



Commission de l'immigration et du statut  
de réfugié du Canada

# Cadre d'assurance de la qualité pour la prise de décisions

This document is also available in English under the title: *Immigration and Refugee Board of Canada, Quality Assurance Framework for Decision-Making*

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :  
La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada  
Place Minto, Édifice Canada  
344, rue Slater, 12<sup>e</sup> étage  
Ottawa, Ontario  
Canada  
K1A 0K1  
[cirs-irb.gc.ca](http://cirs-irb.gc.ca)

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2023.

Cette publication est également disponible en format HTML sur le site Web de la CISR : [Cadre d'assurance de la qualité pour la prise de décisions](#)

No de cat. MQ21-50/2022F PDF (fichier PDF, français)  
ISBN : 978-0-660-46394-0

## Table des matières

Introduction au Cadre d'assurance de la qualité de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada .....	5
Aperçu et objectifs .....	5
Principes directeurs .....	6
Approche .....	6
Rôles et responsabilités .....	8
1. Planifier .....	10
1.1 Établissement et priorisation des besoins en matière de formation et de mentorat .....	10
1.2 Établissement et priorisation des plans d'évaluation de la qualité et de vérification .....	11
1.3 Établissement d'outils stratégiques soutenant le processus décisionnel .....	11
1.4 Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien .....	12
2. Faire .....	13
2.1 Recrutement fondé sur le mérite .....	13
2.2 Formation des nouveaux commissaires .....	13
2.3 Perfectionnement professionnel .....	14
2.4 Mentorat .....	14
2.5 Révision des motifs par les Services juridiques .....	15
2.6 Outils stratégiques liés au processus décisionnel et outils de soutien .....	16
2.7 Groupes sur la cohérence du processus décisionnel .....	17
2.8 Équipes et formation spécialisées .....	18
2.9 Soutien et outils pour les parties externes qui comparaissent devant la Commission .....	19
3. Surveiller .....	21
3.1 Gestion du rendement .....	21
3.2 Rapports internes et externes .....	22
3.3 Appel ou contrôle judiciaire .....	23
3.4 Examen des décisions des tribunaux supérieurs .....	23
3.5 Centres de la qualité .....	24
4. Mesurer .....	25
4.1 Évaluations .....	25
4.2 Examens .....	25
4.3 Vérifications externes .....	26
4.4 Résultats des plaintes à l'endroit d'un commissaire .....	26

5. Adapter .....	28
5.1 Élaboration et mise en œuvre des plans d'action de la direction (vérifications, examens par des tiers).....	28
5.2 Révision des programmes de formation .....	28
5.3 Élaboration et mise en œuvre d'outils stratégiques liés au processus décisionnel et d'outils de soutien .....	29
5.4 Programmes correctifs individuels .....	30
Mobilisation des intervenants .....	31
Annexe .....	33
Description longue.....	33

# Introduction au Cadre d'assurance de la qualité de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

## Aperçu et objectifs

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) a pour mandat législatif de régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié. Afin de s'assurer d'être bien placée pour s'adapter aux tendances migratoires mondiales changeantes et au volume sans précédent de personnes qui cherchent à accéder au système d'immigration et de protection des réfugiés du Canada, la CISR a établi un programme pluriannuel de croissance et de transformation. Ce programme a été annoncé en 2019-2020 et est axé sur trois objectifs stratégiques : améliorer et maintenir la productivité; rehausser la qualité et la cohérence quant à la prise de décisions; et renforcer la gestion, en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines.

Au fur et à mesure que la CISR prend de l'expansion, il est essentiel qu'elle maintienne sa réputation d'organisme qui rend des décisions justes et de grande qualité. La Commission reconnaît également le rôle important que joue un processus décisionnel de qualité pour assurer l'accès à la justice. Son Cadre d'assurance de la qualité donne un aperçu de la diversité des activités, des processus, des stratégies et des structures qui contribuent à la qualité de la prise de décisions dans le contexte du processus décisionnel au sein de ses quatre sections. Dans le contexte judiciaire, les tribunaux parlent souvent de la nécessité que la prise de décisions administratives soit transparente, intelligible et justifiée. Voilà les éléments qui font la qualité d'une décision. Par conséquent, la CISR définit les décisions de qualité comme étant transparentes, intelligibles et justifiées. Les activités décrites dans le présent cadre sont donc étroitement alignées sur ces éléments et créent une voie à suivre pour la CISR vers son objectif stratégique d'amélioration de la qualité et de la cohérence relativement à la prise de décisions. À cette fin, plusieurs principes guident la CISR et les commissaires dans la poursuite de cet objectif.

## Principes directeurs

Voici les principes qui orientent l'assurance de la qualité à la CISR :

**Conformité** Le respect nécessaire des lois, des règlements et des politiques pour remplir le mandat de la CISR.

**Cohérence** La conviction que le processus décisionnel et les facteurs pris en compte doivent être appliqués de façon cohérente.

**Équité** La conviction que tous les cas doivent être traités de façon juste et impartiale, conformément à la loi.

**Indépendance** Les stratégies d'assurance de la qualité soutiennent la responsabilité des commissaires et facilitent leur indépendance quant à la prise de décisions.

**Collaboration** L'assurance de la qualité est une responsabilité commune à l'ensemble de la direction et des commissaires de la CISR.

**Processus continu d'amélioration** L'assurance de la qualité n'est pas un résultat final; il fait plutôt partie intégrante des processus décisionnels et s'assortit d'un engagement à l'égard de l'amélioration continue des stratégies et des outils d'assurance de la qualité.

## Approche

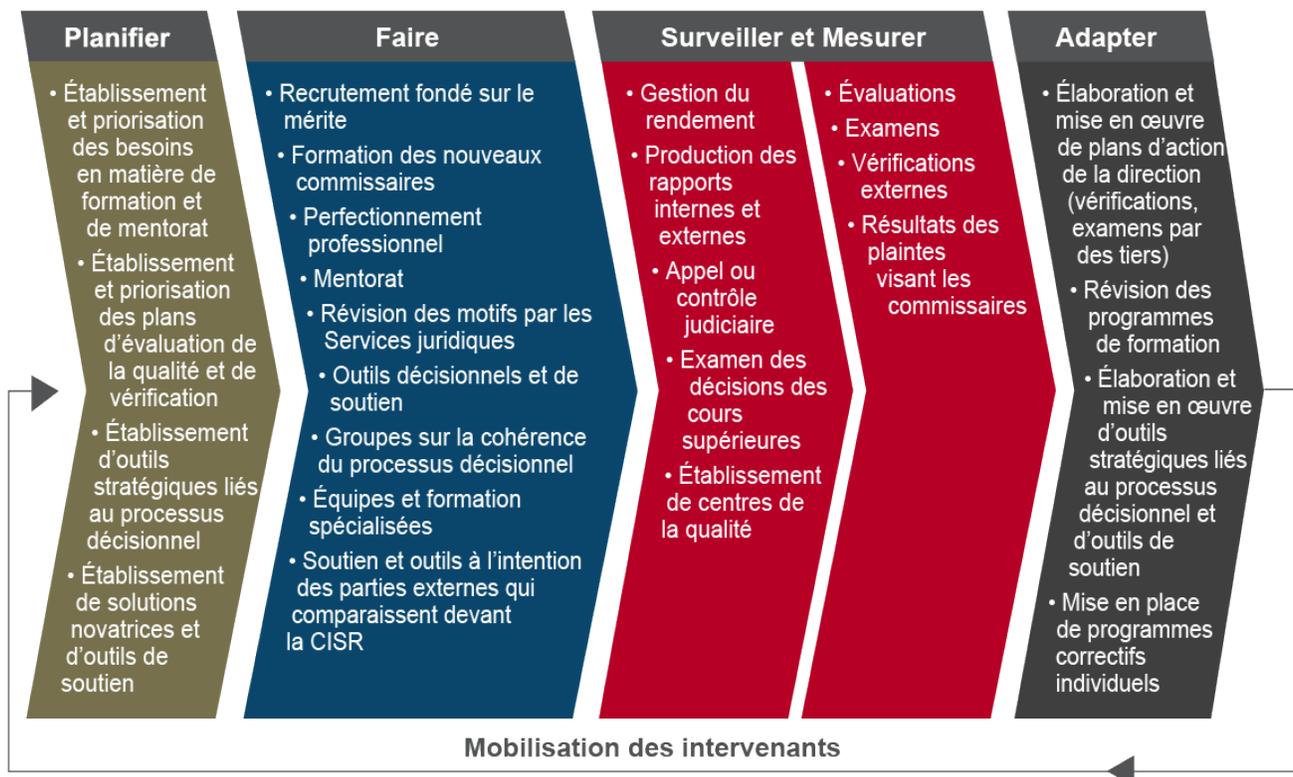
Le Cadre d'assurance de la qualité de la CISR est organisé en fonction des étapes d'un cycle d'amélioration continue : Planifier, faire, surveiller et mesurer, et adapter (voir la figure 1). Même si bon nombre des activités associées aux différentes étapes se font en même temps, il y a une progression naturelle.

1. **Planifier** : L'étape de la planification permet de s'assurer que les activités et les investissements à l'appui de la prise de décisions de qualité sont examinés et classés en ordre de priorité au début de l'exercice et sont revus au moins à la mi-exercice pour garantir une harmonisation continue avec les objectifs organisationnels de qualité et de rendement. La planification de la qualité est axée sur la formation, le mentorat, les objectifs et les évaluations de rendement, des éléments qui visent tous à garantir que des pratiques exemplaires sont en place pour favoriser l'amélioration continue. En outre, les outils stratégiques liés au processus décisionnel sont mis à jour périodiquement dans le cadre d'un effort continu pour s'assurer qu'ils sont à jour et qu'ils appuient une prise de décisions de grande qualité, équitable et efficace.
2. **Faire** : Cette étape porte sur toutes les activités qui appuient directement la qualité des décisions dans un contexte opérationnel, où les activités de la CISR sont menées par des commissaires de quatre sections : la Section de la protection des réfugiés (SPR), la Section d'appel des réfugiés (SAR), la Section de l'immigration (SI) et la Section d'appel de l'immigration (SAI). Les activités comprennent le recrutement et la formation des nouveaux commissaires (FNC) ainsi que l'offre permanente d'activités de formation et de mentorat pour assurer le perfectionnement professionnel (PP) continu de tous les commissaires. On s'assure plus particulièrement que les commissaires disposent de tribunes collaboratives pour discuter des questions et des défis

actuels avec leurs collègues et qu'ils ont à leur disposition les outils collaboratifs nécessaires pour faciliter l'échange de renseignements.

