



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

Immigration and
Refugee Board of Canada

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

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

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. 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. (À l'heure actuelle, le Cadre d'assurance de la qualité est axé sur la Section de la protection des réfugiés et la Section d'appel des réfugiés. Des options pour élargir sa portée à la Section de l'immigration et à la Section d'appel de l'immigration seront examinées dans l'avenir.)

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

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

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

Place Minto, Édifice Canada

344, rue Slater, 12e étage

Ottawa, Ontario Canada K1A 0K1

[CISR.gc.ca/fr/contact](https://cigr.gc.ca/fr/contact)

© Sa Majesté la reine du chef du Canada, représentée par le président de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, 2021.

Cette publication est également disponible en html à l'adresse suivante : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/transparence/qa-aq/Pages/qaf-caq.aspx>

No de cat. MQ21-50/2021F-PDF (fichier PDF, français)

No de cat. MQ21-50/2021E-PDF (fichier PDF, anglais)

ISBN 978-0-660-38385-9 (anglais)

ISBN 978-0-660-38386-6 (français)

Table des matières

1.0 Présentation du Cadre d'assurance de la qualité de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	5
1.1 Aperçu et objectifs	5
1.2 Principes directeurs	6
1.3 Approche	6
1.4 Rôles et responsabilités	8
2.0 Planifier	11
2.1 Établissement et priorisation des besoins en matière de formation et de mentorat	11
2.2 Établissement et priorisation des plans d'évaluation de la qualité et de vérification	11
2.3 Établissement de stratégies décisionnelles	12
3.0 Faire	15
3.1 Recrutement fondé sur le mérite	15
3.2 Formation des nouveaux commissaires	15
3.3 Perfectionnement professionnel	16
3.4 Mentorat	16
3.5 Révision des motifs par les Services juridiques	17
3.6 Outils décisionnels et de soutien	18
3.7 Groupes sur la cohérence du processus décisionnel	19
3.8 Équipes et formation spécialisées	19
4.0 Surveiller	21
4.1 Gestion du rendement	21
4.2 Production des rapports internes et externes	22
4.3 Appel ou contrôle judiciaire	22
4.4 Examen des décisions des cours supérieures	23
4.5 Établissement de centres de la qualité	23
5.0 Mesurer	25
5.1 Examens par des tiers	25
5.2 Évaluations internes	25
5.3 Vérifications externes	26
5.4 Résultats des plaintes visant les commissaires	26
6.0 Adapter	29
6.1 Élaboration et mise en œuvre de plans d'action de la direction (vérifications, examens par des tiers)	29
6.2 Révision des programmes de formation	29
6.3 Élaboration et mise en œuvre de stratégies décisionnelles	30
6.4 Mise en place de programmes correctifs individuels	30
7.0 Mobilisation des intervenants	33



1.0 Présentation du Cadre d'assurance de la qualité de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

1.1 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. 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 milieu 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.

1. À l'heure actuelle, le Cadre d'assurance de la qualité est axé sur la Section de la protection des réfugiés et la Section d'appel des réfugiés. Des options pour élargir sa portée à la Section de l'immigration et à la Section d'appel de l'immigration seront examinées dans l'avenir.



1.2 Principes directeurs

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

Conformité	Le respect des lois, des règlements et des politiques nécessaires à la réalisation du 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

1.3 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.

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 stratégies décisionnelles sont mises à jour périodiquement dans le cadre d'examens officiels des dispositions législatives, de façon à soutenir une plus grande cohérence dans la prise de décisions.

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.



