada.

Ces résultats stratégiques découlent des Principaux engagements de la CISR en matière de résultats. Le tableau (figure 4.1) qui suit montre les facteurs qui témoigneront de la réalisation de ces engagements.

Les sections qui suivent exposent les initiatives précises prévues et les résultats à l'appui de chacun de ces trois résultats stratégiques.

Figure 4.1 : Principaux engagements en matière de résultats	
Résultats stratégiques à long terme de la CISR à l'intention des Canadiens :	**Qui se manifeste par :**
1. Rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi	❑ la qualité des décisions rendues ❑ l'amélioration des méthodes de gestion des cas ❑ le nombre de cas réglés par chaque section ❑ l'antériorité des cas et le nombre de cas en instance ❑ les délais de traitement ❑ le coût par cas ❑ le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale
2. Être un tribunal administratif d'avant-garde	❑ le perfectionnement professionnel et la gestion responsable des ressources humaines ❑ l'utilisation novatrice et optimale de la technologie ❑ la reconnaissance des particuliers et des organisations, au Canada et à l'étranger
3. Être un partenaire innovateur du système d'immigration du Canada	❑ une approche intégrée de la gestion du portefeuille ❑ les relations efficaces avec les clients et les intervenants (autres tribunaux administratifs et organismes non gouvernementaux) ❑ la réceptivité aux questions d'actualité

4.1 RENDRE, EN TEMPS OPPORTUN, DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES SUR DES QUESTIONS TOUCHANT LES IMMIGRANTS ET LES RÉFUGIÉS, CONFORMÉMENT À LA LOI

Suivant le mandat que lui confère la loi, la CISR doit, au premier chef, rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi. Ces décisions, qui influent directement sur la vie de milliers de personnes, passent par un examen poussé à la lumière des circonstances de chaque cas.

En 2003-2004, la CISR a élaboré des objectifs qui se traduiront par le règlement du plus grand nombre de cas de l'histoire de l'organisation, soit près de 70 000 décisions dans tous les secteurs d'activité liés au processus décisionnel, alors que la moyenne annuelle des trois derniers exercices était de 50 000 décisions.

Le prononcé d'un aussi grand nombre de décisions est un objectif ambitieux et représente une hausse marquée par rapport aux exercices antérieurs. Pour ce faire, il faudra déployer des efforts ciblés à l'échelle de la CISR pendant la période de planification et atteindre des gains d'efficience grâce à un certain nombre de mesures prévues. En s'employant à régler ce nombre élevé de cas, la CISR demeure déterminée à traiter tous les gens qui comparaissent devant elle avec équité, dignité et respect. Ainsi, elle doit reconnaître le fait que des personnes peuvent avoir vécu des expériences difficiles, et prendre bien soin de respecter les diverses cultures des gens qui comparaissent devant elle. Par-dessus tout, cela signifie qu'elle doit tenir compte du fait que la décision rendue dans chaque cas se répercute directement sur la vie d'une personne ou d'une famille.

La section 4.1.1 fait état des initiatives prévues à l'échelle de la CISR afin de rendre, en temps opportun, des décisions éclairées, conformément à la loi. La section 4.1.2 indique les résultats mesurables que la CISR prévoit atteindre grâce à ces initiatives dans chacun des trois secteurs d'activité liés au processus décisionnel, à savoir :

- Détermination du statut de réfugié;
- Appels en matière d'immigration;
- Enquêtes et examens des motifs de détention[8].

[8] Le titre actuel de ce secteur d'activité est *Enquêtes et examens des motifs de détention*, selon la terminologie de l'ancienne loi. La CISR prévoit faire une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de l'exercice à venir afin de changer le titre de ce secteur d'activité à *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*, pour se conformer à la terminologie de la LIPR.

4.1.1 Initiatives à l'échelle de l'organisation

Dans tous les secteurs de la CISR, on mettra l'accent sur la capacité décisionnelle accrue grâce à l'amélioration de la gestion des cas et à l'intégration accrue des mesures favorisant la qualité, la cohérence et l'efficience du processus décisionnel. Tout en consacrant ses énergies sur ces deux fronts, la CISR s'emploiera à appuyer la dimension humaine du changement afin de veiller à ce que l'organisation continue de croître et de s'adapter aux besoins en constante évolution.

Capacité accrue grâce à l'amélioration de la gestion des cas

L'un des impératifs de la CISR, si elle veut faire face aux lourdes charges de travail prévues pour la période de planification, est l'utilisation la plus efficace possible de ses ressources. Pour ce faire, elle augmentera sa capacité de rendre des décisions en améliorant la gestion globale de sa charge de travail. Elle cherchera ainsi des possibilités d'accroître l'efficience de ses pratiques et d'améliorer les approches concernant tous les aspects du traitement des cas, y compris les activités exécutées avant, durant et après l'audience. À cet égard, les activités préalables à l'audience contribuent grandement à optimiser l'utilisation du temps durant l'audience et les étapes du processus décisionnel.

Les efforts à déployer, sur plusieurs fronts, incluent les suivants :

- la gestion et l'appui soutenu de la direction pour tirer pleinement avantage des nouveaux processus rationalisés de traitement des demandes d'asile;
- la mise en œuvre de plans d'action ciblés afin de déceler d'autres possibilités de normalisation et de simplification des processus;
- la restructuration fondamentale des processus de gestion des cas appuyés par une infrastructure technologique robuste pour soutenir la gestion des cas et les processus décisionnels.

Les initiatives prévues dans ces secteurs ainsi que dans d'autres secteurs clés sont décrites dans les sections suivantes.

Processus rationalisés de traitement des demandes d'asile

En 2002-2003, la CISR a commencé à appliquer de nouveaux processus rationalisés de traitement des demandes d'asile afin de répondre à la hausse sans précédent du nombre de demandes d'asile déférées et de contribuer aux initiatives pangouvernementales en matière de sécurité. L'instauration de ces processus a nécessité une vaste réforme de la gestion de la charge de travail de la CISR.

Cette rationalisation comprend un premier examen anticipé de la demande d'asile peu de temps après le déféré par CIC. Selon le résultat de cet examen et les particularités de la demande en question, le cas est ensuite acheminé au processus approprié. Cette « catégorisation » permet ainsi de traiter les demandes manifestement fondées par voie d'une entrevue tenue dans le cadre d'un processus accéléré plutôt que par voie d'une audience; d'acheminer les cas simples à une brève audience; d'orienter les cas soulevant quelques questions vers une instruction complète; et, enfin, de prévoir une audience plus longue pour

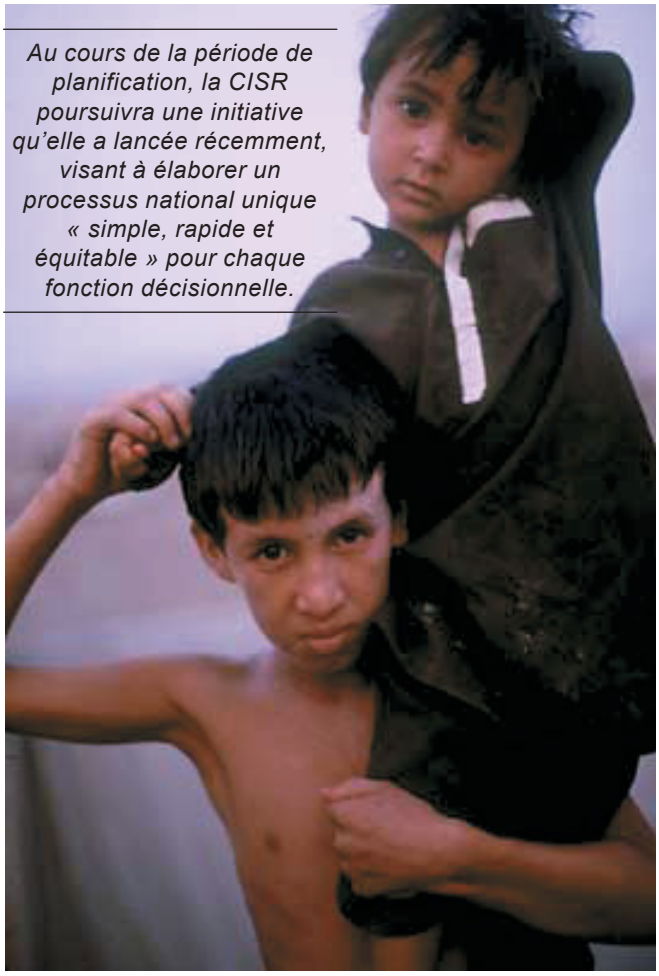
les cas les plus complexes. Ce premier examen anticipé permet en outre de déceler très tôt les cas soulevant des questions de sécurité ou toute autre question complexe. Ainsi, la CISR est en mesure d'aviser rapidement CIC de la présence de risques pour la sécurité, de préparer comme il se doit le traitement du cas et de fixer l'audience le plus tôt possible.

La CISR fera le suivi des nouveaux processus, verra à leur soutien et en encouragera l'utilisation à l'échelle du pays. À cet égard, elle prévoit notamment, en 2003-2004 :

- améliorer la formation pour uniformiser l'application des critères de catégorisation;
- améliorer et consolider l'information sur laquelle se fondent les décisions prises pour sélectionner le processus approprié;
- déterminer les pratiques exemplaires et accroître la cohérence des décisions touchant la catégorisation par la tenue de réunions périodiques entre les principaux décideurs et employés qui prennent part au processus afin de partager les connaissances.

Normalisation et simplification des processus

Au cours de la période de planification, la CISR poursuivra une initiative qu'elle a lancée récemment, visant à élaborer un processus national unique « simple, rapide et équitable » pour chaque fonction décisionnelle. La CISR explorera les approches divergentes en matière d'exécution de ses processus et de ses procédures établis au fil des ans afin



Au cours de la période de planification, la CISR poursuivra une initiative qu'elle a lancée récemment, visant à élaborer un processus national unique « simple, rapide et équitable » pour chaque fonction décisionnelle.

d'en dégager les innovations et les pratiques exemplaires qu'elle pourrait appliquer avec cohérence à l'échelle du pays. La première phase du projet, qui est déjà amorcée, consiste notamment en un vaste examen de toutes les procédures et de tous les processus de gestion des cas et processus décisionnels touchant les demandes d'asile. Pour analyser les approches régionales, la CISR tirera profit de l'expérience et de l'expertise de spécialistes des opérations et des processus, à l'interne comme à l'externe. Elle prévoit ainsi être en mesure d'élaborer un seul et unique processus national de gestion des demandes d'asile qui soit simple et qui intègre les innovations et les

pratiques exemplaires en tenant compte des contraintes de l'infrastructure technologique actuelle.

Parallèlement à l'examen de la gestion des cas, la CISR examinera le processus décisionnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités et d'éliminer le double emploi et les recoupements. Les décideurs recevront davantage de soutien afin de promouvoir la qualité et la cohérence des décisions. Le soutien pourra prendre la forme de dossiers d'information harmonisés, de documents d'interprétation, de guides jurisprudentiels, d'avis juridiques, de décisions à caractère persuasif, de recherches approfondies et d'examens de questions juridiques découlant des cas types.

La première phase de cette importante initiative organisationnelle portera sur les demandes d'asile et sera mise en œuvre en 2003-2004. La seconde phase, qui se déroulera aussi en 2003-2004, comprendra un examen exhaustif des procédures et des processus de gestion des cas et des processus décisionnels touchant les appels en matière d'immigration, de même que les enquêtes et les contrôles des motifs de détention.

Système de gestion des cas intégré

La simplification et la normalisation des processus actuels devraient permettre de réaliser des gains d'efficience et de jeter les assises d'autres améliorations à la gestion des cas. À plus long terme, cependant, la CISR ne sera pas en mesure de maintenir le taux élevé de productivité atteint à ce jour ni de réaliser les gains prévus sans réorganiser en profondeur ses processus de gestion des cas appuyés par une infrastructure technologique mise à niveau et capable de soutenir les améliorations et les adaptations continues. Cette mise à niveau sera essentielle pour continuer d'assurer la capacité de la CISR de gérer avec efficience le cheminement de milliers de cas, depuis la réception du cas jusqu'à la décision définitive. Les systèmes actuels de suivi des cas sont archaïques et sujets à défaillance. Ils ne supportent plus d'autres adaptations rendues nécessaires pour tenir compte des améliorations apportées aux processus de gestion des cas et, parfois, leurs limites font même obstacle à la mise en œuvre de ces améliorations.

Vu la situation, la CISR prévoit investir temps, ressources et expertise à l'élaboration et à la mise en place d'un Système de gestion des cas intégré (SGCI) au cours de la période de planification. Ce projet d'envergure vise directement à appuyer la priorité de la CISR pour ce qui est d'accroître la capacité du processus décisionnel. La CISR s'est en effet fixé l'objectif ambitieux d'accroître le nombre annuel de cas réglés pour absorber la lourde charge de travail dans tous les secteurs et pour réduire l'arriéré des demandes d'asile. Les initiatives prévues permettront de fait de réaliser des gains importants en ce sens, mais sans la refonte complète de ses processus de suivi des cas et le développement d'outils technologiques performants à l'appui, la CISR ne sera pas en mesure de soutenir, à plus long terme, l'objectif élevé pour ce qui est du nombre prévu de demandes réglées. Elle restera par ailleurs à la merci des fluctuations de sa charge de travail et des imprévus extérieurs qui se répercutent sur ses activités.

La CISR s'attend à ce que le SGCI lui procurera les avantages et les résultats suivants :

- la réduction du délai et du coût global du traitement des cas et l'augmentation de la productivité par la restructuration des activités, y compris l'amélioration du cheminement des cas par la réduction du nombre d'étapes inhérentes aux processus;
- l'augmentation de l'efficacité globale de la prestation du programme par l'automatisation des principales fonctions et l'amélioration de la prise de décisions grâce à l'information rapide, intégrée, exhaustive et à jour sur les cas;
- la conformité aux principes du Gouvernement en direct par l'exécution sur Internet des principaux échanges avec les partenaires et les intervenants et l'amélioration des services aux clients;
- la mise à niveau de l'infrastructure de la technologie de l'information pour assurer la sécurité et l'intégrité des données.