3. **Surveiller et 4. Mesurer** : Cette étape concerne la surveillance et la mesure de l'efficacité de ce qui a été défini à l'étape « Planifier » et de ce qui a été réalisé à l'étape « Faire ». Cela permet de répondre à des questions au sujet de l'efficacité de nos programmes de formation et de mentorat. On examine la qualité des décisions afin de s'assurer que les bonnes pratiques sont en place pour soutenir une excellente prise de décisions, y compris : une préparation rapide et exhaustive aux instances; des procédures respectueuses et axées sur les questions pertinentes; et des décisions claires, exhaustives, concises et rendues en temps opportun. À cette étape, les activités sont facilitées à la fois au niveau de la section, où des centres de qualité ont été établis (à la SPR et à la SAR), et au niveau central, où des examens indépendants par des tiers sont facilités.
5. **Adapter** : La dernière étape du cadre englobe les activités visant à apporter les changements nécessaires. Certains de ces changements sont apportés immédiatement aux opérations (l'étape « Faire »), et d'autres seront inclus dans le prochain cycle de planification pour cerner les priorités nouvelles et en constante évolution. Cette étape comprend des activités comme l'élaboration de plans d'action découlant des conclusions d'examens de tiers et de vérifications externes, la modification des programmes de formation et le peaufinage des outils stratégiques soutenant le processus décisionnel en réaction à de nouvelles tendances. Enfin, cette étape permet de définir les mesures correctives à prendre pour soutenir les différents commissaires dans leur perfectionnement professionnel.

**Figure 1 : Cadre d'assurance de la qualité de la CISR pour une prise de décisions de qualité**



## Rôles et responsabilités

Les dirigeants de la CISR jouent un rôle important en favorisant l'innovation et le travail d'équipe et en mettant l'accent sur ces aspects qui constituent une base importante pour la mise en œuvre du Cadre d'assurance de la qualité. Toutefois, il est impossible d'obtenir des résultats durables sans l'engagement et le soutien de toute l'organisation. Dans le cadre de cette collaboration, plusieurs groupes jouent un rôle crucial dans le maintien de l'assurance de la qualité :

---

**Président** Le président assure une direction et une orientation générales en ce qui concerne l'assurance de la qualité et le perfectionnement professionnel.

---

**Vice-présidents** Les vice-présidents doivent rendre compte au président de la qualité des décisions prises par les commissaires affectés à leur section. Ils fournissent une vision et établissent des priorités en ce qui a trait aux programmes de qualité et permettent aux vice-présidents adjoints de mettre en œuvre ces priorités.

---

**Vice-présidents adjoints** Les vice-présidents adjoints font preuve de leadership dans la mise en œuvre de programmes de qualité et veillent à ce que les ressources appropriées soient engagées pour appuyer la prise de décisions de qualité. Ils créent pour leurs équipes un environnement qui facilite et favorise l'amélioration continue et des processus décisionnels de qualité. Les vice-présidents adjoints représentants de la SPR et de la SAR jouent un rôle essentiel dans la gestion des centres de qualité de ces sections.

---

**Centres de la qualité** Les centres de la qualité accordent une attention particulière aux initiatives, aux outils et aux mécanismes qui améliorent la qualité. Ils offrent aussi un mécanisme permettant de s'assurer que les pratiques exemplaires sont communiquées et que les enjeux concernant la qualité sont repérés et traités en temps opportun, indépendamment du système de gestion du rendement personnel.

---

**Commissaires coordonnateurs** Les commissaires coordonnateurs appuient et encouragent le perfectionnement professionnel des commissaires en leur fournissant régulièrement de la rétroaction et en repérant les aspects à améliorer relativement à la prise de décisions de qualité. Ils donnent des conseils sur des questions de procédure et autres, établissent les besoins en matière de formation ou les domaines dans lesquels le rendement des commissaires n'est pas cohérent et encouragent le recours à des pratiques exemplaires.

---

**Commissaires** Les commissaires sont responsables de l'application appropriée des lois, des règlements et des politiques ainsi que de l'utilisation de stratégies et d'outils pour rendre des décisions de qualité. Ils profitent également des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel offertes dans le but d'accroître leurs compétences et de relever ainsi la qualité des décisions prises.

---

**Services juridiques** Les Services juridiques préparent des mises à jour jurisprudentielles, des condensés de décision et d'autres documents essentiels qui contribuent à la prise de décisions de qualité. Les Services juridiques sont disponibles pour aider les commissaires en fournissant des avis juridiques et des conseils juridiques sur les projets de motifs. Ils participent également à la formation des commissaires.

---

**Direction générale des orientations stratégiques et des affaires ministérielles** La Direction générale des orientations stratégiques et des affaires ministérielles tient à jour le cadre d'assurance de la qualité, y compris des mises à jour régulières au besoin. Elle est responsable d'un grand nombre des activités de surveillance et de mesure ainsi que de la production de rapports sur les résultats. Elle tire également parti du cadre pour aider la Commission à déterminer les priorités liées à la qualité et est responsable de la mise à jour des instruments de politique.

---

## 1. Planifier

### 1.1 Établissement et priorisation des besoins en matière de formation et de mentorat

L'établissement des besoins en matière de formation et de mentorat est un processus continu pour la CISR. Ces besoins sont cernés afin d'optimiser l'incidence du soutien que reçoivent les commissaires sur les plans de la formation et du mentorat, dans le but d'assurer la qualité des processus décisionnels. Dans chaque section, des superviseurs examinent les besoins signalés par les commissaires, les tendances relatives aux données, les renseignements sur le rendement et la rétroaction des intervenants au moment de tenir des séances de perfectionnement professionnel (PP), de mettre sur pied des programmes de mentorat, d'élaborer du matériel de formation à l'intention des nouveaux commissaires, et de planifier des présentations par pays.

La détermination des besoins en matière de formation se fait à l'échelle des bureaux régionaux, à l'échelle nationale ou les deux, selon les besoins opérationnels et les besoins de gestion de chaque section. Les comités de PP régionaux établissent des programmes de PP à venir en fonction des problèmes et des besoins actuels repérés dans les bureaux régionaux. Le comité se réunit au moins une fois par mois pour déterminer les besoins de formation et planifier des séances de PP. Le Comité répond aux besoins de formation cernés par la direction et les Services juridiques et offre une tribune pour une telle formation dans le cadre de ses séances de PP régulières. Dans un même ordre d'idée, un comité national de PP des sections composé de représentants des bureaux régionaux, de conseillers juridiques et de membres de la direction de la section recommande des objectifs d'apprentissage pour l'exercice afin d'assurer le PP continu. La formation offerte à l'échelle nationale favorise l'échange d'idées et la cohérence entre les bureaux régionaux. On établit les priorités en matière d'apprentissage avec l'aide des comités de stratégie décisionnelle et de PP des sections, les centres de la qualité (SPR et SAR), ainsi qu'en se fondant sur la nouvelle jurisprudence de la Cour fédérale. D'autres éléments liés à la formation viennent des Services juridiques et des plans d'action de la direction (PAD) élaborés en réaction aux initiatives de mesure de la qualité (IMQ), dont il est question à la [section 4.2 – Examens](#).

Les mentors et les besoins en matière de mentorat sont cernés au sein de chaque section de la CISR et l'affectation se fait selon la demande des commissaires, en fonction de leurs besoins en matière de rendement et dans le cadre de la formation des nouveaux commissaires (FNC).

Le Secrétariat pour l'apprentissage des commissaires (SAC) a été créé au printemps 2019 à titre de ressource pour toutes les sections afin de soutenir certains aspects de l'administration de la formation à l'intention des commissaires. Le SAC joue un rôle essentiel dans l'appui relatif à l'établissement des besoins en matière de formation et à la détermination des priorités connexes. Il a pour objectif d'assurer la coordination nationale et panorganisationnelle des activités d'apprentissage et de PP pour les décideurs, comme la FNC, les séances de PP, les présentations par pays, le mentorat et les symposiums nationaux de formation. Ce soutien prend la forme, entre autres, de la planification des activités de formation et d'apprentissage, de la préparation du matériel de formation, de la coordination avec les homologues des bureaux régionaux pour les lieux et l'équipement, du suivi des séances de formation et de l'évaluation des séances de formation. Le SAC a également élaboré des listes de contrôle pour aider les sections à déterminer les besoins de formation, en veillant à ce que le processus soit systématique et exhaustif à l'échelle de la Commission. Le Comité de gouvernance du SAC établit l'orientation et les priorités de l'apprentissage et de la formation sur la prise de décisions des commissaires, et établit les priorités du SAC et en assure la surveillance. Ce comité compte des représentants de toutes les sections et sert le président de la CISR.

## 1.2 Établissement et priorisation des plans d'évaluation de la qualité et de vérification

À la CISR, la planification des examens menés par des tiers et des évaluations internes contribue à garantir que toutes les facettes d'un processus décisionnel de qualité sont examinées et que les aspects où il est possible d'apporter des améliorations continues et continuelles sont repérés.

L'unité de l'évaluation au sein de la Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (DPSRER) mène un exercice de planification annuel pour déterminer et prioriser tous les examens par des tiers, ainsi que les évaluations menées à l'interne et à l'externe sur une période de cinq ans. Ce processus est mené conformément à la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada et est facilité par l'utilisation des *tableaux de couverture des évaluations* du SCT.

Dans le cadre de cet exercice, certains examens, comme les initiatives de mesure de la qualité (dont il est question dans la [section 4.2 – Examens](#)), sont prévus semestriellement pour chaque section, alors que d'autres examens sont prévus à la demande d'intervenants internes de la CISR, du SCT ou du Parlement. Les examens entrepris à l'interne visent à assurer la qualité des initiatives qui appuient les processus décisionnels, ainsi que la qualité des décisions mêmes.

La liste proposée des évaluations et des vérifications auxquelles on a donné la priorité est examinée et approuvée par le Comité de vérification, d'évaluation et de mesure du rendement (CVEMR).

Il est rare que la CISR entreprenne ou mène ses propres vérifications; elles sont plutôt menées par le Bureau du vérificateur général (BVG) ou le Bureau du contrôleur général (BCG). La coordination de la réponse à ces vérifications et l'élaboration des PAD revient à la DPSRER et est intégrée dans les plans de cette dernière.

## 1.3 Établissement d'outils stratégiques soutenant le processus décisionnel

Fondamentalement, les outils stratégiques liés au processus décisionnel orientent la CISR en tant que tribunal et favorisent une prise de décisions cohérente et de qualité. Bien que chaque commissaire soit indépendant, des outils stratégiques liés au processus décisionnel sont utilisés pour fournir une orientation sur les enjeux liés aux décisions, illustrer les pratiques exemplaires, fournir des exemples de bonnes stratégies de prise de décisions, expliquer des domaines complexes du droit et étudier des questions de fait non réglées.

Les outils stratégiques soutenant le processus décisionnel de la Commission peuvent être répartis, *grosso modo*, en deux catégories :

- les **instruments de droit souple**, par exemple les lignes directrices, les politiques et les avis de pratique;
- les **instruments décisionnels**, comme les guides jurisprudentiels, les décisions à caractère persuasif, les décisions des tribunaux constitués de trois commissaires et les motifs d'intérêt, qui consistent en des décisions individuelles qui sont utilisées à des fins décisionnelles stratégiques.