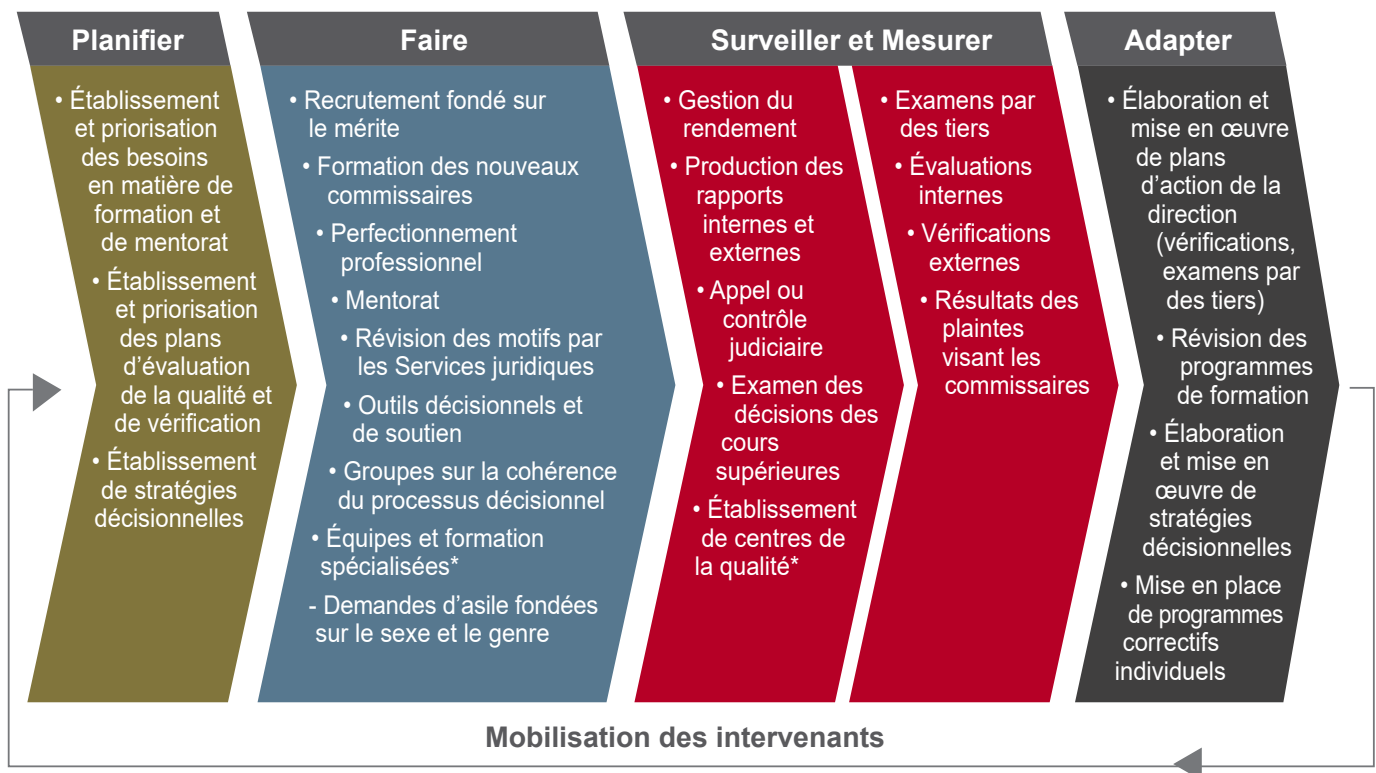
Surveiller et Mesurer

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; des procédures axées sur les questions pertinentes; et des décisions claires, exhaustives, concises et rendues en temps opportun. Les activités à cette étape ont lieu à l'échelon des sections, où des centres de la qualité sont mis sur pied, ainsi qu'à l'échelon central, où des tiers effectuent des examens indépendants.

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. 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 stratégies décisionnelles 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



* Nouvelle initiative qui sera mise en œuvre durant l'exercice 2020-2021



1.4 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 chaque section joueront un rôle essentiel dans la gestion des centres de la qualité.
Centres de la qualité	Les centres de la qualité accorderont une attention particulière aux initiatives, aux outils et aux mécanismes qui améliorent la qualité. Ils offriront 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 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 répondant à des questions juridiques et en préparant des motifs de qualité. Ils participent également à la formation des commissaires.
Orientations stratégiques et affaires ministérielles	La Direction générale des orientations stratégiques et des affaires ministérielles veille au Cadre d'assurance de la qualité. Elle est responsable d'un grand nombre des activités de surveillance et de mesure ainsi que de la production de rapports sur les résultats.



2.0 Planifier

2.1 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 SPR et la SAR. Ces besoins sont repérés 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 ces sections, des commissaires coordonnateurs (superviseurs) examinent les besoins signalés par les commissaires, les tendances relatives aux données, les renseignements sur le rendement et les commentaires des intervenants au moment de concevoir la formation des nouveaux commissaires, d'élaborer des documents de formation, de mettre sur pied des programmes de mentorat et de tenir des séances de perfectionnement professionnel (PP).

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. Par exemple, dans le cas de la SPR, chaque comité de PP est formé de commissaires et de conseillers juridiques et est présidé par un commissaire coordonnateur. Le comité se réunit toutes les deux semaines ou une fois par mois pour repérer les besoins en matière de formation et planifier des séances de PP. Le comité tient compte des besoins en matière de formation définis par la direction de la SPR et les Services juridiques pour les commissaires et fournit une tribune pour cette formation dans le cadre de ses séances de PP périodiques.