Capacité de recherche au soutien du processus décisionnel

La recherche ciblée et faite en temps opportun constitue la pierre angulaire des préparatifs à l'audience et un élément important de l'infrastructure nécessaire au soutien de la prise de décisions éclairées. À titre d'exemple, l'évaluation de renseignements précis concernant le pays d'origine et le demandeur d'asile avant l'audience fournit aux décideurs les outils voulus pour utiliser le temps passé en salle d'audience de façon plus efficace et plus efficiente. Les besoins en recherche des décideurs évoluent constamment de concert avec l'éventail élargi des questions qu'ils doivent régler pour arriver à une décision.

Les hausses marquées du nombre de demandes d'asile réglées à la CISR se répercutent directement sur la charge de travail liée à la recherche. Compte tenu des autres mesures visant l'efficience et des initiatives d'amélioration des processus, la CISR examine actuellement l'utilisation des ressources de recherche afin d'en optimiser l'efficience. Cet examen porte notamment sur l'accès aux services de recherche, le temps et les efforts consacrés aux demandes de recherche individuelles et les moyens d'organiser plus efficacement les activités de recherche. La CISR se penchera également sur la capacité de recherche requise pour assurer le soutien durable à long terme au processus décisionnel.

Des nouveautés technologiques, telles celles prévues dans le cadre du SGCI, aideront à accroître la capacité de recherche et à réaliser d'autres économies d'efficience. Le soutien technologique efficace aidera par ailleurs à déterminer les besoins en recherche des décideurs, à traiter les demandes de recherche de ces derniers et à diffuser l'information avec efficience et cohérence.

Mode alternatif de règlement des litiges

Le mode alternatif de règlement des litiges (MARL) à la Section d'appel de l'immigration (SAI) est un mécanisme important par lequel la CISR cherche à accroître la capacité du processus décisionnel. La SAI recourt au MARL pour encourager le règlement — sans audience formelle — de certains genres d'appels en matière de parrainage. Le MARL permet

en effet d'adopter des approches moins formelles, moins antagonistes et plus consensuelles, comme la médiation. La proportion d'appels en matière de parrainage finalisés grâce au MARL augmente sans cesse. À ce jour, environ 50 % des cas traités de cette façon sont réglés sans audience formelle.

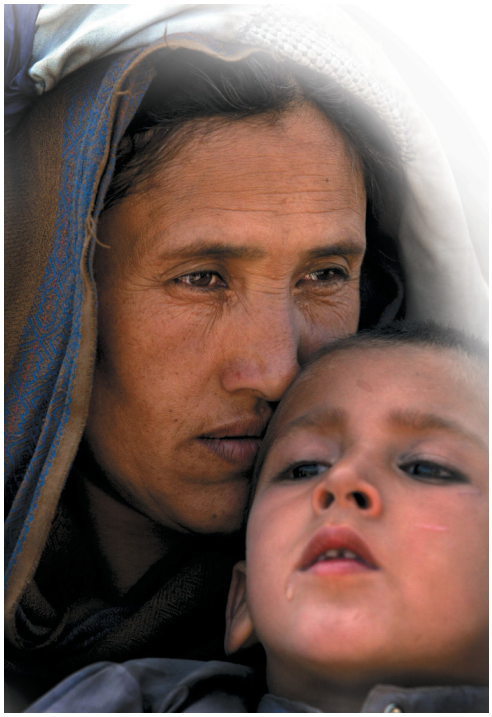
La SAI a instauré le MARL par voie de projet-pilote au bureau régional de Toronto, en 1998, puis l'a étendu au bureau régional de Vancouver en 2000. En 2003-2004, la SAI achèvera la mise en place du MARL au bureau régional de Montréal. Des séances d'information à l'intention des conseils des appelants seront tenues dans la plupart des régions. Une formation continue sera offerte aux agents de règlement des litiges et aux conseils du ministre, un programme de mentorat encadrera les agents de règlement des litiges et des communications auront lieu avec les intervenants.

Autres initiatives

Outre les grandes initiatives susmentionnées, la CISR prévoit poursuivre ses efforts sur plusieurs autres fronts, notamment :

- utiliser de nouveaux outils technologiques, dont le logiciel à commande vocale, pour aider à la rédaction des motifs de décision;
- mettre en œuvre une nouvelle procédure qui permettra à la CISR de repérer les cas que l'on ne s'attend pas à instruire. En exigeant des demandeurs une confirmation de leur disponibilité à comparaître devant la CISR, le tribunal pourra déterminer le plus tôt possible si ces demandeurs d'asile entendent poursuivre leur demande et, ce faisant, éviter d'investir inutilement ses ressources à la préparation et à la recherche touchant les cas en question;
- voir à l'application rigoureuse de certaines règles[9]. Par exemple, la CISR imposera de façon stricte aux demandeurs d'asile l'obligation de remplir leur formulaire sur les renseignements personnels dans les 28 jours qui suivent la réception du cas, et à tous les participants l'obligation de communiquer les documents au moins 20 jours avant le début de l'audience pour éviter tout retard au moment de l'audience;
- améliorer les pratiques de mise au rôle pour éviter les ajournements;
- appliquer une nouvelle règle qui permettra à la CISR de recevoir de CIC le dossier d'appel en matière de parrainage beaucoup plus rapidement (c.-à-d. dans les 120 jours — et non plus 180 — suivant le dépôt de l'appel).

[9] Des règles régissent chacun des aspects du processus décisionnel à la CISR. Elles énoncent le cadre de pratique et de procédure voulu pour assurer le traitement équitable et efficient des cas. Pour plus d'information sur les Règles de la CISR, voir www.cisr.gc.ca/fr/apropos/juridique/index_f.htm.



Intégrer davantage les mesures favorisant la qualité, la cohérence et l'efficience

Les efforts déployés en vue d'améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité du processus décisionnel sont essentiels à l'objectif de la CISR d'accroître sa capacité organisationnelle globale de rendre des décisions. Les décideurs de la CISR jouissent d'une indépendance une fois qu'ils sont saisis d'un cas, et les décisions qu'ils rendent varient immanquablement selon la preuve présentée dans chaque cas. Quoi qu'il en soit, la CISR est adepte du principe voulant que les cas similaires doivent recevoir des décisions similaires. L'élaboration d'approches cohérentes en ce sens et leur application par l'ensemble des effectifs de décideurs répartis dans cinq bureaux régionaux et bureaux de district constituent un défi de tout instant.

Effectif compétent, disposant des bons renseignements et outils

À la CISR, le processus décisionnel repose sur d'importants principes. Les décisions doivent être rendues dans le cadre d'un processus équitable, transparent et intelligible pour les parties. Ce processus doit par ailleurs être efficient sans toutefois sacrifier la qualité et l'intégrité des décisions. Les décideurs doivent donc être bien préparés pour l'audience; ils doivent bien tenir compte de la preuve et des observations des parties et tirer leurs conclusions à la lumière des faits pertinents ainsi que des lois et de la jurisprudence applicables. La qualité suppose en outre que les conclusions seront ensuite transmises aux parties dans une décision bien motivée.

La CISR doit investir sur plusieurs fronts et de façon continue pour améliorer la qualité, la cohérence et l'efficience de ses décisions; elle doit s'assurer que les décideurs et les employés qui participent à la préparation des cas sont formés et compétents, qu'ils disposent des meilleurs outils et renseignements possibles, et que des mécanismes de contrôle sont mis en place. Pour ce faire, en 2003-2004, la CISR :

- intensifiera les communications afin de cerner les questions nouvelles et de partager les pratiques exemplaires grâce à des réunions d'équipe et des réunions régionales et nationales;
- tiendra des séances de perfectionnement professionnel ciblées pour discuter des questions nouvelles et informer les décideurs des tendances dans la jurisprudence;

- élaborera des avis juridiques et des documents d'interprétation et verra, sur demande, à la révision des projets de décision selon la procédure établie;
- harmonisera les principaux documents et en donnera un accès commun dans tous les bureaux régionaux et de district.

La CISR améliorera également la gestion de ses services d'interprétation en langues étrangères. La qualité des services d'interprétation joue un rôle important dans les instances de la CISR et contribue à favoriser la qualité comme l'efficacité des audiences. Les mesures prévues comprennent la prestation d'une formation aux interprètes, la révision de guides, des glossaires sur les termes et des procédures. La CISR fera également une vaste compagne de recrutement.

Pour ce qui est de la charge de travail liée aux demandes d'asile, la CISR misera sur ses réseaux géographiques nationaux. Ceux-ci sont constitués d'équipes spécialisées de décideurs et d'employés affectés à la préparation des cas, mises sur pied pour tirer profit de l'expérience et de l'expertise sur des pays précis. Ces réseaux favorisent la circulation de l'information et des idées ainsi que l'échange du personnel entre les bureaux.

Gestion améliorée du processus décisionnel

Au moyen d'un certain nombre de mesures, la CISR renforcera la gestion globale du processus décisionnel. Avec la nouvelle loi, le président de la CISR dispose de nouveaux outils pour promouvoir la qualité, la cohérence et l'efficience du processus décisionnel. Il a notamment le pouvoir :

- de désigner des « guides jurisprudentiels » pour aider les décideurs en ce qui concerne d'importantes questions de fond et de procédure;
- de constituer des tribunaux composés de trois commissaires pour entendre certaines demandes d'asile ou certains appels en matière d'immigration afin d'éliminer les incohérences, les interprétations divergentes de la loi et des questions nouvelles et d'étayer les stratégies de formation;
- d'assigner des décideurs nommés par décret à des sections particulières afin de répondre aux besoins opérationnels.

De plus, la CISR prévoit utiliser davantage un certain nombre d'outils :

- la désignation de « décisions à caractère persuasif », c'est-à-dire les décisions de haute qualité caractérisées par leur force probante et qui permettent d'établir la jurisprudence pour aider les décideurs. Quoique ces décisions ne lient pas les décideurs, ceux-ci sont encouragés à en adopter le raisonnement, s'ils y souscrivent, dans des cas soulevant des considérations similaires;
- la désignation de cas représentatifs ou similaires à traiter comme « cas types » pour faciliter l'examen efficient et exhaustif des questions qui se présentent de façon répétitive dans plusieurs cas. Les cas types permettent de mieux cerner les principales questions juridiques soulevées par une série de faits donnés et d'établir une base de recherche et de renseignements

sur les conditions des pays pour résoudre ces questions dans des cas similaires;

- l'intervention dans les cas devant les cours supérieures pour y faire valoir ses observations sur des questions de droit ou de principe ou sur toute question représentant un intérêt institutionnel pour la CISR (soit une question de compétence, soit une question dont l'issue est susceptible d'avoir de vastes répercussions sur les activités de la CISR).

L'ensemble de ces mesures aideront la CISR à rendre l'application de la loi plus cohérente et plus transparente, à améliorer l'efficience du processus décisionnel et à utiliser plus largement et avec plus d'efficacité les travaux de haute qualité déjà accomplis.

Pour mesurer le succès de ses efforts au chapitre de l'amélioration de la qualité et de la cohérence du processus décisionnel, la CISR se fie, entre autres, au nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale. Depuis nombre d'années, cette dernière a infirmé moins de 1 % des décisions de la CISR, et rien ne laisse croire que cette tendance changera au cours de la période de planification.

4.1.2 Résultats prévus par secteur d'activité

La CISR est dotée de quatre secteurs d'activité par lesquels elle exécute ses travaux :

- Détermination du statut de réfugié;
- Appels en matière d'immigration;
- Enquêtes et examens des motifs de détention[10];
- Gestion et services généraux.

Les trois premiers secteurs d'activité regroupent tous les processus décisionnels de la CISR, y compris les activités de préparation des cas, de recherche documentaire, de mise au rôle, de soutien technologique, d'interprétation en langues étrangères ainsi que les services de bureau, d'administration et de secrétariat.

Le quatrième secteur d'activité, Gestion et services généraux, appuie la CISR dans ses fonctions décisionnelles grâce à une gamme de services, notamment dans les domaines de la gestion des cas, de la planification et des politiques, de la recherche sur les pays d'origine, des services juridiques, des services de traduction, des ressources humaines, des services financiers et administratifs, du perfectionnement professionnel, des communications et de la technologie de l'information.

Les passages qui suivent portent sur les résultats prévus relativement aux secteurs d'activité qui regroupent tous les processus décisionnels à la CISR.

[10] Le titre actuel de ce secteur d'activité est *Enquêtes et examens des motifs de détention*, selon la terminologie de l'ancienne loi. La CISR prévoit faire une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de l'exercice à venir afin de changer le titre de ce secteur d'activité à *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*, pour se conformer à la terminologie de la LIPR.

Détermination du statut de réfugié

Pour ce qui est de la détermination du statut de réfugié, la CISR s'engage à rendre, en temps opportun, des décisions éclairées relativement aux demandes d'asile présentées au Canada. Ce secteur d'activité monopolise la majeure partie des ressources de la CISR, y compris le salaire des décideurs et des personnes qui soutiennent le processus décisionnel ainsi que les dépenses non salariales engagées pour activités connexes.

Pour le secteur Détermination du statut de réfugié, les trois prochains exercices seront décisifs. La priorité absolue sera accordée à la réduction de l'arriéré et des délais de traitement. L'exercice 2003-2004 sera particulièrement critique, car la CISR déploiera des efforts concertés qui auront pour effet d'inverser la tendance à la hausse, connue depuis les quatre derniers exercices, dans le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et dans les délais de traitement.

En 2003-2004, l'on s'attend à ce que le nombre de demandes en attente d'une décision et les délais de traitement atteignent un sommet pour ensuite commencer à diminuer. Le revirement de la tendance sera le résultat de la concertation des efforts ciblés déployés à l'échelle de la CISR pour régler un plus grand nombre de demandes d'asile. Les objectifs que la CISR s'est fixés pour les deux exercices qui suivront contribueront à la réduction progressive et notable du nombre de demandes en attente d'une décision et des délais de traitement. Il faudra revoir ces objectifs dans 12 mois, à la lumière de l'expérience acquise durant 2003-2004. Dans la mesure où la CISR atteindra ces objectifs, le nombre de demandes en attente d'une décision sera réduit de moitié d'ici mars 2006, et les délais de traitement seront bien en deçà de 12 mois.