Collectivement, ces outils visent à faciliter un processus décisionnel efficace et équitable qui tient compte de l'évolution de la jurisprudence et des éléments de preuve sur lesquels les décisions sont fondées.

Des outils stratégiques soutenant le processus décisionnel sont définis et mis en œuvre afin d'améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité des processus décisionnels. Par exemple, lorsque la SAR utilise l'un de ses outils stratégiques soutenant le processus décisionnel pour élaborer un cadre d'analyse juridiquement solide qui peut être utilisé dans un grand nombre de cas, ce cadre peut ensuite être utilisé

par d'autres décideurs pour rendre des décisions juridiquement valables de façon efficace. Le cadre ne dicte pas un résultat et ne porte pas atteinte à l'indépendance décisionnelle; il favorise plutôt l'adoption d'une approche uniforme pour trancher des cas semblables. Les décisions concernant l'utilisation des outils stratégiques soutenant le processus décisionnel sont motivées par un certain nombre de facteurs, notamment les évaluations des types de cas courants, les questions de droit et de fait non réglées et les volumes par pays. L'utilisation de ces outils est élaborée en collaboration avec les comités de stratégie décisionnelle et leur section. Une fois désignés, ces outils sont évalués et surveillés en fonction de leur utilité continue pour les commissaires et de leur exactitude et leur pertinence continues. Les guides jurisprudentiels, les Directives du président, les décisions à caractère persuasif et les motifs d'intérêt, qui sont publiés en ligne, sont des exemples d'outils stratégiques actuels liés au processus décisionnel.

La planification liée aux outils stratégiques soutenant le processus décisionnel se fait de façon continue par l'utilisation de paramètres pour appuyer la prévision des questions juridiques ou pour cerner les secteurs d'incohérence, par exemple. Cela permet à la CISR d'établir des sujets particuliers et de déterminer si l'utilisation d'un outil stratégique soutenant le processus décisionnel peut être justifiée. De plus, des modifications législatives clés (y compris des modifications aux Règles) déclenchent d'importantes activités de planification visant à examiner, à améliorer ou à adapter nos outils stratégiques liés au processus décisionnel. Des instruments de politique plus souples, comme les avis de pratique, sont utilisés pour apporter des modifications mineures, au besoin, entre les examens législatifs importants. (De plus amples renseignements sur cet aspect sont fournis à la [section 5.3 – Élaboration et mise en œuvre d'outils stratégiques liés au processus décisionnel et d'outils de soutien.](#))

## **1.4 Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien**

L'innovation technologique peut donner lieu à des améliorations sur le plan de la qualité par l'accroissement de l'uniformité, le perfectionnement des échanges de renseignements et la réduction des erreurs. Divers outils et ressources technologiques sont en place pour appuyer les commissaires et les personnes qui comparaissent devant la Commission. La CISR s'est engagée à demeurer un tribunal administratif de pointe et, par conséquent, elle est continuellement engagée dans le processus d'examen et de mise en œuvre de nouvelles technologies et de rajustement d'un large éventail d'outils de soutien lorsque cela est nécessaire.

L'adoption de nouvelles technologies et d'outils novateurs est un aspect important permettant de s'assurer que la Commission continue de s'adapter à son environnement et aux besoins de ses commissaires et des personnes qui comparaissent devant elle. La planification liée à l'élaboration de nouveaux outils à l'appui du processus décisionnel s'inscrit dans le cadre des processus annuels de planification stratégique et de planification des investissements de la CISR et tient compte du contexte opérationnel actuel et futur de la Commission.

## 2. Faire

### 2.1 Recrutement fondé sur le mérite

La CISR a élaboré des stratégies et des outils de dotation pour s'assurer que les prochains décideurs seront en mesure de rendre des décisions justes et efficaces. Au cours du processus d'embauche, les candidats doivent réussir un examen écrit et une entrevue conçue pour mesurer leur capacité de prendre des décisions, ainsi que d'autres qualités nécessaires, comme le jugement et le raisonnement, la recherche d'information et la maîtrise de soi. On procède également à une vérification des références, des antécédents et de la cote de sécurité pour vérifier les qualités personnelles du candidat pour le poste de commissaire. Les valeurs et l'éthique sont évaluées dans le cadre du processus d'embauche, et les considérations précises ou isolées relatives aux conflits d'intérêts sont abordées durant l'ensemble du processus d'embauche et de façon continue. On adapte la stratégie de dotation en fonction des tendances relatives aux données, notamment pour établir le nombre prévu de demandes d'emploi qu'il faut recevoir pour pourvoir un nombre précis de postes.

Dans toutes les sections, un processus de recrutement fondé sur le mérite est en place et permet de s'assurer que les personnes embauchées sont qualifiées et capables de rendre des décisions de qualité. Le recrutement des commissaires de la SPR et de la SI respecte les politiques et les procédures de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. À la SAR et à la SAI, en collaboration avec les Services de secrétariat pour les personnes nommées par décret, on présente au ministre une liste de personnes qualifiées aux fins d'évaluation en vue d'une nomination par décret.

La promotion d'un milieu de travail diversifié et inclusif est un pilier crucial de la culture organisationnelle de la CISR. Il est important que l'effectif reflète pleinement la diversité du Canada. Par conséquent, la CISR cherche activement à recruter des commissaires qualifiés qui sont représentatifs de la population canadienne.

### 2.2 Formation des nouveaux commissaires

Offerte conjointement par des formateurs de commissaires d'expérience et des conseils des Services juridiques, la formation des nouveaux commissaires (FNC) combine des pratiques pédagogiques améliorées et un enseignement sur les bases juridiques, afin d'aider les commissaires à se concentrer sur les questions déterminantes et à rendre des décisions de qualité. La FNC permet de s'assurer que tous les nouveaux commissaires ont une solide compréhension du droit, y compris des règles des sections et de la jurisprudence, et présente aux commissaires de la SPR et de la SAR une gamme de produits et de services de recherche de la CISR qui les aident à acquérir les connaissances sur les conditions dans le pays nécessaires pour évaluer les demandes d'asile de manière équitable. La FNC repose sur les principes de la formation aux adultes et intègre un volet pratique permettant aux commissaires d'acquérir de l'expérience, comme des activités de jumelage, des audiences simulées et/ou la participation à un tribunal constitué de trois commissaires, le cas échéant.

Ces principes s'appliquent à tous, mais chaque section a un programme de FNC adapté à ses besoins et à ses réalités uniques. Par exemple, à la SPR, cette formation d'une durée approximative de sept semaines vise à garantir que tous les nouveaux commissaires adoptent une approche uniforme au moment de tenir des audiences et de rendre des décisions. La SAI forme généralement les nouveaux commissaires selon une approche en deux étapes, qui durent environ deux semaines chacune. La première phase porte sur certains types d'appels, et la seconde, qui porte sur les autres types d'appels, a lieu plusieurs mois plus tard. Entre les deux phases, les commissaires se voient attribuer graduellement des dossiers sur les types d'appels pour lesquels ils ont été formés.

Le SAC appuie la formation de la section en planifiant des activités de formation et d'apprentissage, en préparant du matériel de formation, en coordonnant avec les homologues des bureaux régionaux pour les lieux et l'équipement, en assurant le suivi des séances de formation, etc. À la SPR et à la SAR, les Centres de la qualité jouent un rôle central dans la direction des initiatives de FNC.

La FNC garantit que tous les nouveaux commissaires reçoivent les connaissances, les outils et le soutien nécessaires au perfectionnement de leurs compétences décisionnelles à un niveau où leurs décisions sont de grande qualité. La formation est mise à jour régulièrement en fonction des changements apportés aux politiques, aux procédures et aux règles de droit. On dresse la liste des leçons tirées à la fin de chaque séance afin de favoriser la qualité et l'intégrité de la formation.

## **2.3 Perfectionnement professionnel**

Des séances de perfectionnement professionnel (PP) mensuelles donnent aux commissaires l'occasion de réfléchir aux questions de fond et de droit pressantes, notamment en recevant une rétroaction découlant des décisions attaquées ou des contrôles judiciaires de la Cour fédérale. Ces séances régulières offrent des occasions d'apprentissage continu pour tous les commissaires sur les questions les plus pertinentes dans le cadre de leur travail, afin qu'ils soient bien informés sur les enjeux actuels et mieux à même de rendre des décisions de qualité.

Les séances de PP sont élaborées en fonction des questions émergentes et des besoins cernés par l'évolution de la jurisprudence, les résultats des activités d'évaluation de la qualité des sections ou de l'ensemble de la Commission, la rétroaction des intervenants et les tendances observées par la direction. Les séances de PP portent sur un vaste éventail de sujets allant des mises à jour de la jurisprudence et des politiques aux processus décisionnels efficaces, en passant par la gestion des salles d'audience et le règlement des demandes d'asile peu complexes. De plus, on y aborde des sujets comme la prévention de l'épuisement professionnel, la fatigue de sensibilité, la résilience et d'autres aspects qui touchent la santé mentale et le bien-être des commissaires. Ces sujets contribuent à l'amélioration des milieux de travail, laquelle entraîne un travail de meilleure qualité.

Les séances de PP sont habituellement coordonnées à l'échelle nationale et offertes à l'échelle des bureaux régionaux, bien que l'approche précise puisse différer selon les besoins de la section et des bureaux régionaux. En général, les séances de PP sont organisées par un comité national de PP composé de plusieurs commissaires, de représentants des bureaux régionaux et des Services juridiques et de membres de la direction, avec la collaboration du centre de la qualité ou du Bureau du vice-président, selon le cas. De plus, des séances régionales informelles de PP sont fréquemment offertes par les vice-présidents adjoints régionaux. Dans le cas de la SI, une approche plus régionale est adoptée, et chaque bureau régional élabore ses propres séances de PP en fonction de ses nouveaux enjeux respectifs.

## **2.4 Mentorat**

Le mentorat vise à garantir que les commissaires ont accès à des structures de soutien. Dans le cas du mentorat correctif, cela permet également de cibler les défis cernés sur le plan du rendement de commissaires en particulier. Le soutien sous la forme de mentorat vient compléter les documents de formation et aide les commissaires à acquérir et à conserver les compétences dont ils ont besoin pour rendre des décisions de haute qualité.

Il existe trois types de mentorat à la CISR : 1) le mentorat des nouveaux commissaires (soutien entre pairs et collègues et assignation d'un mentor); 2) le perfectionnement professionnel continu (mentorat demandé par un commissaire pour améliorer une compétence particulière); 3) le mentorat correctif

réactif (fondé sur un besoin de rendement déterminé). Les mentors sont soit des commissaires expérimentés qui ajoutent cela à leurs tâches existantes, soit d'anciens commissaires de la CISR embauchés à cette fin.