À la SAR, un comité national de PP fixe des objectifs d'apprentissage pour l'exercice afin d'assurer le PP continu. On établit les priorités avec l'aide des comités de stratégie décisionnelle et de PP, ainsi qu'en se fondant sur la nouvelle jurisprudence de la Cour fédérale (CF). D'autres commentaires viennent des Services juridiques et des plans d'action de la direction (PAD) élaborés en réaction aux initiatives de mesure de la qualité (IMQ), lesquelles sont facilitées par la Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (DPSRER).

Les mentors et les besoins en matière de mentorat sont établis au sein de chaque section de la CISR et prennent trois formes : 1) le mentorat des nouveaux commissaires (soutien entre pairs et collègues et assignation d'un mentor); 2) le PP continu (mentorat demandé par un commissaire pour améliorer une compétence particulière) et 3) un mentorat correctif-réactif (fondé sur un besoin de rendement déterminé). À l'exception des cas de mentorat entre pairs, les mentors sont généralement embauchés à forfait et sont d'anciens commissaires de la CISR.

Le Secrétariat pour l'apprentissage des commissaires (SAC) joue un rôle essentiel pour ce qui est de soutenir ce travail. Il a pour objectif d'assurer la coordination nationale et panorganisationnelle des activités d'apprentissage et de PP pour les décideurs, comme la formation des nouveaux commissaires, les séances de PP, le mentorat et les symposiums nationaux de formation. Ce soutien prend la forme de la planification des activités de formation et d'apprentissage, de la préparation du matériel de formation, de la coordination avec les homologues régionaux pour les lieux et l'équipement, du suivi des séances de formation, etc. Le SAC renforce également la capacité d'appuyer la détermination des besoins en formation en utilisant des outils d'évaluation qualitative, comme des sondages.

2.2 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 d'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 5.1 – Examens de tiers](#)), sont prévus annuellement 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 plans d'action de la direction (PAD) revient à la DPSRER et est intégrée dans les plans de cette dernière.

2.3 Établissement de stratégies décisionnelles

Fondamentalement, les stratégies décisionnelles orientent la CISR en tant que tribunal et favorisent une prise de décisions cohérente et de qualité en faisant en sorte que les décideurs (commissaires) gardent à l'esprit la raison d'être de la CISR. Bien que chaque commissaire soit indépendant, des stratégies décisionnelles sont utilisées pour 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 initiatives de stratégie décisionnelle de la CISR peuvent être réparties, 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 stratégies décisionnelles sont définies et mises en œuvre pour améliorer la qualité, la cohérence et l'efficacité de la prise de décisions. Par exemple, lorsque la SAR utilise l'un de ses outils décisionnels 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 commissaires pour rendre des décisions juridiquement valables de façon efficace. Le cadre ne dicte pas un résultat et ne porte pas atteinte à l'indépendance; il favorise plutôt l'adoption d'une approche uniforme pour trancher des cas semblables. Les décisions concernant l'utilisation des outils décisionnels 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 décisions à caractère persuasif et les motifs d'intérêt, qui sont publiés en ligne, sont des exemples de stratégies décisionnelles existantes.

La planification liée aux stratégies décisionnelles se fait de façon continue grâce à l'utilisation de paramètres pour appuyer la prévision des enjeux juridiques ou pour repérer les aspects qui ne sont pas uniformes, par exemple, ce qui permet à la CISR d'expliquer des sujets particuliers et d'établir si l'utilisation d'un outil décisionnel ou d'une stratégie décisionnelle 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 stratégies décisionnelles. 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 6.3 – Élaboration et mise en œuvre de stratégies décisionnelles](#).)



3.0 Faire

3.1 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 et des antécédents pour vérifier les qualités personnelles du candidat pour le poste de commissaire, ainsi qu'à une évaluation des valeurs et de l'éthique. 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 le cas de la SPR, 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. À la SAR, en collaboration avec les Services du secrétariat du gouverneur en conseil, on présente au ministre une liste de personnes qualifiées aux fins de nomination par le gouverneur en conseil (GC).

3.2 Formation des nouveaux commissaires

Offerte par des formateurs de commissaires de la SPR d'expérience en collaboration avec des avocats 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 formation repose sur les principes de la formation aux adultes et intègre un volet pratique permettant aux commissaires d'acquérir de l'expérience en participant à des activités de jumelage et en se joignant à un tribunal constitué de trois commissaires. 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 FNC 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. L'approche de formation a été élaborée avec l'aide d'un consultant indépendant (un professeur de l'Université Saint Xavier spécialisé en apprentissage des adultes).

Le Secrétariat pour l'apprentissage des commissaires (SAC) a été créé au printemps 2019 à titre de ressource pour toutes les sections afin d'appuyer certains aspects de l'administration de la formation des commissaires. Le Secrétariat a pour objectif d'assurer la coordination nationale et panorganisationnelle des activités de formation et de perfectionnement professionnel à l'intention des commissaires, y compris la FNC. Il offre son aide en planifiant des activités de formation et d'apprentissage, en préparant des documents de formation, en s'organisant avec ses homologues régionaux quant aux locaux et à l'équipement, en faisant le suivi des séances de formation, etc.