Un revirement important est fonction d'un ensemble de facteurs : des améliorations continues aux processus de gestion des cas; un effectif de décideurs et d'employés qui appuient directement le processus décisionnel; la réception de 35 000 demandes d'asile au maximum chaque exercice. Si ces conditions se réalisent, la CISR sera en mesure, pour la première fois en cinq ans, de régler plus de demandes d'asile qu'elle n'en reçoit.

Demandes d'asile déférées

Pour les besoins de l'établissement des prévisions, la CISR tient pour acquis que CIC ne lui déférera pas plus de 35 000 demandes d'asile annuellement, pour les trois prochains exercices. Quoi qu'il en soit, elle sait, forte de son expérience des quatre exercices passés, qu'il s'avère difficile de prévoir le nombre de demandes d'asile déférées et ainsi, la CISR suivra de près l'évolution de la situation. En effet, durant ces quatre exercices, le nombre de nouvelles demandes d'asile a excédé, et de beaucoup, le niveau relativement stable de 25 000 demandes qu'elle avait connu chaque année de 1995 à 1999. Le niveau de 35 000 nouvelles demandes d'asile prévues annuellement, pour les trois prochains exercices, est bien supérieur à la moyenne historique, mais il n'en

représente pas moins une diminution marquée par rapport au nombre record de 45 000 nouvelles demandes qui ont été déférées à la CISR en 2001-2002 et aux 40 000 nouvelles demandes projetées pour 2002-2003. La diminution prévue repose sur les estimations de CIC quant aux effets de l'Entente sur les tiers pays sûrs ainsi que sur le résultat des efforts soutenus des agents de CIC, à l'étranger, pour empêcher toute personne d'entrer au Canada clandestinement ou sur la foi de faux papiers.

Demandes d'asile réglées

Comme il a été mentionné précédemment, l'exercice 2003-2004 sera critique pour la CISR, qui s'est en effet fixé l'objectif ambitieux de régler 48 000 demandes d'asile. Ce nombre représente une hausse de 40 % par rapport à la projection de 34 000 demandes d'asile réglées en 2002-2003 et de 75 % par rapport aux 27 500 demandes d'asile réglées en 2001-2002.

Cet objectif, quoique ambitieux, est réalisable. La CISR tablera sur les progrès solides marqués jusqu'à présent. Un nombre de plus en plus élevé de cas ont été réglés pendant chaque trimestre de 2002-2003, et l'on prévoit en régler un nombre record pendant l'année, et ce, malgré les pressions occasionnées par la mise en œuvre de la nouvelle loi[11]. Cette productivité est tributaire des gains d'efficience enregistrés grâce à l'amélioration de la gestion des cas et au recours accru aux tribunaux formés d'un seul commissaire. La nouvelle loi a établi les tribunaux à un seul commissaire comme étant la norme pour les audiences en matière de demandes d'asile et a retiré l'obligation du consentement du demandeur d'asile pour constituer de tels tribunaux. Sous le régime de l'ancienne loi, la CISR a graduellement accru son recours à de tels tribunaux à environ 60 % de tous les cas. En raison de la formation intensive, le recours aux tribunaux à un seul commissaire a augmenté à plus de 95 % des cas immédiatement après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

Il faudra continuer à améliorer la gestion des cas et il est d'ailleurs prévu de le faire. Les améliorations à apporter incluent le recours accru aux processus rationalisés et l'établissement d'un seul et unique processus national de gestion du cheminement des demandes d'asile. Éventuellement, l'infrastructure technologique mise à niveau permettra d'appuyer les améliorations apportées au processus. Ces améliorations devraient entraîner des gains d'efficience et optimiser l'utilisation des ressources. Ces mesures d'efficience, combinées aux effectifs accrus de décideurs disponibles en 2003-2004, constituent un préalable pour que la CISR soit en mesure d'atteindre l'objectif fixé quant au nombre de demandes d'asile à régler.

La réalisation de cet objectif, en 2003-2004, ne sera pas de tout repos. Elle nécessitera la concertation d'efforts soutenus au sein de la CISR et la contribution de tous les membres du personnel, y compris ceux qui participent directement au processus décisionnel et ceux, aussi nombreux soient-ils, qui fournissent un soutien organisationnel aux activités de première ligne.

[11] L'annexe 2 de la Section VI décrit ce que signifie la LIPR pour la CISR et son incidence sur ses activités.

La CISR s'est également fixé des objectifs quant au nombre de demandes réglées pour les deux derniers exercices de la période de planification. Elle reverra ces objectifs dans son prochain Rapport sur les plans et les priorités à la lumière de l'expérience acquise en 2003-2004 et de façon à tenir compte de l'infrastructure organisationnelle voulue à l'appui de la hausse marquée du nombre annuel de demandes réglées. Les objectifs fixés, pour les deux derniers exercices de la période de planification, sont légèrement inférieurs à celui de 2003-2004 étant donné l'échéance, le 31 mars 2004, du financement temporaire additionnel alloué dans le budget fédéral de décembre 2001.

Demandes d'asile en attente d'une décision

La CISR entamera l'exercice 2003-2004 avec un nombre record de demandes d'asile en attente d'une décision, soit 55 000. La CISR s'est fixé, pour toute la période de planification, l'objectif de réduire ce nombre de moitié au moins. Elle estime pouvoir viser un tel objectif car, pour la première fois depuis 1998-1999, elle aura la capacité, dans la mesure où le nombre de demandes déférées n'excède pas 35 000 par année, de régler plus de demandes d'asile qu'elle n'en reçoit, contrairement aux quatre exercices précédents, où le nombre de demandes d'asile déférées dépassait la capacité de la CISR de rendre des décisions. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le nombre de demandes en attente d'une décision a crû de façon importante depuis l'été 1999.

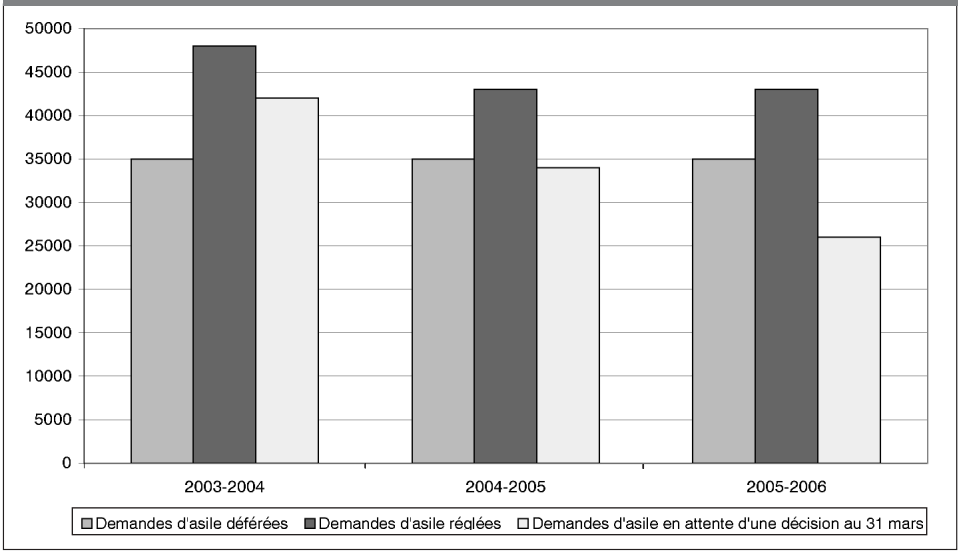
Bien que l'écart entre le nombre de demandes déférées et de demandes réglées s'amenuise, il est fort probable que le nombre de demandes déférées, en 2002-2003, excédera malgré tout le nombre de demandes réglées. Le nombre de demandes en attente d'une décision, comme l'avait précisé le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003, s'accroîtra en 2002-2003.

Ce n'est qu'en 2003-2004, où le nombre de demandes réglées devrait excéder le nombre de demandes déférées, que le revirement de la tendance des cinq dernières années s'amorcera. La CISR prévoit que le nombre de demandes en attente d'une décision passera de 55 000 à 42 000 durant cet exercice-là. D'autres réductions importantes sont prévues pour chacun des deux exercices ultérieurs. En bout de ligne, si l'on tient pour acquis que CIC ne déférera pas plus de 35 000 nouvelles demandes à chaque exercice de la période de planification, le règlement d'environ 43 000 demandes d'asile durant ces deux exercices permettra de ramener à 26 000 le nombre de demandes en attente d'une décision en mars 2006.

La hausse du nombre de demandes en attente d'une décision enregistrée durant les quatre derniers exercices s'est accompagnée d'une augmentation du temps d'attente. À l'heure actuelle, près du tiers des demandes attendent de recevoir une décision depuis plus de un an. La CISR entend réduire la proportion des cas qui datent de plus de un an à mesure que le nombre de demandes en attente d'une décision diminuera.

La CISR fera le suivi de la proportion des demandes d'asile complexes qui font partie des demandes en attente d'une décision, étant donné que leur nombre pourrait se répercuter sur l'antériorité des cas en attente d'une décision et, en bout

Figure 4.2
Nombre prévu de demandes d'asile déférées, réglées et en attente d'une décision



	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Demandes d'asile en attente d'une décision au 1er avril	55 000	42 000	34 000
Demandes d'asile déféréres	35 000	35 000	35 000
Demandes d'asile réglées	48 000	43 000	43 000
Demandes d'asile en attente d'une décision au 31 mars	42 000	34 000	26 000

de ligne, sur le taux de réduction du délai moyen de traitement. L'expérience acquise au cours de la prochaine année dans les processus rationalisés et les autres améliorations apportées aux processus de gestion des cas nous permettront de tirer des conclusions sur les tendances éventuelles à ce chapitre.

Délai moyen de traitement (mois écoulés entre le déféré et la finalisation)

Le délai moyen de traitement correspond à la période moyenne que passe la demande d'asile à la CISR, depuis qu'elle a été déférée par CIC jusqu'à ce que la décision soit rendue au demandeur, incluant le temps que ce dernier doit attendre avant que la date d'audition de sa demande soit fixée.

Le délai de traitement s'est accru, conjointement avec le nombre de demandes en attente d'une décision, passant de 9,5 mois en moyenne en 2000-2001 à plus de 13 mois à l'heure actuelle. En 2003-2004, le délai moyen de traitement pourrait atteindre jusqu'à 15 mois avant que la diminution annoncée dans le nombre de demandes en attente d'une décision ne se manifeste par une réduction du délai moyen de traitement. De même, le règlement des 43 000 demandes d'asile prévu pour les deux exercices ultérieurs devrait entraîner une réduction graduelle, tant et si bien que le délai

moyen de traitement devrait se situer en deçà de 12 mois à la fin de 2004-2005, et en deçà de 10 mois à la fin de 2005-2006.

Coût par demande d'asile

Le coût par demande d'asile comprend les coûts des activités associées à la préparation des cas et au processus décisionnel. Il comprend une portion des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis d'une manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

Le coût moyen par demande d'asile en 2003-2004 devrait s'élever a environ 2 400 $.

Appels en matière d'immigration

Les appels en matière d'immigration peuvent être interjetés par :

- *les citoyens canadiens et les résidents permanents dont la demande de parrainage au titre du regroupement familial a été rejetée;*
- *les résidents permanents, les personnes protégées et les étrangers qui détiennent un visa de résident permanent contre qui pèse une mesure de renvoi du Canada;*
- *les résidents permanents à l'égard desquels un agent de CIC a conclu, à l'étranger, au non-respect de l'obligation de résidence;*
- *le ministre, qui peut en appeler de toute décision rendue par la Section de l'immigration dans le cadre d'une enquête.*

L'exercice 2003-2004 sera le premier exercice complet où la CISR entendra les appels sous le régime de la LIPR[12]. En se fiant aux estimations de CIC, la CISR s'attend à recevoir 20 % plus d'appels en 2003-2004 qu'au cours des derniers exercices. Quoi qu'il en soit, pour ce même exercice, elle prévoit accroître le nombre d'appels finalisés grâce au rendement élevé constant et aux effectifs accrus de décideurs disponibles.

La CISR entamera toutefois l'exercice 2003-2004 avec le nombre d'appels en attente d'une décision le plus élevé des cinq dernières années du fait que le nombre d'appels interjetés en 2002-2003 a excédé la capacité de la CISR de rendre des décisions durant cet exercice. Le nombre élevé d'appels en attente d'une décision se traduira par un temps d'attente, avant décision, plus long en 2003-2004 qu'au cours des exercices précédents.

La CISR brosse le tableau général pour chacun des trois exercices de la période de planification; elle prévoit cependant revoir les prévisions établies pour 2004-2005 et 2005-2006 suivant les effets de la nouvelle loi constatés en 2003-2004. Selon les données actuelles disponibles, le nombre d'appels interjetés devrait demeurer élevé tout au long de la période de planification.