À l'échelle de la CISR, des mentors sont fournis aux nouveaux commissaires et, au besoin, aux commissaires actuels pour les appuyer dans leurs rôles. Les mentors peuvent examiner les dossiers avec les commissaires, observer les audiences et formuler des commentaires sur le déroulement de l'audience, ou donner des conseils sur la rédaction des motifs. Le mentorat est habituellement offert de façon proactive à tous les nouveaux commissaires. Il se poursuit pour des périodes qui varient en fonction des besoins des nouveaux commissaires et est offert à des fins correctives dans les situations où des besoins particuliers en matière de rendement ont été repérés. Il est important de souligner que les mentors aident les commissaires à s'attaquer aux points à améliorer d'une façon qui respecte leur indépendance décisionnelle.

Les sections ont élaboré des programmes de mentorat adaptés à leurs besoins particuliers. Par exemple, la SAI retient les services d'anciens commissaires pour qu'ils jouent le rôle de mentors auprès des nouveaux commissaires qui commencent à présider seuls ou qui ont besoin d'un soutien supplémentaire. À la SAI, les mentors sont tenus de fournir un rapport écrit sur les progrès du commissaire; le rapport est communiqué au commissaire et à son vice-président adjoint.

La SPR réalise plusieurs initiatives de mentorat pour aider les nouveaux commissaires, y compris l'initiative de jumelage des nouveaux commissaires avec un commissaire d'expérience et le Programme national de mentorat. Le Programme national de mentorat proactif aide les nouveaux commissaires à faire la transition vers l'attribution d'un rôle complet et à mettre en œuvre les leçons apprises dans le cadre de la formation. Ce programme aide les nouveaux commissaires durant les quatre à six premières semaines de prise de décisions. Au chapitre du perfectionnement des compétences de prise de décisions, il s'agit de l'étape qui suit la formation des nouveaux commissaires. Le programme a pour but de permettre aux commissaires d'acquérir et de conserver les compétences dont ils ont besoin pour rendre des décisions équitables, efficaces et de grande qualité.

De façon générale, les mentors à l'échelle de la CISR contribuent à la réussite des nouveaux commissaires, ainsi qu'au perfectionnement des commissaires d'expérience, en améliorant la qualité de leur travail grâce à un encadrement.

## 2.5 Révision des motifs par les Services juridiques

Les avocats des Services juridiques sont disponibles pour aider les commissaires à rendre des décisions éclairées et de qualité et offrir des conseils en adoptant une approche axée sur le risque juridique quant à un possible appel ou contrôle judiciaire à une instance supérieure. Au titre de la [Politique de révision des motifs](#) et des [Instructions régissant le secret professionnel de l'avocat](#), les avis donnés par les avocats qui révisent les motifs sont confidentiels et sont fournis de façon volontaire, même s'il existe une exception durant la période de formation, afin que la direction puisse rester au fait des besoins en matière de formation. Les commissaires se voient affecter un conseiller des Services juridiques qui est disponible pour répondre à toute question de droit, qu'il s'agisse d'une question propre à une affaire ou d'une question décisionnelle ou juridique plus vaste.

On s'attend à ce que les nouveaux commissaires aient recours au service de révision des motifs offert par les Services juridiques, conformément au programme de la formation des nouveaux commissaires (FNC). Bien que la révision des motifs soit généralement un service facultatif offert aux décideurs, la FNC est une situation spéciale, dans laquelle les conseillers juridiques travaillent avec eux au sein d'une

équipe de soutien. Cette équipe peut être composée d'un conseiller juridique, d'un commissaire expérimenté qui joue le rôle de mentor et du gestionnaire du nouveau commissaire.

De plus, le gestionnaire d'un commissaire peut recommander à un commissaire de demander aux Services juridiques de réviser l'ébauche de ses motifs en raison de la complexité ou de la nouveauté du cas ou parce que le commissaire gestionnaire est d'avis que cela serait conforme aux objectifs de la révision des motifs.

Au moment de fournir leurs conseils à la suite d'une révision des motifs, les avocats cherchent à promouvoir la qualité, l'efficacité et l'indépendance ainsi que la cohérence, y compris en fournissant rapidement des conseils aux commissaires qui souhaitent exposer des décisions de vive voix. Toutefois, le commissaire a le pouvoir discrétionnaire de choisir comment appliquer ou utiliser les conseils juridiques, puisque la décision et les motifs sont les siens. Le décideur est libre d'accepter ou de rejeter les commentaires formulés par les Services juridiques sur les motifs. Les Services juridiques ne communiquent pas d'affaires ou de préoccupations précises à la direction, mais peuvent soulever les questions et les tendances fréquentes pour permettre de cerner les besoins généraux en matière de formation.

Il est important de souligner que de nombreuses décisions de la SI sont rendues de vive voix, et les Services juridiques ont généralement moins de motifs à examiner. Cependant, tous les commissaires qui rendent des décisions de vive voix, y compris les commissaires de la SI, de la SAI ou de la SPR, peuvent demander des conseils précis à un conseiller des Services juridiques au moyen d'une rencontre ou d'un appel téléphonique pour les aider à rendre leur décision de vive voix.

## 2.6 Outils stratégiques liés au processus décisionnel et outils de soutien

Les outils stratégiques liés au processus décisionnel et les outils de soutien sont élaborés pour favoriser une prise de décisions de qualité en améliorant les procédures, l'accès à l'information ou la mobilisation horizontale des commissaires. Comme il est décrit dans la [section 1.3 – Établissement d'outils stratégiques soutenant le processus décisionnel](#), ces outils, qui appuient les politiques décisionnelles ou le processus décisionnel de façon générale, permettent d'améliorer la qualité grâce à une plus grande cohérence dans la prise de décisions.

Les outils stratégiques liés au processus décisionnel sont principalement des documents d'orientation écrits à l'intention des commissaires – et, dans certains cas, à l'intention du Greffe ou d'autres personnes qui prennent part aux instances devant la CISR –, lesquels visent à améliorer la qualité des décisions de la CISR.

Voici certains exemples d'outils stratégiques liés au processus décisionnel :

- Les Directives du président, qui fournissent des principes directeurs pour trancher et gérer des affaires;
- Les guides jurisprudentiels, qui appuient la cohérence des décisions rendues dans des affaires qui présentent des similitudes importantes;
- Les politiques, qui sont des énoncés officiels expliquant l'objectif et les mécanismes des initiatives opérationnelles de la Commission;
- Les instructions du président, qui fournissent des directives officielles qui obligent certains membres du personnel de la CISR à prendre ou à éviter des mesures précises.

Les outils décisionnels peuvent également couvrir des situations particulières (p. ex., les [Directives numéro 9 : Procédures devant la CISR portant sur l'orientation et les caractères sexuels ainsi que l'identité et l'expression de genre](#) ou les [guides jurisprudentiels](#)).

Les commissaires utilisent les outils décisionnels pour tirer leurs propres conclusions en fonction des faits propres à chaque affaire. On s'attend à ce qu'ils suivent les directives, même s'ils n'y sont pas contraints, sauf s'il existe des raisons exceptionnelles et impérieuses d'y déroger.

Les outils de soutien visent principalement à améliorer l'accès à l'information et la participation horizontale des commissaires, ce qui améliore par la suite la qualité des décisions. Les statistiques nationales à jour, les [cartables nationaux de documentation \(CND\)](#) et les [réponses aux demandes d'information \(RDI\)](#) sont des outils qui appuient l'accessibilité de l'information et aident également les gestionnaires à surveiller les tendances à la SPR et à la SAR. Les commissaires de la SPR et de la SAR consultent également les CND et les RDI pour justifier leurs décisions et appliquer un raisonnement transparent. Pour la SI, dans le cadre des audiences de contrôle des motifs de détention, un aide-mémoire aide les commissaires à parler aux détenus en langage clair. Les sections publient aussi des résumés juridiques préparés par les Services juridiques à l'intention des commissaires et des parties.

Comme il est mentionné à la [section 1.4 – Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien](#), l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies sont des éléments importants permettant d'assurer que la Commission continue de s'adapter à son environnement et aux besoins de ses commissaires et des personnes qui comparaissent devant elle. Certains outils de soutien sont fondés sur l'innovation technologique. Par exemple, la CISR a commencé à utiliser la plateforme MS Teams afin de tenir des audiences virtuelles et d'offrir une formation professionnelle virtuelle aux commissaires. Les dossiers des audiences virtuelles ont également été numérisés. La plateforme MS Teams facilite également la collaboration entre les commissaires, y compris les réunions régulières réservées aux commissaires qui sont organisées par certaines sections. L'Outil de gestion des connaissances de la SPR a pour objectif d'améliorer l'accès aux renseignements importants et a été conçu précisément pour répondre aux besoins des commissaires.

Ce large éventail d'outils de soutien vise à assurer la cohérence et la qualité des décisions et des procédures à la Commission et à permettre aux commissaires de consulter de façon efficace et constante les connaissances qui les aident à s'acquitter de leurs tâches.

## 2.7 Groupes sur la cohérence du processus décisionnel

Les commissaires de la SPR forment des groupes sur la cohérence du processus décisionnel pour discuter des tendances en matière de prise de décisions et des questions liées aux nouvelles conditions dans les pays, à l'analyse des types de demandes d'asile, à la jurisprudence, etc., dans le but d'améliorer la qualité et l'uniformité des décisions des sections. Cela permet aux commissaires de disposer d'une tribune pour discuter en profondeur et d'une manière constante des tendances et des enjeux et d'accroître leur compréhension de ceux-ci.

Lors des réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel, on tient des discussions de type, « Consolidated-Bathurst », lesquelles sont dirigées par un commissaire. Ces réunions durent habituellement environ deux heures et ont lieu une fois par mois. Elles visent l'atteinte de l'objectif de cohérence et de qualité de la SPR quant à la prise de décisions. Les réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel permettent à tous les commissaires qui tranchent des affaires touchant les mêmes pays de tenir des discussions plénières quant aux questions sur les conditions prévalant dans le pays, les politiques, les procédures et le droit, tout en respectant l'indépendance décisionnelle des commissaires participants. Les commissaires parlent de ces questions entre eux,

échantent sur leurs expériences et posent des questions à leurs collègues. Les faits saillants de ces conversations sont consignés dans des rapports sommaires (formulaires de rétroaction), qui fournissent un compte rendu des principales questions débattues, des documents fournis et de toute mesure de suivi qui peut être requise.

Les réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel visent à garantir que les commissaires sont pleinement conscients de l'ensemble des questions, des tendances et des faits nouveaux touchant les pays à l'égard desquels ils instruisent des demandes d'asile. Ces réunions ne visent pas à jouer un rôle normatif quant aux décisions que les commissaires doivent rendre dans le cadre de leurs audiences. Les réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel aident à aborder des questions à l'égard desquelles il existe des variantes au sein de l'équipe et qui concernent la prise de décisions et l'utilisation efficace du temps en salle d'audience.