Appels interjetés

La charge de travail de la CISR en ce qui a trait aux appels s'est accru. La CISR s'attend à recevoir 5 200 nouveaux appels en 2003-2004, soit une hausse de près de 10 % par rapport aux projections pour 2002-2003 et de 20 % par rapport au

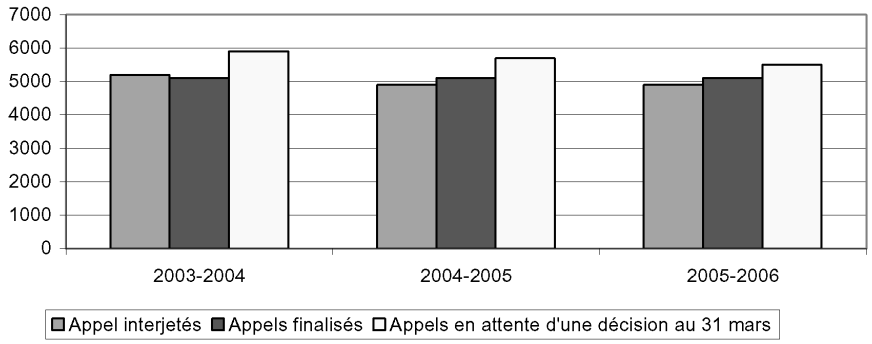
[12] L'annexe 2 de la Section VI décrit ce que signifie la LIPR pour la CISR et son incidence sur ses activités.

nombre d'appels interjetés dans les exercices antérieurs. Dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003, la CISR avait prévu qu'elle recevrait jusqu'à 6 500 nouveaux appels en 2003-2004 et avait annoncé qu'elle reverrait cette prévision selon l'expérience qu'elle et CIC auront acquise avec la nouvelle loi. Le nombre prévu d'appels interjetés en 2003-2004 est relativement théorique étant donné que la LIPR n'est en vigueur que depuis quelques mois et qu'on ne peut toujours pas établir clairement le nombre de nouveaux appels que cette dernière générera. La prévision de 5 200 appels interjetés, en 2003-2004, repose sur l'hypothèse selon laquelle la capacité de CIC de traiter les demandes à l'étranger demeurera stable et que les taux de refus et d'appel, toutes catégories confondues, seront supérieurs aux exercices précédents du fait que la LIPR sera mise à l'épreuve. Le nombre d'appels interjetés pourrait diminuer légèrement en 2004-2005 et en 2005-2006, pour s'établir à environ 4 900, une fois que les gens se seront familiarisés avec la nouvelle loi et qu'ils seront moins portés à en analyser les dispositions. Le nombre prévu d'appels interjetés demeurera néanmoins assez élevé par rapport aux exercices précédents.

Appels finalisés

La CISR prévoit finaliser 5 100 appels en 2003-2004, soit une hausse de 25 % par rapport au nombre projeté d'appels finalisés pour 2002-2003, grâce aux effectifs accrus de décideurs et au rendement élevé constant. Elle prévoit en outre que le nombre d'appels finalisés pour les exercices ultérieurs demeurera semblable.

Figure 4.3
Nombre prévu d'appels interjetés, finalisés et en attente d'une décision



	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Appels en attente d'une décision au 1er avril	5 800	5 900	5 700
Appel interjetés	5 200	4 900	4 900
Appels finalisés	5 100	5 100	5 100
Appels en attente d'une décision au 31 mars	5 900	5 700	5 500

Appels en attente d'une décision

Le nombre d'appels en attente d'une décision a crû graduellement tout au long de la dernière année, passant d'une moyenne de 5 100, le 31 décembre 2001, à 5 700 à la fin de décembre 2002, car le nombre d'appels interjetés a sans cesse excédé le nombre d'appels finalisés durant cette période. La CISR prévoit que le nombre d'appels en attente d'une décision atteindra 5 800 d'ici le 31 mars 2003. Pour 2003-2004, ce nombre devrait augmenter légèrement pour se situer à 5 900, car la CISR prévoit finaliser pratiquement autant d'appels qu'elle en recevra durant cet exercice. Pour les deux exercices ultérieurs, le nombre d'appels en attente d'une décision devrait diminuer peu à peu, pour s'établir à 5 700 à la fin de mars 2005 et à 5 500 le 31 mars 2006, si l'on tient pour acquis que le nombre d'appels interjetés après 2003-2004 diminuera légèrement.

Délai moyen de traitement (mois écoulés de la réception du dossier d'appel au prononcé de la décision)

Durant plusieurs années, le délai moyen de traitement a varié de six à sept mois. Toutefois, durant les trois premiers trimestres de 2002-2003, le délai de traitement des appels a crû légèrement en raison de la hausse du nombre d'appels interjetés et du nombre d'appels en attente d'une décision durant cette période. Pour l'exercice 2003-2004, la CISR prévoit que le délai de traitement continuera de croître pour atteindre éventuellement huit mois étant donné le nombre élevé constant d'appels interjetés et le grand nombre d'appels en attente d'une décision. Pour les deux exercices ultérieurs, le traitement devrait nécessiter un délai similaire.

Coût par appel

Le coût par appel comprend les coûts des activités associées à la gestion des cas et aux processus décisionnels. Il comprend également une portion des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis de manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

Le coût moyen par appel en 2003-2004 devrait s'élever à environ 1 900 $.

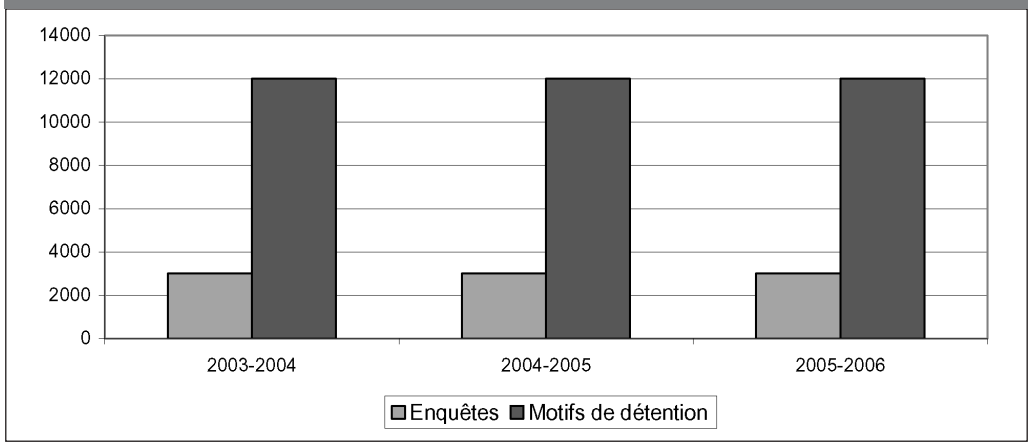
Enquêtes et examens des motifs de détention[13]

La CISR mène enquête sur les personnes soupçonnées d'avoir enfreint la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés. De telles enquêtes visent à déterminer si la personne visée peut entrer ou demeurer au Canada.

La CISR contrôle par ailleurs le bien-fondé des détentions ordonnées par CIC à des fins d'immigration. Des milliers de personnes détenues chaque année ont droit au contrôle des motifs de leur détention dans les délais impartis par la LIPR. Le nombre d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention qu'effectue la CISR dépend des cas qui lui sont déférés, selon les décisions prises par CIC.

[13] Le titre actuel de ce secteur d'activité est *Enquêtes et examens des motifs de détention*, selon la terminologie de l'ancienne loi. La CISR prévoit faire une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de l'exercice à venir afin de changer le titre de ce secteur d'activité à *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*, pour se conformer à la terminologie de la LIPR.

Figure 4.4
Nombre prévu d'enquêtes et de contrôles des motifs de détention finalisés



	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Enquêtes	3 000	3 000	3 000
Contrôles des motifs de détention	12 000	12 000	12 000
Total	15 000	15 000	15 000

Enquêtes finalisées

En 2003-2004, les effets de la LIPR se feront sentir sur la charge de travail de la CISR, pour ce qui est des enquêtes. Aux termes de la nouvelle loi, les agents de CIC peuvent en effet trancher les cas simples et incontestables d'interdiction de territoire de telle sorte que la CISR n'en est pas saisie. Pour cette raison, la CISR prévoit finaliser environ 3 000 enquêtes en 2003-2004, tout comme dans les deux exercices ultérieurs, soit une diminution de 20 % par rapport au nombre d'enquêtes finalisées au cours des derniers exercices. Toutefois, il est prévu que la complexité des cas dont la CISR sera saisie sera en général plus grande qu'auparavant.

Contrôles des motifs de détention finalisés

La CISR prévoit finaliser 12 000 contrôles des motifs de détention en 2003-2004 ainsi que dans les deux exercices ultérieurs, soit un nombre légèrement supérieur aux 11 000 contrôles finalisés au cours des derniers exercices, mais inférieur aux 14 000 contrôles que la CISR prévoyait finaliser selon les estimations dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003. Lorsqu'elle a rédigé ce rapport, la CISR s'attendait à ce que le nombre de contrôles des motifs de détention allait grandement augmenter du fait de la hausse prévue de la capacité de détention de CIC. Compte tenu de la capacité prévue de détention de CIC, la CISR a revu à la baisse ses prévisions quant au nombre de contrôles finalisés, lesquelles tiennent

aussi compte des tendances observées jusqu'à présent quant aux détentions.

La CISR doit respecter les délais impartis par la loi pour effectuer les contrôles des motifs de détention. Une fois mise en détention, toute personne a le droit de comparaître devant la CISR dans les 48 heures qui suivent, puis, à nouveau, dans les sept jours et, par la suite, au moins une fois aux 30 jours. Ces délais sont prévus par la LIPR et aucune exception n'est tolérée.

Par ailleurs, une nouvelle disposition s'applique désormais aux enquêtes et aux contrôles des motifs de détention : le ministre peut maintenant demander l'interdiction de communiquer tout renseignement de nature délicate. Aux termes de l'ancienne loi, le ministre ne soumettait pas nécessairement les questions de sécurité à l'examen des décideurs de la CISR[14].

Coût par enquête et contrôle des motifs de détention

Le coût moyen par enquête et contrôle des motifs de détention comprend les coûts associés à la gestion des cas et aux processus décisionnels. Il comprend également une portion des coûts liés aux services de soutien assurés par le secteur d'activité Gestion et services généraux, qui sont répartis de manière proportionnelle parmi les trois autres secteurs d'activité.

Le coût moyen par enquête et contrôle des motifs de détention en 2003-2004 devrait s'élever à environ 970 $ et 550 $ respectivement.

[14] L'annexe 2 de la Section VI décrit plus en détail ce que signifie la LIPR pour la CISR et son incidence sur ses activités.

4.2 ÊTRE UN TRIBUNAL ADMINISTRATIF D'AVANT-GARDE

Bien que la plupart des membres du personnel et la majeure partie des ressources de la CISR soient affectés au soutien direct des activités opérationnelles, lesquelles donnent lieu à plusieurs centaines de décisions chaque semaine, la CISR fait les investissements voulus pour demeurer un tribunal administratif d'avant-garde doté des outils nécessaires à l'exécution de son mandat. Pour y parvenir, elle doit pouvoir compter sur un personnel averti, motivé et disposant des renseignements et des outils adéquats. Elle doit aussi entretenir des liens avec les intervenants, au pays comme sur la scène internationale, du milieu de l'immigration pour partager les connaissances acquises et les pratiques exemplaires établies et en tirer avantage. Tout investissement à cet égard appuie directement les activités opérationnelles.

Les initiatives prévues pour 2003-2004 et les exercices ultérieurs viseront à appuyer les priorités essentielles de la CISR :

- réduire l'arriéré des demandes d'asile et abréger les délais de traitement;
- accroître la capacité du processus décisionnel grâce à l'amélioration de la gestion des cas;
- intégrer davantage les mesures favorisant la qualité, la cohérence et l'efficience du processus décisionnel;
- équiper l'organisation d'une infrastructure appropriée pour l'avenir.

En 2003-2004, la CISR accordera une grande priorité à accroître sa capacité organisationnelle et la modernisation de son infrastructure de gestion pour s'assurer d'être prête à relever les défis à venir. À cette fin, elle mettra en œuvre des initiatives afin de renforcer le perfectionnement professionnel et la gestion de ses ressources humaines et de moderniser ses systèmes d'information. La CISR continuera par ailleurs à apprendre des efforts d'autres pays et à partager son expertise sur la scène internationale, notamment en participant à des tribunes internationales et en échangeant de l'information et des pratiques exemplaires.

Perfectionnement professionnel et gestion responsable des ressources humaines

Dans ses activités touchant le perfectionnement professionnel et les ressources humaines, la CISR mettra l'accent sur la gestion axée sur les

compétences, les programmes de promotion de la carrière et les activités d'apprentissage à l'intention des employés. Tout au long de la période de planification, la CISR accordera une grande importance aux initiatives de formation et de perfectionnement professionnel. Les décideurs et les employés qui appuient le processus des audiences doivent disposer des outils voulus pour exécuter leurs fonctions avec efficacité, pour faire face aux pressions découlant de la charge de travail et au nouveau cadre législatif, et pour s'adapter aux changements qui découlent des importantes initiatives d'amélioration.

Perfectionnement professionnel

En 2003-2004, le plan d'apprentissage que la CISR a élaboré pour son personnel appuie ses priorités stratégiques, car il vise à aider à rehausser la qualité et la cohérence des décisions de la CISR, à réduire le délai de prononcé des décisions et à accroître la productivité générale du tribunal. Le succès de la CISR passe par des décideurs judicieux soutenus par un personnel professionnel averti et qualifié; aussi la CISR poursuivra-t-elle son projet d'élaboration de plans d'apprentissage individuels pour ses employés selon les exigences de leur poste actuel et leurs aspirations professionnelles.

Chaque année, la CISR établit un plan national d'apprentissage répondant aux besoins précis en compétences et en connaissances de son personnel. En 2003-2004, ce plan vise la consolidation des acquis et la mise à profit de la formation reçue récemment en vue de la mise en œuvre de la LIPR. Il fait en outre place aux investissements continus dans le perfectionnement professionnel et la formation au titre des moyens permettant d'intégrer davantage les mesures institutionnelles favorisant la qualité, la cohérence et l'efficience de la prise de décisions. Il met l'accent sur les qualités requises des commissaires siégeant seuls pour présider les audiences, la prise en compte des motifs regroupés de protection, les meilleures démarches à adopter dans la conduite des nouvelles catégories d'appels, l'application de la nouvelle jurisprudence, l'importance accrue des questions de sécurité dans les enquêtes et les contrôles des motifs de détention et le traitement des questions d'actualité.

Les programmes d'apprentissage sont un outil essentiel pour assurer la qualité et la cohérence du processus décisionnel et transmettre les pratiques exemplaires pour mener des audiences efficaces. Après avoir été nommés à l'issue d'une présélection axée sur les compétences, les nouveaux commissaires reçoivent une formation théorique de trois semaines, suivie d'un programme de formation en cours d'emploi d'une durée de six mois qui est adapté à leurs besoins. Ce programme a été revu et le sera de façon continue pour tenir compte des changements de fond ou de procédure attribuables au nouveau cadre législatif. Par exemple, l'obligation des décideurs en matière d'asile de présider seuls les audiences et de trancher seuls les cas est l'un des principaux changements qui a nécessité le rajustement des approches de formation.

La CISR continuera d'offrir aux commissaires expérimentés un programme de formation sur mesure en complément de la formation en groupe, qui constitue le fondement du perfectionnement professionnel à la CISR. Ce programme permet une approche plus individualisée et plus exhaustive à l'évaluation des besoins en perfectionnement professionnel des commissaires et à la réponse à ces besoins.

Tout au long de 2003-2004, la CISR donnera également des séances mensuelles de perfectionnement professionnel portant sur des questions de fond et de procédure aux nouveaux commissaires, aux commissaires expérimentés et aux employés qui appuient les commissaires dans la préparation et la conduite des audiences.

Gestion responsable des ressources humaines

En 2003-2004, la CISR se préparera au renouvellement du cadre de gestion des ressources humaines tel qu'envisagé par l'Initiative de modernisation des ressources humaines présentée récemment au Parlement. Cette transition nécessitera la participation active des gestionnaires de la fonction publique, des employés et des agents de négociation.

La CISR entreprendra un éventail d'activités pour moderniser la gestion des ressources humaines et renforcer son engagement à la promotion d'un climat d'apprentissage continu à l'interne afin de s'équiper et de se préparer pour l'avenir. Ces activités viseront notamment :

- à accroître l'imputabilité de la direction dans la gestion des ressources humaines;
- à revoir la délégation des pouvoirs des gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines afin de l'harmoniser à l'Initiative de modernisation des ressources humaines et à l'Amélioration des pratiques de gestion;
- à optimiser l'utilisation du système d'information des ressources humaines afin de maximiser les efforts et les ressources déployés au recrutement et à la conservation des effectifs, de partager avec tout le personnel des données clés sur les activités d'apprentissage et les nouveaux programmes de promotion de la carrière et d'aider à l'élaboration d'un cadre de gestion des ressources humaines axé sur les compétences;
- à élaborer une nouvelle politique intégrée relative aux congés d'études.

La CISR est par ailleurs déterminée à élaborer des plans d'action nationaux et régionaux avec les syndicats et les employés pour donner suite au Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Utilisation novatrice et optimale de la technologie

Pour mener à bien ses projets, un effectif compétent et talentueux a besoin d'outils technologiques adéquats. De par l'emplacement géographique de ses cinq bureaux régionaux et bureaux de district, la CISR fait fond sur de vastes réseaux

de communication et d'ordinateurs pour permettre à ses décideurs et à ses employés de partager et d'échanger l'information, pour faciliter la préparation des cas, pour gérer le cheminement des cas et pour consulter les intervenants et communiquer avec eux.

Comme il a été mentionné plus haut, avec la mise en œuvre de la LIPR, la CISR prévoit développer le nouveau Système de gestion des cas intégré (SGCI) pour remplacer son actuel système de suivi des cas, qui est désuet. La CISR devra absolument consacrer beaucoup de temps et de ressources, au cours de la période de planification, pour complètement repenser ses processus de suivi des cas et développer les outils technologiques performants à l'appui.

La CISR prévoit lancer d'autres initiatives technologiques, notamment la création d'une base de données nationale des motifs de décision et l'enregistrement numérique, qui seront ultérieurement intégrées au SGCI.

Depuis sa création, la CISR a constitué une impressionnante collection de motifs de décision et de jurisprudence. Pour rehausser la qualité et la cohérence générales du processus décisionnel et améliorer la gestion des cas, elle créera, en 2003-2004, une base de données nationale des motifs de décision. Cette base de données est conçue pour donner un accès facile aux motifs en version électronique et permettra de chercher et d'extraire de l'information. Elle permettra en outre d'analyser les tendances nationales et régionales.

En 2003-2004, la CISR remplacera ses anciens enregistreurs analogiques (bandes magnétiques) utilisés dans les salles d'audience par des appareils d'enregistrement numérique qui permettront d'améliorer la qualité du son, de réduire les besoins en archivage, d'accéder directement et rapidement aux transcriptions et de réduire les coûts.

Amélioration des pratiques de gestion

Afin de disposer des outils voulus pour relever les défis actuels et de se préparer pour l'avenir, la CISR poursuivra la mise à exécution de son initiative d'Amélioration des pratiques de gestion, laquelle intègre les principes de la modernisation de la fonction de contrôleur établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette initiative repose sur les quatre piliers du processus décisionnel de la gestion : l'intégration des renseignements financiers et non financiers; l'approche solide à la gestion des risques; des options de prestation souples compte tenu des systèmes de contrôle opportuns; les valeurs et les principes éthiques sains dans la prestation des services publics.

Plusieurs mesures, qui feront partie d'une approche intégrée, ont déjà été lancées et se poursuivront au cours de la période de planification :

- à l'appui du Bureau de l'amélioration des pratiques de gestion, un groupe de travail composé de membres de la direction et d'experts fonctionnels établit un plan d'action intégré et cohérent visant à regrouper toutes les mesures et initiatives en matière d'amélioration de la gestion;

- la CISR élabore un modèle de planification et de budgétisation par activités afin d'intégrer ses renseignements financiers et non financiers et d'améliorer la planification et la gestion de la charge de travail et des ressources;
- la CISR élabore également un cadre de gestion des risques qu'elle intégrera à la prise de décisions stratégiques;
- la CISR met à jour sa politique de vérification interne et élabore un plan de vérification interne en fonction du risque;
- la CISR met en œuvre, conjointement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le cadre de la politique nationale sur les locaux afin de mieux gérer et planifier l'utilisation des locaux. TPSGC envisage d'assimiler ce projet-pilote aux pratiques exemplaires à partager avec les autres ministères et organismes.

En 2003-2004, la CISR prendra d'autres mesures à l'égard des quatre piliers susmentionnés de la modernisation de la fonction de contrôleur, et mettra particulièrement l'accent sur les valeurs et les principes éthiques. L'intention est, à long terme, de mieux intégrer les valeurs, les grands risques, les intérêts des clients et des intervenants et l'information sur le rendement aux décisions opérationnelles et aux plans d'activités.

La CISR a dû revoir le calendrier des mesures susmentionnées en raison des préparatifs de la mise en œuvre de la LIPR, mais elle n'en demeure pas moins déterminée à mener cette initiative à bon terme, afin d'accroître sa capacité organisationnelle et de demeurer un tribunal d'avant-garde.

Reconnaissance de particuliers et d'organisations sur la scène nationale et internationale

La CISR fait partie intégrante du portefeuille canadien de l'immigration et du statut de réfugié. Elle tient par ailleurs un rôle important, sur la scène internationale, dans les affaires intéressant les réfugiés. En tant que chef de file mondial et tribunal d'avant-garde, la CISR est résolue à partager les pratiques exemplaires, à promouvoir les droits humains et à prendre part à l'évolution des questions internationales. Les liens qu'elle tisse avec les intervenants à l'étranger lui permettent de se tenir au fait des tendances et des pratiques nouvelles dans les autres pays.

Consultations intergouvernementales

La CISR continue de jouer un rôle de premier plan dans les activités du groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, sous l'égide du Groupe des consultations intergouvernementales (GCI) sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Elle participe aussi aux travaux du groupe de travail des données du GCI, qui analyse les données comparatives sur les demandes d'asile présentées dans les divers pays membres du GCI.

Le groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine du GCI s'emploie à accroître la capacité d'échange de l'information entre les États membres

et fait état des pratiques exemplaires dans la production et la diffusion de la documentation sur les pays d'origine. En 2003, le groupe de travail des renseignements sur les pays d'origine, en collaboration avec d'autres groupes de travail du GCI, prévoit tenir des ateliers pluridisciplinaires au Nigéria et en Russie. La CISR continuera de fournir des renseignements et des conseils aux pays — qu'ils soient membres ou non du GCI — qui mettent sur pied des services de renseignements sur les pays d'origine.

En participant aux activités de ces groupes de travail, la CISR se tient au fait de l'évolution des sources de renseignements sur les pays d'origine, constate les résultats obtenus par les systèmes de détermination du statut de réfugié des États membres du GCI, et tire avantage de l'expérience et des pratiques exemplaires d'autres pays d'accueil. Elle profite par ailleurs de l'occasion pour partager conseils et information.

Association internationale des juges aux affaires des réfugiés

Grâce à sa participation aux travaux de l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR), la CISR se tient au fait des pratiques juridiques internationales touchant les réfugiés et de l'évolution de celles-ci. Elle profite aussi de cette tribune pour partager ses pratiques avec la communauté internationale. D'ailleurs, les décideurs de la communauté internationale qui traitent des questions relatives aux réfugiés reconnaissent de longue date les efforts que le Canada déploie à la promotion des pratiques exemplaires, à preuve les travaux de la CISR avec l'AIJAR, créée en 1997 pour promouvoir la normalisation des pratiques, des procédures et de l'interprétation du droit applicable aux réfugiés partout dans le monde. Le vice-président de la Section de la protection des réfugiés est membre du Conseil exécutif et président du Comité de perfectionnement professionnel de l'AIJAR.

En 2003-2004, la CISR poursuivra sa participation aux activités des groupes de travail de l'AIJAR chargés d'étudier diverses questions de droit et de procédure touchant les réfugiés. Elle continuera aussi à soutenir activement l'AIJAR par l'entremise du Comité de perfectionnement professionnel et des activités de formation des juges du monde entier. Par exemple, la CISR a participé récemment à un séminaire sur le droit des réfugiés à l'intention des juges de la Ligue des États arabes (au Caire) et à la conférence annuelle du Refugee Legal Centre au Royaume-Uni.

Par ses travaux avec l'AIJAR et d'autres organismes, la CISR a contribué à la mise sur pied de systèmes de détermination du statut de réfugié tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Plusieurs pays ont emboîté le pas au Canada dans de nombreuses initiatives visant le droit et les pratiques touchant les réfugiés, notamment l'adoption de lignes directrices régissant la persécution liée au sexe modelées sur les directives de la CISR.

En effet, les États-Unis et le Royaume-Uni ont tous deux adopté des directives similaires à celles de la CISR[15] pour régir l'audition de demandes d'asile fondées sur la crainte de persécution du fait du sexe.

Études comparatives d'autres systèmes de détermination du statut de réfugié

En tant que chef de file mondial dans le processus de détermination du statut de réfugié, la CISR cherche toujours de nouveaux moyens plus efficients de réaliser son mandat. Plusieurs pays industrialisés ont adopté des systèmes créatifs et efficaces de détermination du statut de réfugié. La CISR continuera de comparer son système à celui d'autres pays. Elle pourra ainsi mieux comprendre les nouvelles tendances et voir les différentes approches et les solutions novatrices adoptées dans d'autres pays.

En tant que chef de file mondial dans le processus de détermination du statut de réfugié, la CISR cherche toujours de nouveaux moyens plus efficients de réaliser son mandat.

HCR/L. Taylor

[15] Pour plus d'information sur les revendicatrices du statut de réfugié craignant d'être persécutées en raison de leur sexe, voir www.cisr.gc.ca/fr/apropos/directives/femmes/index_f.htm.

4.3 ÊTRE UN PARTENAIRE INNOVATEUR DU SYSTÈME D'IMMIGRATION DU CANADA

La CISR reconnaît qu'il est de plus en plus important de créer et d'entretenir des relations de travail efficaces avec les intervenants et ses partenaires si elle veut conserver un système d'immigration canadien qui soit efficace et proactif. La section qui suit énonce les initiatives précises qui contribueront à la création et au maintien des relations avec CIC et d'autres intervenants. Ces initiatives tablent sur la collaboration et la communication de qualité que la CISR a établies avec les intervenants et ses partenaires au cours des dernières années, surtout durant les préparatifs et la mise en œuvre de la LIPR.

Approche intégrée à la gestion du portefeuille

Relation avec Citoyenneté et Immigration Canada

En tant que partenaires principaux du portefeuille visant les immigrants et les réfugiés, CIC et la CISR continueront d'améliorer les communications et de concerter leurs efforts sur des questions liées à la gestion globale du portefeuille. Cette relation avec CIC doit reconnaître l'importance de maintenir l'indépendance institutionnelle de la CISR et l'indépendance de ses décideurs, et le fait que CIC peut comparaître en tant que partie aux instances de la CISR.

En 2003-2004, CIC et la CISR s'appuieront sur les assises qu'ils ont jetées durant les travaux préparatoires à la mise en œuvre de la LIPR. Au titre des priorités, ils feront le suivi de l'application de la nouvelle loi. La CISR travaillera de concert avec CIC pour trouver des réponses appropriées aux questions de mise en œuvre et aux autres questions liées à la gestion du portefeuille. Ils continueront à s'échanger les renseignements pertinents à l'appui de la détection rapide des demandeurs d'asile susceptibles de compromettre la sécurité et à collaborer à la gestion des cas. L'Entente sur les tiers pays sûrs conclue avec les États-Unis, qui devrait entrer en vigueur dans le courant de l'année à venir, nécessitera la mise en place et le suivi des procédures à l'appui de son application, ainsi que l'évaluation continue de ses effets sur le système canadien d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

L'*Entente cadre administrative* de 1996, qui établit clairement la relation administrative entre CIC et la CISR, sera revue au cours du prochain exercice. Elle sera modifiée à la lumière de la LIPR et de l'évolution de la situation depuis son adoption afin de tenir compte de la situation actuelle et des initiatives respectives de gestion des cas destinées à répondre aux grands défis de 2003-2004.

Élaboration des politiques

Les politiques opérationnelles novatrices de la CISR, qui visent à promouvoir l'uniformité, la simplicité et l'équité des processus du tribunal, à faciliter la prise de décisions, à appuyer et à améliorer la gestion des cas, sont essentielles à l'application efficace de la législation. La CISR, en consultation avec les intervenants, élabore, met en place et adapte ses politiques opérationnelles pour répondre aux besoins nouveaux et aux priorités stratégiques.