Comme l'effectif des commissaires est réduit, d'autres sections ne tiennent pas de groupes sur la cohérence du processus décisionnel, mais atteignent le même objectif par divers moyens, comme des discussions durant les réunions des commissaires et des mises à jour jurisprudentielles régulières.

## **2.8 Équipes et formation spécialisées**

Les équipes et les groupes de travail spécialisés ont été utilisés pour différentes raisons dans le passé (pour réduire l'arriéré ou pour traiter des questions régionales précises, par exemple), et ont aussi été créés dans le but d'accroître la qualité.

Les équipes spécialisées (au sein des sections ou des bureaux régionaux) ainsi que la formation spécialisée connexe permettent à la SPR de générer une expertise approfondie sur les questions liées aux conditions dans les pays, aux types de demandes d'asile, aux techniques d'interrogatoire et à la façon de traiter les demandes d'asile à caractère délicat et les demandeurs d'asile vulnérables. Les équipes spécialisées donnent à la SPR la possibilité de mettre à l'essai des initiatives relatives à l'amélioration de la qualité et à la stratégie décisionnelle et de recevoir une rétroaction en temps opportun. Les nouvelles questions peuvent également être cernées de façon efficace.

La spécialisation par pays est un principe fondamental de l'attribution des dossiers aux commissaires de la SPR au bureau régional du Centre. Les équipes ont tendance à être spécialisées dans un nombre précis de pays et, au sein de chaque équipe, certains commissaires peuvent avoir une spécialisation plus poussée, ce qui leur permet d'acquérir une connaissance approfondie des conditions dans le pays et des types de demandes d'asile. Par conséquent, les commissaires sont bien placés pour reconnaître les tendances et réagir de façon appropriée lorsque les conditions dans le pays changent rapidement. La spécialisation par pays mène également à une plus grande efficacité dans la salle d'audience et au moment de rendre une décision.

La spécialisation par pays tient compte des besoins organisationnels, mais également de l'expertise et des préférences des commissaires. Lorsque le nombre limité d'affaires empêche la spécialisation par pays, les pays sont attribués en fonction de la spécialisation régionale ou thématique.

Dans les bureaux régionaux et les sections où le nombre de commissaires est peu élevé, la spécialisation n'est pas possible. Les commissaires doivent instruire tous les types d'affaires. Ainsi, les commissaires peuvent instruire de nombreux types de cas, et une approche souple peut être adoptée au sein de la section, au besoin.

## 2.9 Soutien et outils pour les parties externes qui comparaissent devant la Commission

Diverses parties externes comparaissent devant la Commission, y compris des avocats, des demandeurs d'asile, des appelants (y compris des personnes non représentées), des représentants désignés, des témoins, des intéressés, etc. Bien que la CISR ne soit pas responsable de la conduite de ces parties externes, leur niveau de préparation à une audience, ou la qualité de l'information orale et écrite qu'ils fournissent, tous ces aspects ont une incidence sur la qualité de la décision rendue. La CISR a la responsabilité de s'assurer que des outils et des mesures de soutien sont en place pour appuyer les parties externes, qui sont régulièrement mises à jour par la Commission afin de permettre leur participation aux procédures dans toute la mesure du possible. De plus, de nouveaux outils et de nouvelles mesures de soutien sont définis dans le cadre du processus d'amélioration continue de la CISR ([section 1.4 – Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien](#)) et en réponse aux commentaires reçus directement de parties externes, notamment dans le cadre de sondages effectués après l'audience.

La CISR offre actuellement une vaste gamme d'outils et de mesures de soutien sur son site Web pour aider les demandeurs d'asile, les appelants, les conseils, les intéressés et d'autres personnes à se préparer à leurs procédures. Cela comprend des guides et des instructions, qui sont fournis dans de multiples langues, ainsi que des instructions étape par étape sur ce à quoi il faut s'attendre tout au long du processus. De plus, les formulaires, les guides et les exemples de décisions rendues antérieurement aident les parties externes à se préparer aux audiences. À la SPR, les séances « Ready Tours », pour les demandeurs d'asile se font en personne ou virtuellement. Au cours d'une séance « Ready Tours », les demandeurs d'asile apprennent à connaître le droit et la détermination du statut de réfugié, rencontrent des employés de la SPR, se rendent dans une salle d'audience, apprennent ce qui se passera à l'audience et ont l'occasion de poser des questions sur le processus. De plus, la CISR fournit le CND et les RDI aux demandeurs d'asile et à leurs conseils afin de leur fournir les renseignements les plus récents sur le pays d'origine utilisés par les commissaires dans le cadre du processus de détermination.

La CISR a apporté des améliorations à son programme des représentants désignés. Un représentant désigné est une personne qui représente les intérêts d'une personne qui comparaît devant la CISR et qui est incapable de se représenter elle-même, soit parce qu'elle est âgée de moins de 18 ans, soit parce qu'elle est incapable de comprendre la nature de la procédure. Un représentant désigné est habituellement un parent, un membre de la famille, un tuteur légal ou un ami, bien qu'un représentant désigné par contrat puisse être désigné si aucune autre option n'est disponible. La CISR publie un guide sur son site Web pour aider les représentants désignés à comprendre leurs rôles et responsabilités, ainsi que ce à quoi ils doivent s'attendre lors des audiences de la CISR et des procédures hors audience. La CISR met également à jour ses documents d'orientation pour ces personnes et élaborera des mesures de contrôle de la qualité, y compris un mécanisme de plainte.

Le programme des interprètes a également été examiné et mis à jour. Un interprète est un entrepreneur indépendant engagé par la CISR pour interpréter la langue de la procédure et la langue de la personne en cause ou de son conseil. La CISR fournit des outils et des ressources liés aux rôles et aux responsabilités des interprètes et a mis en place des tests en ligne pour ces personnes, en plus des tests sur place qui étaient auparavant disponibles. De plus, des travaux sont en cours pour mettre à jour le matériel d'orientation et de formation et s'assurer que des mesures de contrôle de la qualité relatives à la qualité de l'interprétation sont en place. Afin d'être proactives et de soutenir le sujet de l'instance, les sections peuvent examiner les dossiers de cas afin de déterminer les besoins en matière d'interprétation, sans que cela soit déterminé par les conseils.

Le large éventail d'outils et de mesures de soutien mis à la disposition des parties externes aide à faire en sorte que toutes les personnes participant à une procédure de la Commission soient préparées dans toute la mesure du possible.

## 3. Surveiller

### 3.1 Gestion du rendement

La gestion du rendement (GR) des employés de la fonction publique à l'échelle de la CISR, y compris les commissaires de la SPR et de la SI, suit le cycle de gestion du rendement de la fonction publique (GRFP), établi par le SCT. Cela comprend l'établissement d'objectifs de rendement au début de l'exercice, un examen de mi-exercice et un examen de fin d'exercice. Cela suppose également une évaluation du commissaire en fonction de quatre compétences essentielles de la fonction publique. De plus, les commissaires font l'objet de rapports réguliers sur leur rendement pour ce qui est du moment de présentation des décisions et de la productivité, et, dans le cas de la SPR, ils rencontrent chaque mois leur gestionnaire afin de discuter de leur rendement. Le Code de déontologie des commissaires fait partie des mesures dans ces examens. De plus, les commissaires coordonnateurs (superviseurs) examineront régulièrement les décisions dans le cadre de ce cycle et sélectionneront à l'occasion des fichiers audio qu'ils écouteront afin de savoir comment se déroulent les audiences. Tous les problèmes relevés sont abordés de façon ponctuelle ainsi que de façon plus structurée durant le cycle de rendement officiel.

Les superviseurs intègrent la qualité aux ententes de GR au début de chaque exercice. Les commissaires ont des objectifs de rendement qualitatif qui sont dans une large mesure évalués au moyen de l'examen par la direction de la transcription ou de l'enregistrement audio des audiences, de même que des décisions écrites ou transcrites. Les décisions infirmées en appel ou par une instance supérieure, la rétroaction tirée des sondages sur les audiences ou les plaintes contre les commissaires peuvent également être prises en considération.

Pour les nouveaux commissaires de la SPR, il existe un processus d'intégration qui renferme des évaluations par étapes sur une période allant de six à huit mois. Un rapport est préparé en fonction de l'examen de deux audiences et de quatre décisions à chaque étape de l'évaluation. Les rapports sont ensuite examinés par un comité composé d'employés qui participent à la formation et à l'intégration. Ces rencontres permettent de cerner et de mettre en œuvre des mesures et des besoins supplémentaires en matière de formation, d'encadrement ou de mentorat. En ce qui concerne l'état de préparation des nouveaux commissaires de la SI, celui-ci est évalué au sein des bureaux régionaux par la direction de la section et par les mentors avant que les nouveaux commissaires ne commencent à instruire des affaires par eux-mêmes. Après environ quatre ou cinq semaines, les transcriptions sont examinées, et une autre évaluation informelle a lieu avec la direction pour établir si un soutien supplémentaire est requis.

Étant donné que les commissaires de la SAR et de la SAI sont nommés par le gouverneur en conseil, ils ne sont pas visés par la GRFP; toutefois, ils suivent un cycle d'examen officiel distinct semblable comportant des examens annuels (SAR) et de mi-mandat (SAI) et de fin de mandat (SAR et SAI). Les commissaires nommés par le gouverneur en conseil ont des objectifs de rendement quantitatifs et qualitatifs. Au sein de la SAI, l'évaluation des objectifs qualitatifs se fait en grande partie au moyen d'observations d'audience et d'une révision des motifs préparés par le commissaire gestionnaire. La productivité des commissaires de la SAI est également surveillée chaque mois au moyen de rapports et de réunions régulières avec les vice-présidents adjoints. À l'instar d'autres sections, à la SAI, les mentors soutiennent les nouveaux commissaires tout au long de leur formation. En consultation avec les Services juridiques, la direction décide à quel moment les décisions d'un nouveau commissaire peuvent cesser d'être révisées. À la SAR, des critères qualitatifs sont utilisés pour évaluer la qualité du processus décisionnel à chaque examen annuel et à l'examen de fin de mandat du commissaire. La productivité des commissaires de la SAR fait également l'objet d'un suivi mensuel au moyen de rapports et de

réunions régulières avec les vice-présidents adjoints. Les activités de la Cour fédérale sont surveillées de près pour s'assurer que toutes les préoccupations relatives à la qualité sont prises en compte.

La GR est également appuyée par le Bureau de l'ombudsman (voir la [section 4.4 – Résultats des plaintes à l'endroit d'un commissaire](#)) et les Ressources humaines. Les ressources humaines offrent du soutien sur divers aspects de l'organisation, dont la GR et la gestion des talents (GT). L'équipe de GR et GT fournit du soutien à l'ensemble de la CISR. Elle sert également de lien entre la CISR et le SCT, qui exige la reddition de comptes sur la GR et la GT par l'intermédiaire du Cadre de responsabilisation de gestion.