Au cours du dernier exercice, la CISR a concentré ses travaux, pour ce qui est des politiques, au soutien de la mise en œuvre de la LIPR. En 2003-2004, elle mettra l'accent sur la détermination et la réponse aux besoins en politiques suscités par ses efforts de normalisation des processus, d'amélioration de la gestion des cas et d'intégration poussée des mesures favorisant la qualité, la cohérence et l'efficacité.

Relations efficaces avec les clients et les intervenants

La CISR estime qu'il est très important d'entretenir des relations efficaces avec les intervenants externes. Le dialogue et la collaboration continus que la CISR a établis avec les intervenants aident cette dernière à répondre à ses priorités stratégiques et contribuent à la consolidation graduelle des nouvelles dispositions législatives. La CISR prévoit déployer des efforts continus en vue de mousser les relations avec les intervenants, notamment par les moyens suivants :

- la présence à une tribune d'intervenants connue sous le nom de Comité consultatif sur les pratiques et les procédures;
- des mesures visant à appuyer les parties non représentées;
- le suivi continu du Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires;
- l'exécution des phases initiales de la vaste initiative d'Amélioration du service.

Comité consultatif sur les pratiques et les procédures

Le Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP) est une tribune importante qui permet à la CISR de créer et d'entretenir des relations efficaces avec ses intervenants. Grâce à ses réunions semestrielles et à ses téléconférences périodiques, le CCPP offre une occasion pour échanger de l'information, trouver des solutions à des questions d'intérêt mutuel et comprendre les positions respectives. Il se compose de représentants d'organisations telles que l'Association du Barreau canadien, les associations d'avocats en immigration et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Ces organisations constituent un ensemble d'intervenants qui jouent un rôle de premier plan dans l'efficacité des processus de la CISR.

L'année dernière, il est devenu de plus en plus important de travailler en étroite collaboration avec les intervenants lorsque la CISR s'affairait à préparer la mise en œuvre de la LIPR. En 2003-2004, la CISR entend faire fond sur le dialogue soutenu qu'elle a établi pour améliorer ses travaux. Des réunions et des séances d'information permettront de discuter de la consolidation graduelle des nouvelles dispositions législatives et de cerner d'autres questions d'intérêt mutuel, notamment les besoins des demandeurs d'asile vulnérables.

En outre, les bureaux régionaux et les bureaux de district de la CISR contribueront à créer et à maintenir des relations efficaces par le truchement de tribunes établies avec les intervenants locaux.

Appui aux parties non représentées et aux conseils non juristes

La CISR continuera de mettre en place des mesures pour répondre aux besoins particuliers des parties non représentées, qu'il s'agisse des demandeurs d'asile, des appelants ou des conseils non juristes qui comparaissent devant elle. Ces mesures sont particulièrement importantes pour assurer l'équité des processus de la CISR et faciliter l'accès à la justice. Au nom de l'équité, il est essentiel que les intéressés soient prêts à présenter leur cas avec efficacité et qu'ils bénéficient de conseils et d'un soutien.

À cet effet, la Section d'appel de l'immigration prévoit continuer à donner des séances d'information en immigration pour aider à accroître l'accessibilité et l'efficience de la procédure d'appel. Ces séances font suite aux récents travaux de la Section pour mettre ses *Guides à l'intention des appelants non représentés*[16] à jour en fonction de la nouvelle loi, des nouveaux règlements et des nouvelles règles.

La CISR prévoit en outre travailler de concert avec les intervenants clés afin d'explorer les possibilités d'élaborer d'autres outils pour aider les personnes non représentées qui ont affaire avec la CISR. Elle s'appuiera pour ce faire sur l'étroite collaboration établie avec les intervenants clés en 2002, qui a permis de terminer la première phase d'un projet

[16] Disponibles à www.cisr.gc.ca/fr/apropos/sections/sai/guides/guides_f.htm.

visant à mieux répondre aux besoins des demandeurs d'asile, et plus particulièrement les demandeurs d'asile non représentés. En 2003, avec l'aide de nombreux intervenants clés, la CISR a publié un document intitulé *Aperçu du processus de demande d'asile*[17], qui fait le survol, dans un langage clair et simple, du processus complet de protection des réfugiés, depuis le point d'entrée au Canada jusqu'à l'obtention de la résidence permanente ou, selon le cas, jusqu'au renvoi. Elle expédie maintenant ce document aux points d'entrée et aux organismes non gouvernementaux.

Au cours de la période de planification, la CISR explorera les autres domaines où une approche coopérative permettrait éventuellement d'améliorer les outils destinés aux parties non représentées qui comparaissent devant elle.

Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires

La CISR a été le premier tribunal administratif fédéral à établir une procédure officielle de traitement des plaintes du public concernant la conduite des commissaires nommés par décret du gouverneur en conseil. Le Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires, adopté en octobre 1999, reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des agents de l'État, comme les commissaires de la CISR, qui se sont vu confier la responsabilité de rendre des décisions quasi judiciaires qui influent profondément sur la vie des gens. En 2003-2004, la CISR continuera de faire le suivi de l'application du Protocole, et prendra au besoin les correctifs voulus.

Initiative d'amélioration du service

Dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes — Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, le gouvernement s'est engagé à accroître de façon importante et quantifiable la satisfaction des clients envers ses services. L'Initiative d'amélioration du service, mise en œuvre à l'échelle du gouvernement et progressivement par les ministères et organismes, vise à accroître d'au moins 10 % la satisfaction des clients d'ici 2005.

La CISR a dû repousser le lancement de cette initiative pour se consacrer aux préparatifs de la mise en œuvre de la LIPR, mais elle n'en a pas moins amélioré sa faculté de répondre aux besoins de ses clients. Par exemple, elle a refait son site Web afin de donner un accès rapide et en temps opportun à ses documents. Elle a en outre tenu compte des besoins de ses clients dans la refonte de ses formulaires et, comme il a été mentionné plus haut, a élaboré des guides pour aider les parties et les conseils non juristes.

Pour la CISR, la première phase devrait débuter en 2003-2004. Elle servira à cerner les services clés qui seront visés par l'initiative, à établir des normes pour la prestation de ces services et à mesurer le degré de satisfaction des clients afin d'établir un point de référence. Il convient de noter que cette initiative ne servira pas

[17] Disponible à www.cisr.gc.ca/fr/apropos/sections/spr/asile/index_f.htm.

à mesurer le degré de satisfaction à l'égard des décisions quasi judiciaires rendues par la CISR.

La deuxième phase, qui se déroulera durant la période de planification, servira à fixer des objectifs annuels de satisfaction des clients, à élaborer des plans d'amélioration du service à la lumière des priorités des clients et à rendre compte du rendement en fonction des normes de service.

La troisième phase de l'initiative se déroulera sur une base continue. La CISR continuera de fixer des objectifs annuels en matière de satisfaction des clients, d'élaborer des plans d'amélioration des services, de mesurer le degré de satisfaction des clients et de rendre compte des progrès réalisés.

Réceptivité aux questions d'actualité

La CISR continuera de renforcer sa faculté de réagir aux questions d'actualité dans un environnement en constante évolution. La mise en place de plans d'intervention d'urgence et de voies de communication efficaces avec les intervenants permet à la CISR de réagir rapidement à des situations changeantes. Des stratégies efficaces sont essentielles pour pouvoir maintenir l'intégrité du système d'immigration et susciter la confiance et l'appui des Canadiens.

UNHCR/J.Morland

V. ORGANISATION

5.1 Mandat et rôle

Créée par une loi du Parlement du Canada en 1989, la CISR est le plus grand tribunal administratif du Canada qui remplit des fonctions quasi judiciaires. Son mandat lui est confié aux termes de la partie 4 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*.

La CISR est un tribunal indépendant chargé :

- de trancher les demandes d'asile présentées au Canada;
- de statuer sur les enquêtes et les contrôles des motifs de détention;
- d'entendre les appels contre le refus des demandes de parrainage, contre les mesures de renvoi ainsi que les décisions touchant l'obligation de résidence, de même que les appels interjetés par le ministre contre les décisions rendues dans le cadre des enquêtes.

5.2 Détail par secteur d'activité

La CISR est dotée de quatre secteurs d'activité qui, collectivement, représentent toutes les activités du tribunal :

- Détermination du statut de réfugié;
- Appels en matière d'immigration;
- Enquêtes et examens des motifs de détention[18];
- Gestion et services généraux.

Les trois premiers secteurs d'activité comprennent toutes les fonctions décisionnelles de la CISR, y compris les activités liées à la préparation des cas et aux recherches, à la mise au rôle des audiences, au soutien technologique, à l'interprétation en langues étrangères, aux services de soutien, aux services administratifs et aux services de secrétariat.

Le quatrième secteur d'activité, Gestion et services généraux, appuie la CISR dans ses fonctions décisionnelles grâce à une gamme de services, notamment dans les domaines de la gestion des cas, de la planification et des politiques, de la recherche sur les pays d'origine, des services juridiques, des ressources humaines, des services financiers et administratifs, du perfectionnement professionnel, des communications et de la technologie de l'information.

Détermination du statut de réfugié

L'objectif de ce secteur d'activité est de trancher les demandes d'asile présentées par des personnes au Canada. Sous le régime de la LIPR, les décisions à cet effet doivent tenir compte non seulement de la crainte de persécution du fait de la race, de la religion, de la nationalité, de l'appartenance à un groupe social ou des opinions politiques (comme c'était le cas aux termes de la *Loi sur l'immigration*), mais aussi du risque de torture, de la menace à la vie et du risque de peines ou de traitements cruels et inusités. C'est grâce à ce secteur d'activité que le Canada

[18] Le titre actuel de ce secteur d'activité est *Enquêtes et examens des motifs de détention*, selon la terminologie de l'ancienne loi. La CISR prévoit faire une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de l'exercice à venir afin de changer le titre de ce secteur d'activité à *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*, pour se conformer à la terminologie de la LIPR.

remplit ses obligations en tant que signataire de la *Convention relative au statut des réfugiés* de 1951, du Protocole de 1967 s'y rapportant et de la *Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants*.

En 2003-2004, les dépenses prévues pour ce secteur d'activité s'élèvent à 69,4 millions de dollars.

Appels en matière d'immigration

Le secteur d'activité Appels en matière d'immigration permet aux personnes qui suivent de se faire entendre par un tribunal quasi judiciaire :

- les citoyens canadiens et les résidents permanents dont la demande de parrainage au titre du regroupement familial a été rejetée;
- les résidents permanents, les personnes protégées et les titulaires de visa de résident permanent contre qui pèse une mesure de renvoi du Canada;
- les résidents permanents à l'égard desquels un agent de CIC a conclu, à l'étranger, au non-respect de l'obligation de résidence;
- le ministre, qui peut en appeler de toute décision rendue par la Section de l'immigration dans le cadre d'une enquête.

En 2003-2004, les dépenses prévues pour ce secteur d'activité s'élèvent à 5,7 millions de dollars.

Enquêtes et examens des motifs de détention[19]

L'objectif du secteur d'activité Enquêtes et examens des motifs de détention est :

- de tenir des enquêtes sur des personnes considérées interdites de territoire au Canada;
- de procéder au contrôle des motifs de détention des personnes détenues pour des raisons d'immigration.

Ce secteur d'activité aide à la sauvegarde de la sécurité de la société canadienne en procédant :

- à des enquêtes sur des personnes qui demandent à entrer au Canada ou qui y sont déjà et qui sont considérées comme étant interdites de territoire;
- au contrôle des motifs de détention des personnes détenues à des fins d'interrogatoire, d'enquête ou de renvoi.

En 2003-2004, les dépenses prévues pour ce secteur d'activité s'élèvent à 5,6 millions de dollars.

Gestion et services généraux

L'objectif du secteur d'activité Gestion et services généraux, qui soutient les trois autres secteurs d'activité, est de :

- soutenir la prise de décisions à la CISR;
- améliorer la capacité de la CISR de rendre, en temps opportun, des décisions judicieuses, équitables et cohérentes;

[19] Le titre actuel de ce secteur d'activité est *Enquêtes et examens des motifs de détention*, selon la terminologie de l'ancienne loi. La CISR prévoit faire une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor au cours de l'exercice à venir afin de changer le titre de ce secteur d'activité à *Enquêtes et contrôles des motifs de détention*, pour se conformer à la terminologie de la LIPR.

- fournir à la CISR des processus de gestion et des services administratifs efficaces;
- promouvoir l'efficacité organisationnelle;
- soutenir l'adaptation de la CISR à l'évolution de la situation.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, ce secteur d'activité :

- coordonne la planification et l'élaboration des politiques de la CISR;
- voit à l'élaboration des processus de gestion des cas nécessaires au soutien du processus décisionnel;
- fournit des services administratifs et des services de gestion des ressources financières et humaines, notamment pour ce qui est de l'embauche, de la classification, de la formation et des relations avec les employés;
- gère l'infrastructure de la technologie de l'information destinée à soutenir le processus décisionnel et l'évaluation du rendement;
- gère les communications internes et externes de la CISR.

Sont également compris les services qui appuient directement les opérations quotidiennes des trois autres secteurs d'activité, tels les systèmes de gestion des cas, les services juridiques, la recherche sur les pays d'origine et les services de traduction. Ce secteur d'activité voit également à soutenir les initiatives pangouvernementales, notamment l'Initiative de modernisation des ressources humaines, l'Initiative d'amélioration du service, la Modernisation de la fonction de contrôleur et le Gouvernement en direct.

En 2003-2004, les dépenses prévues pour ce secteur d'activité s'élèvent à 54,6 millions de dollars, comprenant 25,8 millions de dollars de fonds en vue de se conformer aux exigences en matière de traduction de la CISR attribuables à l'arrêt *Devinat c. Canada*, une décision rendue par la Cour d'appel fédérale concernant la *Loi sur les langues officielles*. Y sont également inclus les fonds prévus pour les activités opérationnelles, comme les services juridiques et la recherche sur les pays d'origine.