Les nombreux moyens offerts pour évaluer, motiver et gérer les commissaires de la CISR font en sorte que les décisions, les motifs et la conduite dans la salle d'audience sont de qualité élevée.

### **3.2 Rapports internes et externes**

La surveillance régulière des progrès de la CISR par rapport aux priorités, aux cibles et à d'autres activités clés permet à la CISR de reconnaître les défis et de continuer de s'adapter afin que la Commission puisse atteindre ses objectifs en matière de qualité. La production et la publication régulières de rapports assurent également un niveau de transparence et de responsabilisation pour ce qui est des activités de la CISR, y compris les résultats, les vérifications, etc.

Les rapports internes liés à la qualité sont coordonnés par la DPSRER au moyen de mises à jour régulières au CVEMR et au Conseil de gestion de la direction. Ces comités de l'échelon de la direction examinent les résultats des vérifications et des évaluations, ainsi que les mises à jour sur les initiatives prioritaires, y compris la qualité. En outre, la Direction de la mesure du rendement et des analyses produit des rapports réguliers qui fournissent des renseignements sur le rendement des sections qui sont examinés par le Comité du processus décisionnel et des opérations de la haute direction. Ces rapports opérationnels réguliers aident la direction de la section à cerner les questions pouvant faire l'objet d'une enquête plus approfondie et à apporter les ajustements nécessaires aux approches de gestion des cas. Enfin, il y a des situations précises qui justifient une surveillance et des rapports internes précis, comme les cas de contrôle des motifs de détention où la personne est détenue depuis plus de 180 jours. Ces cas font l'objet d'une surveillance étroite de la part de la direction, et les commissaires doivent fournir un résumé de l'audience après chaque contrôle des motifs de détention, ce dernier étant examiné par la haute direction.

La reddition de comptes externe relative à la qualité est également coordonnée par la DPSRER au moyen des rapports publics au Parlement, comme le Plan ministériel et le Rapport sur les résultats ministériels (RRM), qui sont présentés au Parlement et publiés sur le site Web externe de la CISR. Ces rapports publics font état des plans et des résultats liés aux cibles des programmes de la CISR, dont un est la qualité des processus décisionnels. Ces rapports précisent les pourcentages prévu et réel de cas qui répondent aux normes élevées de qualité.

Les résultats qui figurent dans le RRM sont fondés sur l'IMQ de la CISR, dans le cadre de laquelle un examinateur tiers évalue un échantillon de décisions des quatre sections (SPR, SAR, SI et SAI) en fonction d'une liste de vérification des procédures permettant d'assurer la haute qualité du processus décisionnel. De plus amples renseignements sur les IMQ sont présentés à la [section 4.2 – Examens](#).

Les rapports réguliers aident à établir les résultats globaux de la CISR en matière d'excellence décisionnelle, notamment la préparation rapide et exhaustive aux instances; les procédures respectueuses; les procédures axées sur les questions pertinentes; et les décisions claires, exhaustives, concises et rendues en temps opportun.

### 3.3 Appel ou contrôle judiciaire

Un appel à la SAR ou la SAI ou un contrôle judiciaire, avec autorisation, devant la Cour fédérale (toutes considérées comme des « instances supérieures ») sont des recours judiciaires lorsque les parties admissibles à la décision initiale croient qu'une erreur a été commise ou croient qu'il y a eu manquement à la justice naturelle. Ces mesures ont une fonction corrective et peuvent également être considérées comme des indicateurs qualifiés de la qualité de la prise de décisions lorsque les décisions d'une section sont maintenues.

La SAR examine les décisions de la SPR lorsque le demandeur d'asile ou le ministre croit qu'une erreur a été commise par la SPR, qu'il y a eu manquement à la justice naturelle ou lorsqu'elle souhaite que la SAR examine la décision de la SPR à la lumière de renseignements qui n'auraient pas pu être présentés à la SPR avant la décision de la SPR.

La SAR décide soit :

- de confirmer la décision de la SPR;
- de casser la décision et d'y substituer la décision qui, selon elle, aurait dû être rendue;
- de renvoyer l'affaire à la SPR pour qu'elle la réexamine conformément à ses instructions.

La SAI examine un sous-ensemble de décisions rendues par la SI dans le cadre d'enquêtes lorsque l'intéressé croit que la SI a commis une erreur ou qu'il y a eu manquement à la justice naturelle. Les contrôles des motifs de détention et de nombreuses enquêtes ne sont pas susceptibles d'appel à la SAI, mais seulement d'autorisation et de contrôle judiciaire à la Cour fédérale. Outre lorsque le ministre le précise, la SAI peut également prendre des mesures spéciales pour des motifs d'ordre humanitaire, une mesure qui ne relève pas de la compétence de la SI. Dans la plupart des cas, en tranchant un appel interjeté d'une décision de la SI, la SAI confirme la décision de la SI ou casse la décision et y substitue une nouvelle décision. La SAI peut également renvoyer l'affaire à la SI, mais cela n'est pas fréquent.

Lorsque la Cour fédérale décide d'effectuer un contrôle judiciaire d'une décision de la CISR, elle décide habituellement si la décision était raisonnable. Une audience où le demandeur d'asile ou l'appelant et le conseil du ministre fournissent des arguments fait partie de ce processus. La Cour fédérale peut accorder ou rejeter le contrôle judiciaire. S'il est accordé, l'affaire est renvoyée à la CISR.

La CISR peut décider de demander l'autorisation d'intervenir dans une instance d'un tribunal supérieur pour lui expliquer sa stratégie décisionnelle, pour formuler des observations sur la compétence ou pour expliquer des considérations opérationnelles. Dans tous les cas où la CISR demande l'autorisation d'intervenir, son impartialité doit être maintenue.

### 3.4 Examen des décisions des tribunaux supérieurs

Les décisions de la Cour fédérale sont examinées par la direction de la section ainsi que par les Services juridiques, afin d'évaluer si elles précisent des besoins particuliers en matière de perfectionnement professionnel (PP) ou des préoccupations propres aux commissaires.

Les Services juridiques fournissent des mises à jour régulières sur la jurisprudence concernant les décisions de la Cour fédérale et les décisions d'appel, en plus d'élaborer une formation précise à la lumière des nouveaux cas de jurisprudence. Par exemple, les Services juridiques surveillent presque tous les motifs finaux rendus par la SAI afin d'établir la priorité de publication, de signaler les motifs d'intérêt ou soulevant une préoccupation et de cerner toute tendance croissante au vice-président ou aux commissaires gestionnaires. Les résumés des décisions des instances supérieures sont régulièrement communiqués aux commissaires par les Services juridiques. Ces résumés permettent aux

commissaires de se tenir au courant de la façon dont les organes d'appel perçoivent les conclusions de l'instance inférieure. Toutes les décisions des organismes d'appel et de la Cour fédérale qui revêtent une importance particulière pour les sections sont examinées plus en détail dans le cadre des séances de PP.

Une base de données sur les décisions des tribunaux supérieurs est tenue à jour et comprend des condensés de décisions relatives aux réfugiés et à l'immigration. La plupart des condensés de décision proviennent de décisions rendues par les Cours fédérales du Canada. Toutefois, il contient également certaines décisions d'autres tribunaux (par exemple, la Cour suprême du Canada et les tribunaux provinciaux). L'application comprend des condensés de décisions rendues depuis le 22 juillet 1996. Les condensés de décision sont rédigés par les Services juridiques de la CISR. Chacun comprend une chaîne de mots-clés et un lien hypertexte qui mène à l'intégrité des motifs, le cas échéant.

### **3.5 Centres de la qualité**

Les centres de la qualité de la SPR et de la SAR ont été établis pour surveiller la qualité de la prise de décisions. Des analystes de données des centres de la qualité extraient des décisions de la SAR et de la SPR ainsi que des affaires de la Cour fédérale dans le but de repérer les questions juridiques précises qui reviennent souvent. Des réunions conjointes SPR-SAR se tiennent également pour que l'on puisse aborder les questions juridiques et des approches concernant des questions liées à l'octroi de l'asile.

Les centres de la qualité portent une attention particulière aux initiatives, aux outils et aux mécanismes qui améliorent la qualité, comme l'amélioration de la formation, du mentorat, de la gestion du rendement et des stratégies décisionnelles. Ils veillent à ce que les questions juridiques dans les décisions soient repérées dès le début et à ce que des stratégies décisionnelles appropriées soient adoptées en réponse. Ils offrent un mécanisme pour faire en sorte que les pratiques exemplaires soient communiquées et que les enjeux concernant la qualité soient repérés et traités en temps opportun, indépendamment du système de gestion du rendement individuel. Par exemple, si un centre de la qualité constate une tendance, comme une augmentation du taux de report parce que le conseil n'est pas en mesure d'accéder à certains documents, il lancerait une discussion sur la façon de régler le problème, dans le but de favoriser la cohérence et le respect des règles. Dans ce cas, un nouvel outil stratégique lié au processus décisionnel pourrait être proposé, comme la délivrance d'un avis de pratique.

Quand il y a peu de commissaires, ces fonctions de surveillance sont assumées par les vice-présidents adjoints et les équipes de gestion de la SI et de la SAI.

## 4. Mesurer

### [Examens de programmes et de politiques de la CISR : évaluations, vérifications, examens](#)

#### 4.1 Évaluations

Au gouvernement du Canada, une évaluation consiste en la collecte et en l'analyse systématiques et neutres de données probantes pour évaluer le bien-fondé ou la valeur. Elle détermine la mesure dans laquelle un programme ou un projet a atteint les résultats escomptés. L'évaluation guide la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes.

Une évaluation est un processus officiel qui doit respecter les [normes d'évaluation](#) du SCT du Canada, qui doit comprendre des recommandations et un PAD; les résultats de l'évaluation et du PAD doivent être communiqués au Conseil du Trésor et être publiés sur le site Web externe de la CISR. La réalisation d'évaluations est encouragée lorsque les conclusions sont à même d'éclairer les décisions ou les investissements liés aux programmes (c.-à-d. les programmes pilotes).

Une évaluation peut être effectuée à l'interne (sous la direction du personnel interne de la CISR) ou à l'externe (sous la direction d'un évaluateur tiers) lorsque des compétences particulières sont requises. L'évaluation des programmes, des processus et des procédures de la CISR aide à déterminer les points forts et les points à améliorer en mesurant la qualité des initiatives qui appuient la prise de décisions, ainsi qu'à mesurer la qualité de la prise de décisions elle-même.

L'équipe d'évaluation au sein de la DPSRER soutient les sections ou les directions de la CISR dans l'évaluation de la qualité des initiatives et des programmes, nouveaux et en cours. La DPSRER facilite l'élaboration de modèles logiques et d'une théorie des modèles du changement en fonction desquels le succès peut être mesuré. Dans un rôle de premier plan, et en consultation avec la Direction de la mesure du rendement et des analyses, la DPSRER appuie l'élaboration de mesures du rendement et de méthodes de collecte de données pour éclairer le rendement. La DPSRER analyse les résultats et fait rapport des constatations au client.

Les évaluations améliorent la qualité décisionnelle de la CISR, en permettant l'évaluation des résultats de nouvelles initiatives qui soutiennent cette prise de décisions.

#### 4.2 Examens

Un examen est une version moins officielle d'une évaluation ([section 4.1 – Évaluations](#)). Les examens ne suivent pas toutes les exigences d'une évaluation. C'est pourquoi ils prennent généralement moins de temps à effectuer, mais cela réduit également le poids et l'incidence des résultats obtenus. Les examens sont utiles lorsque les constatations permettent de voir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans le cadre d'un programme ou d'une initiative. Tout comme les évaluations, les examens peuvent être dirigés à l'interne (par le personnel de la CISR, habituellement un membre de l'équipe d'évaluation) ou à l'externe (par un évaluateur tiers).

Les examens par des tiers sont coordonnés à l'interne, mais la composante d'évaluation est externalisée pour tirer parti de l'expertise externe, au besoin. Par exemple, l'équipe d'évaluation de la DPSRER dirige des IMQ biennales, qui évaluent la qualité des procédures et de la prise de décisions au sein de chaque section de la CISR, en ayant recours à un évaluateur tiers qui suit une approche normalisée. Les évaluations sont effectuées sur un échantillon de cas pour une section donnée et sont mesurées par rapport à un ensemble de normes de qualité qui régissent la prise de décisions. Les IMQ ne sont pas destinées à être utilisées dans l'évaluation du rendement individuel des commissaires, mais plutôt comme moyen de déterminer les besoins de formation regroupés et d'autres problèmes systémiques.

Dans chaque IMQ, on effectue également l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), conformément aux lignes directrices du SCT qui indiquent que l'ACS+ doit être effectuée pour toutes les nouvelles initiatives et évaluations. Les points forts et les points à améliorer sont indiqués dans le rapport final, et des recommandations sont formulées. Les sections utilisent les constatations pour appuyer l'amélioration de leurs programmes et, plus précisément, de la qualité des procédures et de la prise de décisions des commissaires. Les évaluations externes et d'autres examens sont souvent amorcés à la suite de constatations découlant d'autres processus (plaintes, IMQ ou autres influences externes).

À la suite de chaque examen, on produit un rapport contenant des recommandations. La CISR répond par un PAD, qui est surveillé par la DPSRER et mis à jour par le bureau de première responsabilité. Les rapports et les PAD sont présentés et surveillés par le CVEMR, qui est présidé par le président de la CISR. Parmi les exemples de PAD liés à l'assurance de la qualité, mentionnons l'amélioration du soutien à la planification, à la conception et à la prestation des programmes de formation des commissaires et la prestation de cours de perfectionnement professionnel de recyclage conçu en fonction des questions que se posent les commissaires.

### 4.3 Vérifications externes

La vérification est une activité professionnelle, indépendante et objective d'assurance et de consultation conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs en fournissant une démarche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion du risque.

Les vérifications externes de la CISR sont habituellement effectuées par le BVG et le BCG, qui envoient des lettres d'appel courantes et non courantes pour informer les ministères des nouvelles vérifications et des secteurs connexes qui seront évalués. Le rôle de la CISR, avec la DPSRER à la tête, est d'analyser la demande de vérification, de coordonner les réponses avec les bureaux de première responsabilité et de compiler les réponses et les données probantes à des fins de présentation au bureau qui effectue la vérification.

À la suite de l'examen du BVG ou du BCG, une ébauche de rapport est transmise à la CISR afin que l'on confirme l'exactitude de ses conclusions, que l'on examine les recommandations et, au besoin, que l'on donne suite aux recommandations à l'aide des PAD. Les rapports et les résumés sont publiés sur le site Web de la CISR. Le BVG/BCG fait le suivi de ces PAD et demande des comptes rendus annuels ou semestriels. Lorsque des documents qui démontrent que la CISR a donné suite aux recommandations de la vérification sont fournis, les éléments du PAD peuvent être clos.

Les vérifications indépendantes, objectives et systématiques de la CISR représentent une ressource vitale pour assurer le maintien et l'amélioration de la qualité des décisions à la CISR. Cela constitue une occasion pour la CISR de constater les lacunes dans les programmes et d'apporter des améliorations organisationnelles.

### 4.4 Résultats des plaintes à l'endroit d'un commissaire

Toute personne peut [déposer une plainte](#) au sujet de la conduite d'un commissaire de la CISR par l'entremise du Bureau de l'ombudsman. La procédure de plainte vise à réagir à la conduite professionnelle des commissaires. Elle offre aux conseils, à toute partie aux procédures de la CISR, au personnel de la CISR, à une organisation ou au public un mécanisme officiel pour soulever toute préoccupation relative au comportement des commissaires qui leur semble contraire au [Code de déontologie des commissaires de la CISR](#). Les plaintes doivent être présentées par écrit au Bureau de

l'ombudsman. Un formulaire de plainte et un guide sur les procédures se trouvent sur le site Web public de la CISR.

Les allégations contre les commissaires qui font l'objet des paragraphes 9 à 15 du Code de déontologie des commissaires sont examinées par le Bureau de l'ombudsman ou un enquêteur externe. Un rapport de l'enquête est fourni au président, qui l'examinera et décidera s'il accepte les conclusions, et communiquera le résultat au plaignant, au commissaire concerné et au vice-président adjoint ou au vice-président. Le président décidera si des mesures supplémentaires s'imposent. Les tendances globales du système sont surveillées et utilisées pour éclairer les mises à jour des programmes de formation, au besoin.

Des données globales sur les plaintes formulées contre des commissaires et les décisions relatives à ces plaintes sont publiées sur le site Web de la CISR dans le cadre du rapport annuel sur les plaintes contre les commissaires. La publication de données globales sur le site Web concernant le processus de plainte à l'endroit des commissaires favorise la transparence.

## 5. Adapter

### 5.1 Élaboration et mise en œuvre des plans d'action de la direction (vérifications, examens par des tiers)

Les PAD ou la réponse de la direction et le plan d'action (RDPA) sont élaborés en réponse aux recommandations formulées dans les vérifications et les examens, comme les IMQ et les évaluations. La DPSRER coordonne l'élaboration d'un PAD ou d'une RDPA en mobilisant le bureau de première responsabilité (habituellement une section) pour qu'il examine les recommandations d'une vérification ou d'un examen par un tiers. Le bureau de première responsabilité réagira ensuite en l'acceptant ou en la rejetant et en fournissant un plan sur la façon dont il donnera suite à la recommandation, y compris un échéancier. Les PAD et les RPAR sont présentés au CVEMR ou au Conseil de gestion de la direction à des fins d'approbation. Les progrès réalisés par rapport au PAD font l'objet d'un suivi par la DPSRER et sont acheminés au CVEMR pour assurer une responsabilité continue à l'égard de la mise en œuvre.

Les PAD font partie intégrante de l'amélioration de la qualité, puisqu'ils tiennent compte des lacunes cernées dans les programmes et les processus et précisent les prochaines étapes pour les combler, ce qui permet des améliorations des processus, de la formation et des résultats. Au-delà de la définition d'un plan d'action, l'élaboration d'un PAD officiel assure une responsabilité continue à l'égard des intervenants internes et externes. Les PAD demeurent actifs jusqu'à ce que des données probantes suffisantes soient fournies pour que l'on s'assure que les lacunes ont été comblées et que la qualité fonctionnelle est améliorée.

### 5.2 Révision des programmes de formation

Les programmes de formation des commissaires nouveaux et expérimentés sont examinés de façon continue par les sections, en consultation avec les Services juridiques et le SAC et avec leur soutien. Les révisions de la formation garantissent que les méthodes de formation et le contenu sont actualisés en fonction des pratiques exemplaires et permettent l'intégration de nouveaux outils et de nouvelles stratégies et recherches au programme de formation. De plus, les révisions visent à déterminer si des modifications apportées aux lois, aux règles, aux règlements, aux politiques et à la jurisprudence, des constatations découlant des IMQ ou des problèmes systémiques relevés dans le cadre de la gestion du rendement et du processus de traitement des plaintes à l'endroit des commissaires justifient des mises à jour du programme de formation.

Les révisions de la formation sont une responsabilité partagée entre les sections, les Services juridiques et le SAC, et la responsabilité de l'établissement et de la prestation de la formation incombe aux sections. Le SAC est un facilitateur qui offre un soutien du point de vue de l'apprentissage des adultes en cernant de nouvelles méthodologies, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques exemplaires. Les sections sont responsables du contenu de leur programme de formation et doivent veiller à ce que leurs programmes de formation, y compris la formation des nouveaux commissaires (FNC), soient à jour et révisés régulièrement. La formation sur les nouvelles technologies ou les nouveaux outils peut être donnée par un expert au sein d'une section ou par d'autres personnes au sein de l'organisation, comme la Direction générale du dirigeant principal de l'innovation et de la technologie.

Il y a des exercices d'examen officiels et périodiques de mise à jour des programmes de formation, mais le processus de révision est souvent une activité « permanente » effectuée dans la période qui précède la FNC prévue. À tout le moins, la jurisprudence pertinente qui s'est dégagée depuis la dernière prestation de la FNC est mise à jour. D'autres révisions seront apportées à la suite des débats des

comités de stratégie décisionnelle et du perfectionnement professionnel ou sur recommandation du responsable du centre de la qualité, dans le cas de la SPR ou de la SAR.

### 5.3 Élaboration et mise en œuvre d'outils stratégiques liés au processus décisionnel et d'outils de soutien

Comme il est mentionné dans la [section 1 – Planifier](#), les outils stratégiques liés au processus décisionnel sont au cœur des efforts déployés par la CISR pour améliorer la cohérence et la qualité quant à la prise de décisions. Les outils stratégiques soutenant le processus décisionnel de la Commission peuvent être regroupés, *grosso modo*, en deux catégories :

- les **instruments de droit souple**, par exemple les lignes directrices, les politiques et les avis de pratique;
- les **instruments décisionnels**, comme les guides jurisprudentiels, les décisions à caractère persuasif, les décisions des tribunaux constitués de trois commissaires et les motifs d'intérêt, qui consistent en des décisions individuelles qui sont utilisées à des fins décisionnelles stratégiques.

Collectivement, ces outils stratégiques liés au processus décisionnel visent à faciliter une prise de décisions efficace et équitable qui tient compte de l'évolution de la jurisprudence et des éléments de preuve sur lesquels les décisions sont fondées.