5.3 Responsabilités

Le président est le premier dirigeant de la CISR ainsi que son porte-parole. Il assure un leadership et une orientation globale au tribunal. Il est tenu d'articuler et de promouvoir la vision de la CISR, qui unie tout le personnel vers un objectif commun, soit de rendre en temps opportun des décisions équitables sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés. En plus des vastes responsabilités qui lui incombent en matière de gestion des personnes nommées par décret, il exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi afin d'aider les décideurs à accroître la cohérence, la qualité et l'efficacité du processus décisionnel. Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de Citoyenneté et Immigration.

Le directeur exécutif fait fonction d'administrateur en chef des opérations de la CISR et rend des comptes au président de la CISR. Il est responsable des opérations et de l'administration globale du tribunal. Le directeur exécutif, de qui

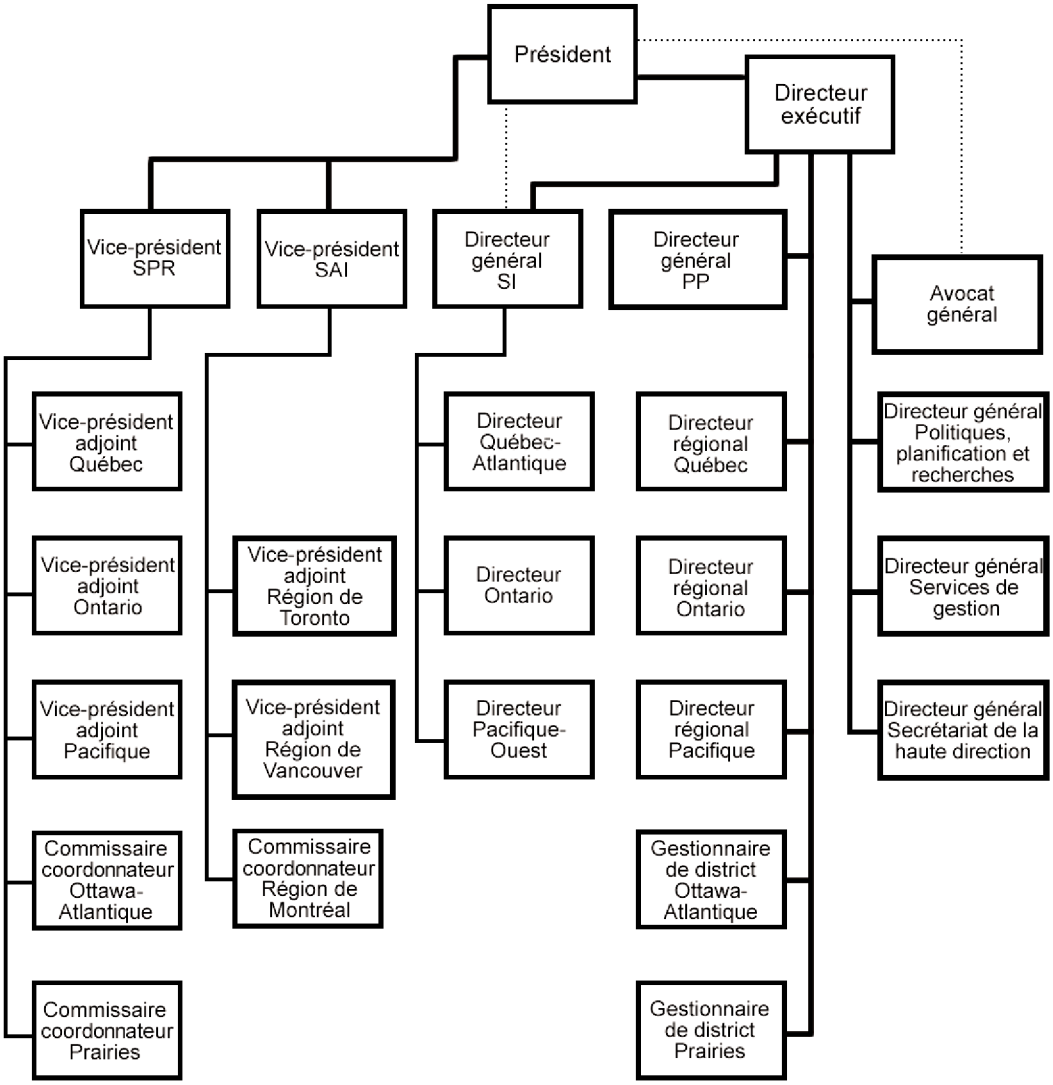
relèvent environ 850 fonctionnaires, y compris ceux qui assurent un soutien direct aux activités décisionnelles, est aussi directement responsable des résultats du secteur d'activité Gestion et services généraux.

Deux vice-présidents et un directeur général, chacun responsable d'une section, rendent compte au président de la CISR :

- le vice-président de la Section de la protection des réfugiés, nommé par décret du gouverneur en conseil, est responsable d'environ 194 décideurs;
- le vice-président de la Section d'appel de l'immigration, également nommé par décret du gouverneur en conseil, est responsable d'environ 29 décideurs;
- le directeur général de la Section de l'immigration, nommé sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, est responsable d'environ 34 décideurs.

Le siège de la CISR est situé à Ottawa. La CISR compte des bureaux régionaux à Montréal, à Toronto et à Vancouver ainsi que des bureaux de district à Ottawa et à Calgary.

Figure 5.1
Organigramme



Légende

SPR	Section de la protection des réfugiés
SAI	Section d'appel de l'immigration
SI	Section de l'immigration
PP	Perfectionnement professionnel

Figure 5.2
Dépenses prévues (en millions de dollars)

	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Détermination du statut de réfugié	62,6	**69,4**	56,6	56,6
Appels en matière d'immigration	5,5	**5,7**	5,7	5,7
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	4,8	**5,6**	5,6	5,6
Gestion et services généraux	50,7	**54,6**[20]	53,2	53,2
***Total du Budget principal des dépenses**	123,7	**135,3**	121,1	121,1
Rajustements	13,6			
Dépenses nettes prévues	137,3	**135,3**	121,1	121,1
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	18,3	**19,8**	18,8	18,8
***Coût net du programme**	155,6	**155,1**	139,9	139,9
Équivalents temps plein	1 200	**1 200**	1 100	1 100

*Les chiffres ont été arrondis; leur somme peut donc ne pas être égale au total.

La tendance des dépenses prévues pour les années à venir témoigne de l'échéance du financement temporarisé pour l'absorption de la charge de travail accrue et la réduction de l'arriéré des demandes d'asile.

[20] Comprenant 25,8 millions de dollars consacrés à la traduction des décisions. Comprenant également les fonds prévus pour les activités opérationelles, comme les services juridiques et la recherche sur les pays d'origine.

VI. ANNEXES

Annexe 1 : Renseignements financiers

Figure 6.1 Coût net du programme pour l'exercice visé (en millions de dollars)	
	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Dépenses prévues	**135,3**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par TPSGC	**13,9**
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	**5,7**
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	**0,1**
Coût net du programme pour 2003-2004	**155,1**

Figure 6.2 Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein par secteur d'activité (en millions de dollars)				
	Prévisions des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	**Dépenses prévues 2004-2005**	**Dépenses prévues 2005-2006**
Détermination du statut de réfugié	69,7	**69,4**	56,6	56,6
Appels en matière d'immigration	5,7	**5,7**	5,7	5,7
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	5,6	**5,6**	5,6	5,6
Gestion et services généraux	56,3	**54,6**	53,2	53,2
Total	137,3	**135,3**	121,1	121,1
ETP	1 200	**1 200**	1 100	1 100

Annexe 2 : Ce que signifie la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* pour la CISR

La LIPR a consolidé la prise de décisions en matière d'asile à la CISR en exigeant que celle-ci rende des décisions suivant les obligations internationales et nationales du Canada, et ce, relativement à deux nouveaux motifs. Jadis, pour déterminer si le revendicateur était bel et bien réfugié au sens de la Convention[21], la CISR devait évaluer s'il nécessitait une protection du fait qu'il craignait avec raison, dans son pays, la persécution motivée par sa race, sa religion, sa nationalité, son appartenance à un groupe social ou ses opinions politiques. Désormais, la CISR doit également déterminer si une personne est exposée au risque de torture, à une menace à sa vie ou au risque de peines ou traitements cruels et inusités. Cette responsabilité incombait, en vertu de l'ancienne *Loi sur l'immigration*, à CIC.

Il s'agit là d'un changement important pour la CISR. En effet, les décideurs doivent maintenant élargir la portée de leur examen pour mettre à jour l'information requise pour rendre leurs décisions en fonction de motifs susmentionnés. Ils doivent donc apprendre à maîtriser des domaines du droit international et du droit interne qui étaient jusque là inconnus à la CISR. Dans certains cas, le personnel de la CISR doit pousser les travaux et la recherche préalables à l'audience afin d'explorer en profondeur une plus grande gamme de questions de droit et de preuve.

Par ailleurs, aux termes de la LIPR, la majorité des demandes d'asile sont désormais tranchées par un commissaire siégeant seul. La CISR a accru le recours à des tribunaux « constitués d'un seul commissaire » sous le régime de l'ancienne loi, qui prévoyait une telle possibilité avec le consentement du revendicateur. Maintenant, les tribunaux à un seul commissaire sont devenus la règle; tous les décideurs ont reçu une formation en conséquence pour entendre et trancher seuls les demandes d'asile.

La LIPR se répercute également sur les processus d'appel en matière d'immigration de la CISR. La majeure partie des appels de ce genre sont interjetés par des citoyens canadiens et des résidents permanents qui parrainent des membres de la catégorie du regroupement familial, à l'étranger, dont la demande de résidence permanente a été refusée. La réglementation prise en application de la LIPR, qui prévoit de nouvelles catégories de personnes qui peuvent se faire parrainer, ne manquera pas d'avoir une incidence sur les activités de la CISR. Par exemple, une personne peut maintenant parrainer son conjoint de fait ou son partenaire conjugal. Si CIC décide de refuser la demande présentée par une telle personne et que cette décision est portée en appel, la CISR doit maintenant interpréter certaines notions, notamment celle d'« union de fait » ou de « partenaire conjugal », pour ensuite évaluer si la preuve établit une telle union.

[21] S'entend de la *Convention relative au statut des réfugiés* des Nations Unies de 1951.

Ces nouvelles dispositions ajouteront à la charge de travail des commissaires chargés d'entendre les appels en matière d'immigration.

La CISR est également saisie d'une nouvelle catégorie d'appels, à savoir : les appels interjetés contre les décisions constatant le non-respect de l'obligation de résidence rendues à l'étranger par CIC.

De même, la LIPR renferme des dispositions qui ont une incidence sur la façon dont la CISR conduit certaines instances. Aux termes de l'ancienne loi, le ministre ne soumettait pas nécessairement les questions de sécurité à l'examen des décideurs de la CISR. CIC devait communiquer cette information à la personne visée s'il voulait que le décideur de la CISR en tienne compte. Sous le régime de la nouvelle loi, le ministre peut, par mesure de sécurité, demander l'interdiction de communiquer les renseignements de nature délicate dans les appels, les enquêtes et les contrôles des motifs de détention. Pour trancher pareille demande, la CISR suivra la même procédure que celle appliquée par la Cour fédérale lorsqu'elle détermine le caractère raisonnable des « attestations de sécurité » et prendra en considération les facteurs tels que la sécurité nationale et la sécurité des personnes pour déterminer s'il y a lieu de communiquer ou non l'information de nature délicate à la personne visée par l'instance. Cette procédure ajoutera à la complexité des délibérations.

Outre les changements mentionnés ci-dessus, la LIPR renferme des dispositions qui, conjointement, aideront à accroître la qualité, la cohérence et l'efficience du processus décisionnel à la CISR :

- le président de la CISR a maintenant le pouvoir de désigner « guides jurisprudentiels » certaines décisions de la CISR;
- la CISR peut constituer des tribunaux composés de trois commissaires pour entendre certaines demandes d'asile ou certains appels en matière d'immigration afin d'éliminer les incohérences, les interprétations divergentes de la loi et des questions nouvelles et d'étayer les stratégies de formation;
- toutes les décisions définitives doivent maintenant être motivées. Les motifs de décisions accroissent en effet la transparence du processus décisionnel et permettent de faire un meilleur suivi sans compromettre l'indépendance des décideurs.

La LIPR prévoit par ailleurs la création, à la CISR, de la Section d'appel des réfugiés (SAR) où s'adresseront les demandeurs d'asile déboutés et le ministre pour en appeler des décisions en matière d'asile. Cette nouvelle section vise à améliorer la cohérence des décisions en matière d'asile. Quoi qu'il en soit, l'entrée en vigueur des dispositions créant la SAR a été reportée pour permettre à la CISR de se concentrer pleinement sur la mise en œuvre des dispositions plus pressantes de la nouvelle loi, de réduire le nombre de demandes d'asile en attente d'une décision et d'abréger ses délais de traitement.