L'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux outils stratégiques liés au processus décisionnel ou la modification des outils actuels peuvent être déclenchées par des situations ou des événements en constante évolution. Le niveau de stratégie décisionnelle sélectionné est fonction de la nature du problème relevé. Le choix de l'outil dépendra de la nature des problèmes liés à la qualité et du caractère immédiat requis pour apporter des mesures correctives. Les outils stratégiques liés au processus décisionnel peuvent tenir compte des aspects procéduraux des audiences et de l'évolution des modèles et des tendances en matière d'immigration et d'accueil des réfugiés. Dans certains cas, cela peut vouloir dire la révocation d'un outil stratégique lié au processus décisionnel existant pour refléter les décisions des cours supérieures ou des changements dans les priorités décisionnelles ou opérationnelles. Le processus d'examen et d'adaptation continu permet la surveillance et la détermination continues de solutions qui peuvent améliorer la qualité des procédures et du processus décisionnel de la CISR.

Actuellement, les outils stratégiques liés au processus décisionnel sont cernés en vue de leur mise à jour par le Comité de stratégie décisionnelle d'une section, les groupes sur la cohérence du processus décisionnel des bureaux régionaux, la Direction générale des orientations stratégiques et des affaires ministérielles ou la direction de la section à la lumière des commentaires des Services juridiques. Dans les cas où un outil est nécessaire pour de multiples sections, celui-ci peut être défini par le Comité du processus décisionnel et des opérations, qui prend les décisions concernant la révision des directives et d'autres outils stratégiques chaque année.

Comme il est décrit à la [section 1.4 - Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien](#), les outils de soutien, y compris les outils technologiques et les ressources, visent principalement à améliorer l'accès à l'information et la mobilisation horizontale des commissaires, ce qui améliore par la suite la qualité des décisions. Par exemple, ces outils peuvent comprendre des outils de gestion des connaissances, des manuels ou des solutions technologiques. Les outils de soutien sont examinés régulièrement pour établir si des modifications ou des améliorations sont nécessaires. De plus, si une lacune est relevée à la lumière des tendances découvertes dans le cadre des activités de surveillance régulières, des plans d'élaboration ou de mise en œuvre de nouveaux outils de soutien sont élaborés.

## 5.4 Programmes correctifs individuels

Dans le cadre du programme de la GRFP pour les employés de la fonction publique, y compris les commissaires de la SPR et de la SI, les examens du rendement font l'objet d'une discussion continue tout au long de l'année, au cours de laquelle le bon rendement et les enjeux sont abordés. Dans le cadre de la GR, des plans d'apprentissage et de perfectionnement et, dans certains cas, des plans d'amélioration du rendement (programmes correctifs individuels) sont établis.

La Direction de la gestion stratégique des ressources humaines inclut la GR, la GT et l'apprentissage. L'équipe GR/GT contribue à tous les aspects de la GR et de la GT et, en collaboration avec l'équipe d'apprentissage, aide les gestionnaires à élaborer des plans d'apprentissage et de perfectionnement. Les langues officielles, la planification de la relève et la formation sont d'autres composantes liées à la GR/GT.

Un plan d'apprentissage et de perfectionnement doit être élaboré pour chaque employé de la fonction publique et comprendre ses objectifs et aspirations professionnels, ainsi que des activités planifiées qui appuient l'atteinte des objectifs de travail établis, les comportements attendus et le perfectionnement continu de l'employé.

Un plan d'amélioration du rendement doit être établi lorsque le rendement de l'employé ne répond pas aux attentes ou chaque fois que le gestionnaire décide qu'un problème de rendement doit être consigné. Un plan d'amélioration du rendement doit comprendre :

- des aspects précis à améliorer;
- les mesures qui seront prises par l'employé pour améliorer ces aspects;
- une description du soutien que le gestionnaire fournira à l'employé pour que ce dernier améliore son rendement;
- un échéancier et des étapes clés pour mesurer les progrès de l'employé.

Les Services de secrétariat pour les personnes nommées par décret appuient la GR des commissaires nommés par le gouverneur en conseil. Bien qu'ils ne soient pas régis par le processus de GRFP, des programmes correctifs individuels sont élaborés pour les personnes nommées par le gouverneur en conseil (commissaires de la SAR et de la SAI), le cas échéant, et sont semblables à ceux mis au point pour les employés de la fonction publique, comme il a été mentionné ci-dessus.

Le plan d'amélioration du rendement est un moyen de régler les problèmes de qualité au cas par cas. Habituellement, c'est le gestionnaire immédiat du commissaire qui prend la décision d'en établir un, et ce plan peut comprendre un éventail d'activités, comme des cours de formation particuliers en perfectionnement professionnel, une formation à l'interne, du mentorat ou un retour à la FNC. Les programmes correctifs permettent de régler de façon réactive les difficultés clés relevées au chapitre du rendement de chaque commissaire afin de remédier aux problèmes de qualité propres au commissaire en question.

## Mobilisation des intervenants

Les intervenants externes de la CISR fournissent le point de vue sur le terrain des personnes qui comparaissent devant la Commission et améliorent ainsi l'élaboration et l'examen des initiatives et processus. La mobilisation soutenue et proactive des intervenants aide la CISR à demeurer responsable, réceptive et novatrice. Ainsi, les commentaires et les points de vue des intervenants sont sollicités au cours des diverses étapes définies dans le cadre d'assurance de la qualité. Cette approche contribue à renforcer l'élaboration, l'examen et la surveillance des politiques, des initiatives et des programmes de normes de service. De plus, le personnel interne, y compris les sections, les Services juridiques et les autres services internes, fournit une rétroaction suivie dans le but de soutenir l'amélioration continue des programmes, de même que l'amélioration des outils décisionnels et d'autres outils de soutien.

La Direction des politiques, de la mobilisation et des affaires parlementaires est responsable de la mobilisation des intervenants externes nationaux. Les sections sont responsables de la mobilisation externe des intervenants à l'échelle régionale. À cette fin, la CISR tire parti de ses réseaux d'intervenants existants afin de faciliter et de maximiser ses consultations sur les divers éléments de ses programmes de qualité. Il s'agit des réseaux suivants :

- **Intervenants nationaux** : La CISR a établi un comité consultatif (le Comité consultatif de la CISR) qui est la principale voie par laquelle les intervenants de la Commission se consultent et s'informent sur les initiatives et les procédures. Le comité consultatif de la CISR se réunit au moins deux fois par année et de façon ponctuelle pour tenir des consultations sur des initiatives précises. Les organisations membres du comité consultatif de la CISR sont des associations de conseillers juridiques (avocats et consultants en immigration), le programme provincial d'aide juridique et des organismes de défense des réfugiés.
- **Intervenants régionaux** : Chaque section maintient également ses comités consultatifs régionaux établis avec ses groupes d'intervenants locaux, qui peuvent comprendre des organisations partenaires comme l'Agence des services frontaliers du Canada. Dans certains bureaux régionaux, les comités consultatifs englobent toutes les sections, tandis que, dans d'autres, ils sont propres à chaque section. Les réunions d'intervenants régionaux offrent une tribune pour cerner et aborder les questions opérationnelles régionales, ainsi que pour échanger de l'information ou tenir des consultations sur les nouvelles initiatives à l'échelle régionale.

De plus, dans l'élaboration et la surveillance de ses programmes de qualité, la CISR collabore avec des partenaires du portefeuille et des experts en la matière (EM) :

- **Partenaires du portefeuille** : La CISR consulte fréquemment les organismes fédéraux du portefeuille de l'immigration et du statut de réfugié — Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada — pour formuler des commentaires sur les questions opérationnelles et améliorer l'efficacité dans le cadre du processus décisionnel. Pour ce faire, il faut bien comprendre l'indépendance institutionnelle et décisionnelle de la CISR.
- **EM** : La CISR consulte des EM, dont des conseils, des organisations non gouvernementales et des universitaires qui possèdent des connaissances spécialisées et une expérience de pointe sur des sujets précis. En ce qui concerne les mesures de la qualité de la CISR, les EM peuvent formuler des commentaires sur des considérations qui sortent du champ d'expertise de celle-ci. Leur apport permet de s'assurer que les approches de la CISR sont éclairées, respectées et avant-gardistes.

Une mobilisation exhaustive et soutenue des intervenants externes contribue à renforcer les programmes de qualité de la CISR tout en facilitant l'adoption rapide de nouvelles initiatives.

D'un point de vue interne, l'amélioration continue repose sur la mobilisation fréquente des intervenants internes, comme les commissaires et le personnel, ainsi que sur les relations de collaboration entre les sections, les Services juridiques et le Greffe. Le présent document met en évidence un grand nombre des mécanismes utilisés par la CISR pour veiller à ce que la mobilisation soit continue et à ce que la rétroaction soit reçue et intégrée.

## Annexe

### Description longue

#### Figure 1 : Cadre d'assurance de la qualité de la CISR pour une prise de décisions de qualité

Le cadre d'assurance de la qualité de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada pour les commissaires est représenté par une série de chevrons alignés de façon séquentielle pour illustrer la façon dont chaque section du cadre mène à la suivante tout au long d'un cycle d'amélioration continue. Le cadre comprend les sections suivantes : **Planifier, Faire, Surveiller et Mesurer**, et **Adapter**, qui contiennent les principales activités de chaque section. Finalement, toutes les sections reposent sur la mobilisation des intervenants, laquelle se déroule tout au long du processus et a une incidence particulière sur les activités des sections **Planifier et Faire**.

La section **Planifier** comprend les activités suivantes :

- Établissement et priorisation des besoins en matière de formation et de mentorat
- Établissement et priorisation des plans d'évaluation de la qualité et de vérification
- Établissement d'outils stratégiques soutenant le processus décisionnel
- Établissement de solutions novatrices et d'outils de soutien

La section **Faire** comprend les activités suivantes :

- Recrutement fondé sur le mérite
- Formation des nouveaux commissaires
- Perfectionnement professionnel
- Mentorat
- Révision des motifs par les Services juridiques
- Outils décisionnels et de soutien
- Groupes sur la cohérence du processus décisionnel
- Équipes et formation spécialisées
- Soutien et outils pour les parties externes qui comparaissent devant la Commission

La section **Surveiller** comprend les activités suivantes :

- Gestion du rendement
- Rapports internes et externes
- Appel ou contrôle judiciaire
- Examen des décisions des cours supérieures
- Établissement de centres de la qualité

La section **Mesurer** comprend les activités suivantes :

- Évaluations
- Examens

- Vérifications externes
- Résultats des plaintes visant les commissaires

La section **Adapter** comprend les activités suivantes :

- Élaboration et mise en œuvre de plans d'action de la direction (vérifications, examens par des tiers)
- Révision des programmes de formation
- Élaboration et mise en œuvre d'outils stratégiques liés au processus décisionnel et d'outils de soutien
- Mise en place de programmes correctifs individuels