Annexe 3 : Autres renseignements

Dispositions législatives et réglementaires appliquées

Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
(L.C. de 2001, ch. 27)

Règlement sur l'immigration et la protection des réfugiés
(DORS/2002-227)

Règles de la Section de la protection des réfugiés
(DORS/2002-228)

Règles de la Section de l'immigration
(DORS/2002-229)

Règles de la Section d'appel de l'immigration
(DORS/2002-230)

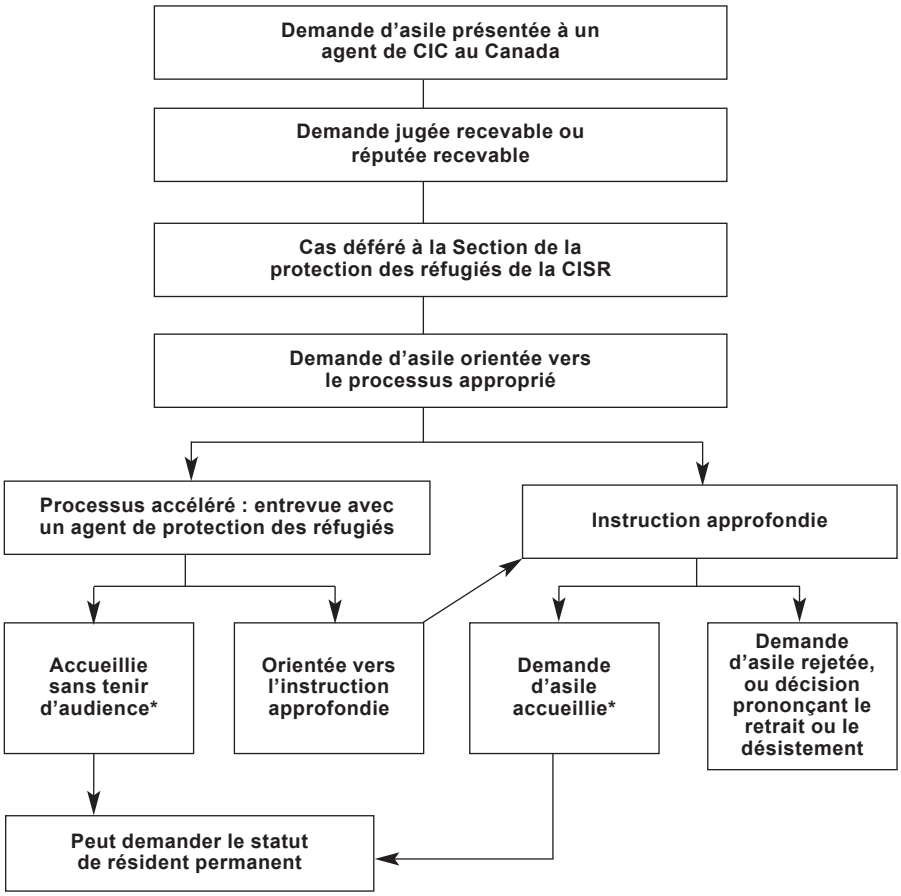
Règles sur le serment professionnel ou la déclaration (Commission de l'immigration et du statut de réfugié)
(DORS/2002-231)

Renseignements complémentaires

Pour de plus amples renseignements sur la CISR, visitez le site Web de la CISR, au www.cisr.gc.ca, ou communiquez avec la Direction des communications, au (613) 947-0803.

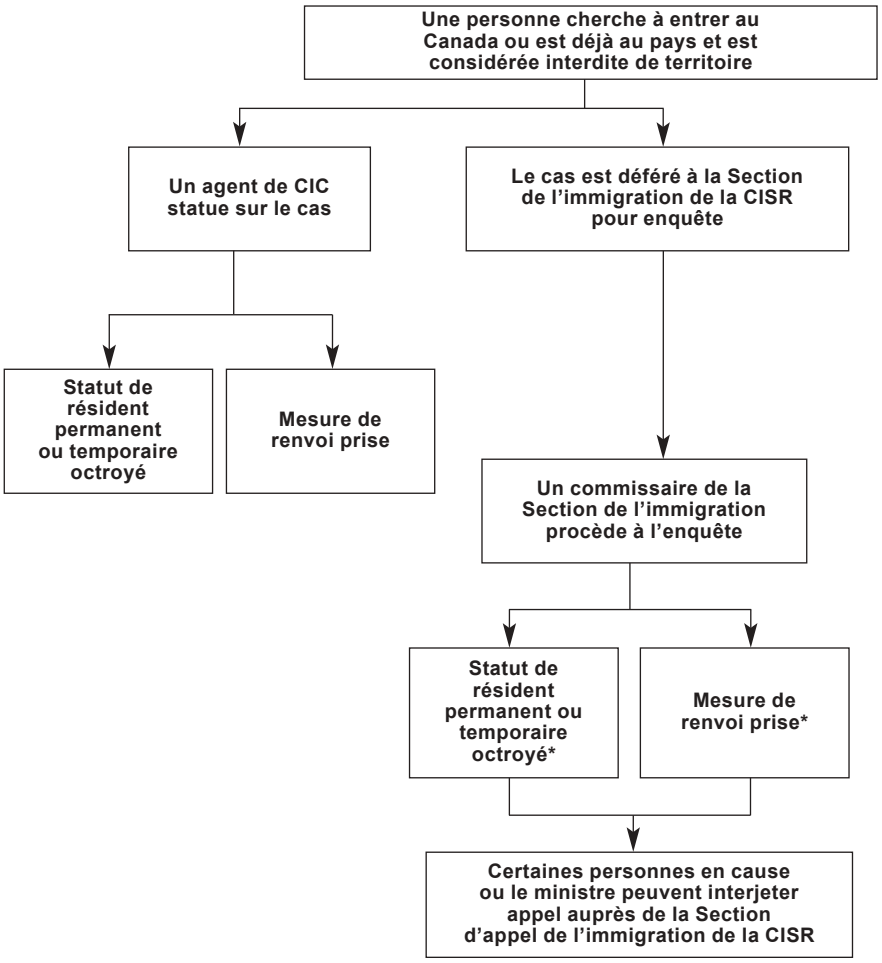
Annexe 4 : Processus de la CISR

Présenter une demande d'asile



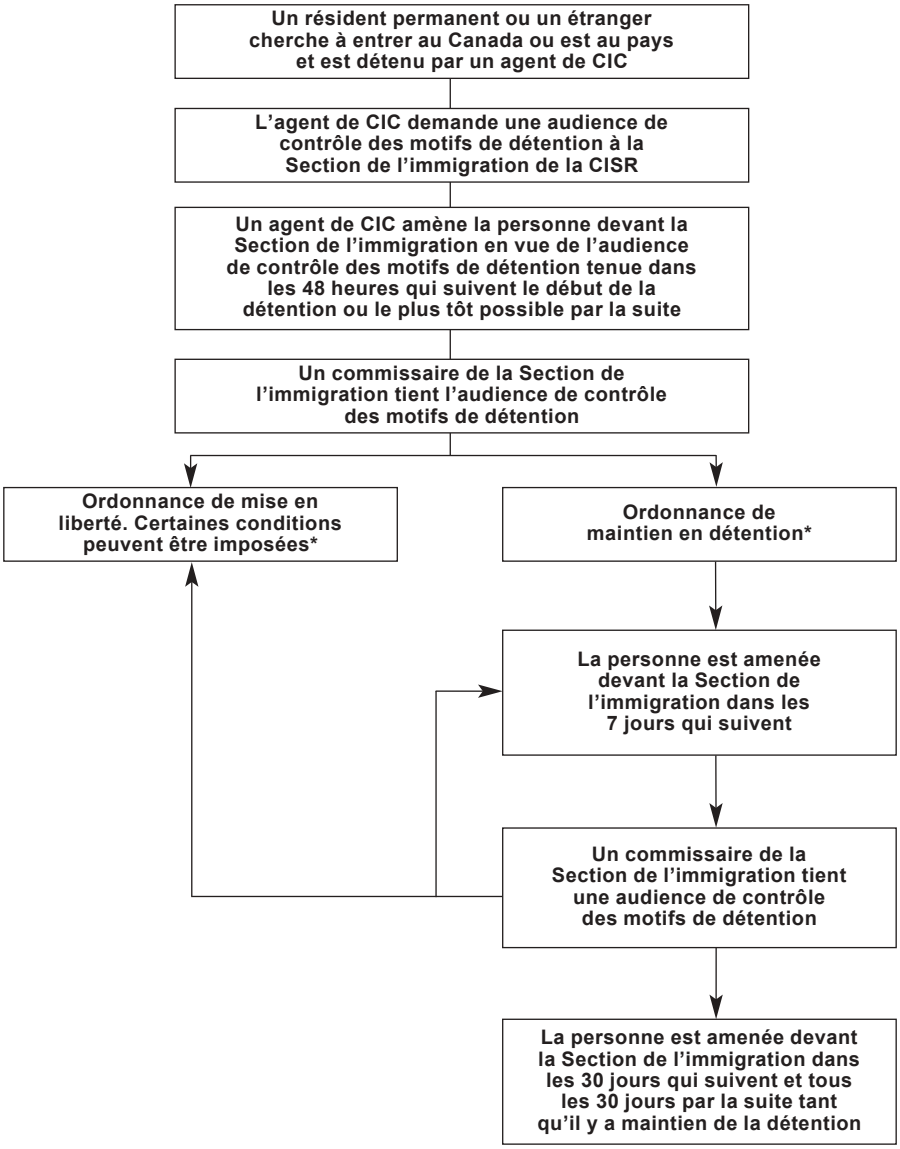
* Le demandeur d'asile ou CIC peut présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire à la Cour fédérale du Canada de toute décision rendue par la Section de la protection des réfugiés.

Processus d'enquête



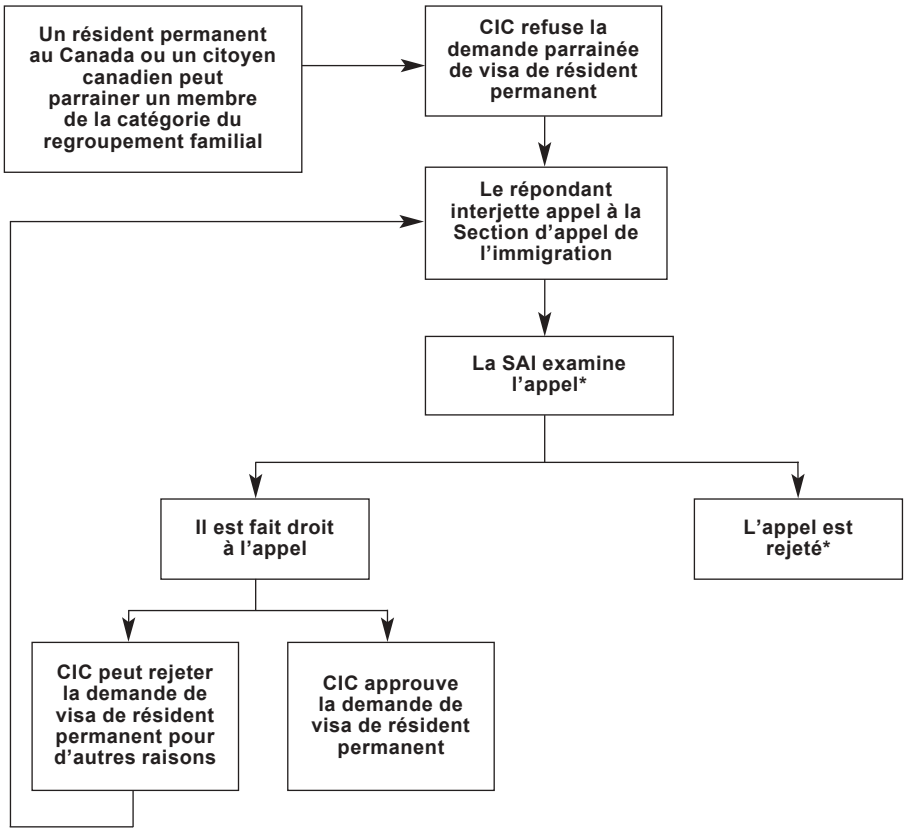
* La personne en cause ou CIC peut présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire à la Cour fédérale du Canada de toute décision rendue par la Section de l'immigration.

Processus de contrôle des motifs de détention



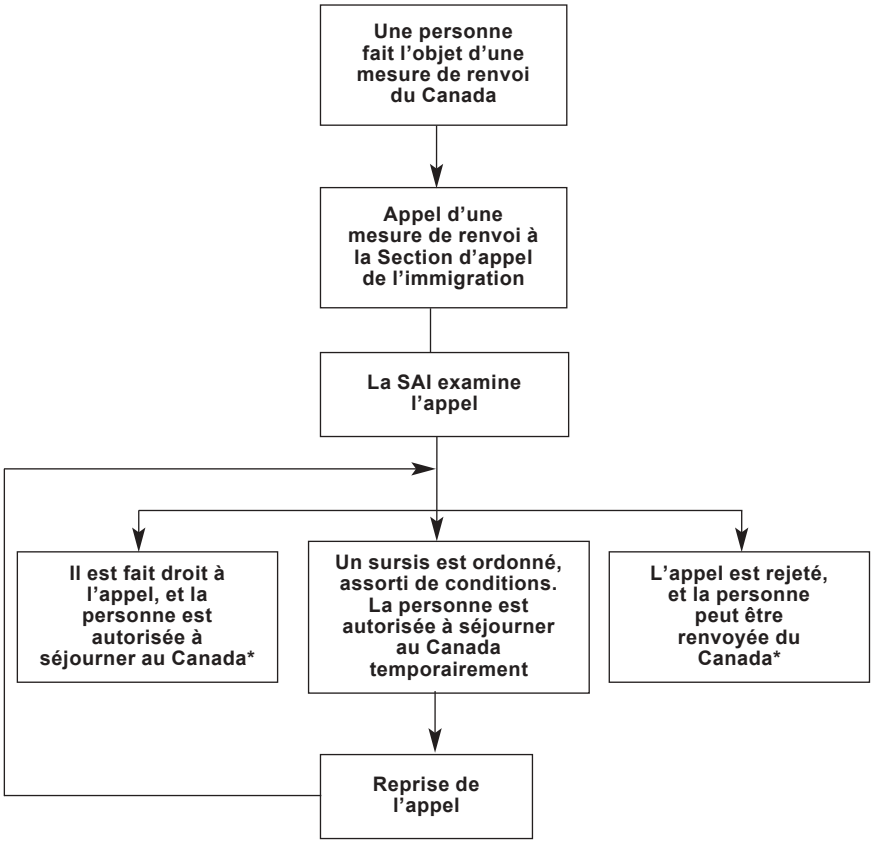
* La personne en cause ou CIC peut présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire à la Cour fédérale du Canada de toute décision rendue par la Section de l'immigration.

Processus d'appel en matière de parrainage



* Le répondant ou CIC peut présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire à la Cour fédérale du Canada de toute décision rendue par la Section d'appel de l'immigration.

Processus d'appel de mesures de renvoi



* La personne en cause ou CIC peut présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire à la Cour fédérale du Canada de toute décision rendue par la Section d'appel de l'immigration.