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.



3.3 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 de la SAR ou des contrôles judiciaires de la Cour fédérale. Habituellement, lors d'une séance de PP, les Services juridiques font le point sur la jurisprudence récente, et des commissaires abordent un sujet précis. Ces séances mensuelles 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.

À la SPR, actuellement, chaque bureau régional est responsable d'élaborer ses propres séances de PP en fonction des questions émergentes. Dans chaque bureau régional, les séances de PP sont organisées par un comité formé d'un maximum de cinq commissaires, d'un commissaire coordonnateur et d'un conseiller des Services juridiques. Le comité de PP questionne les commissaires quant aux sujets qu'ils aimeraient voir être abordés dans le cadre de séances et fournit également ses propres idées pour les séances de PP. En outre, le comité de PP tient compte des besoins en matière de formation définis par la direction de la SPR et les Services juridiques. Dans certains bureaux régionaux, il existe un comité de rédaction des motifs qui s'efforce de fournir des outils et de la formation aux commissaires pour qu'ils puissent rendre des décisions concises et opportunes.

À la SAR, le PP est orienté par un comité national de PP, en collaboration avec le Bureau du vice-président. Les séances de PP sont offertes à l'échelle nationale dans les deux langues. De plus, des séances régionales informelles de PP sont fréquemment offertes par les vice-présidents adjoints régionaux.

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.

3.4 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 repérés 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.

À la CISR, le mentorat prend trois formes : 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). À l'exception des cas de mentorat entre pairs, les mentors sont généralement embauchés à forfait et sont d'anciens commissaires de la CISR.

L'initiative de jumelage des nouveaux commissaires avec un commissaire d'expérience de la SPR soutient les nouveaux commissaires en fournissant des occasions informelles de discuter de la préparation des cas et du processus décisionnel avec des commissaires chevronnés. L'initiative permet aux nouveaux commissaires d'être exposés à différentes façons d'organiser leur charge de travail ainsi qu'à différents aspects pratiques de leur travail, comme la gestion des tâches administratives et les questions procédurales dans la salle d'audience.

Le Programme national de mentorat proactif de la SPR 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. Le 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 et les tribunaux constitués de trois 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.

Dans le cadre du Programme de mentorat des commissaires de la SPR, les mentors de la SPR abordent des secteurs à l'égard desquels il a été établi qu'un commissaire pouvait améliorer son rendement. Les mentors examinent attentivement les dossiers avec les commissaires, observent les audiences et lisent la version finale des décisions. Le commissaire peut demander l'aide d'un mentor de la SPR, ou un mentor peut être affecté par la direction après des évaluations du rendement. Les mentors de la SPR 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.

La SAR a mis en œuvre des programmes de mentorat internes (commissaires actuels) et externes (anciens commissaires). À la SAR, le mentorat est semblable à celui de la SPR; il est 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.

3.5 Révision des motifs par les Services juridiques

Les avocats des Services juridiques sont disponibles pour aider les commissaires à préparer des motifs de qualité qui reflètent avec exactitude le raisonnement qui sous-tend la décision ainsi que pour offrir des conseils en adoptant une approche axée sur le risque juridique quant à un possible contrôle de la SAR ou de la Cour fédérale. 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.

Bien que la révision des motifs soit généralement un service facultatif offert aux décideurs, la formation des nouveaux commissaires est une situation spéciale, dans laquelle les conseillers juridiques travaillent avec eux au sein d'une équipe. Cette équipe peut être composée d'un conseiller en perfectionnement professionnel, d'un commissaire expérimenté, d'un mentor et du gestionnaire du nouveau commissaire. Par conséquent, 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 formation des nouveaux commissaires.

De plus, un commissaire gestionnaire (commissaire coordonnateur) peut recommander à un commissaire de demander aux Services juridiques de réviser ses motifs provisoires 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 utiliser l'information, puisque



la décision et les motifs sont les siens. Il est libre d'accepter ou de rejeter les commentaires fournis par les Services juridiques quant aux motifs. Les Services juridiques ne communiquent pas d'affaires ou de préoccupations précises à la direction, mais ils peuvent soulever les questions et les tendances fréquentes pour permettre de repérer les besoins généraux en matière de formation.

3.6 Outils décisionnels et de soutien

Les outils décisionnels et de soutien sont élaborés pour favoriser une prise de décisions de qualité en améliorant les règlements procéduraires, l'accès à l'information ou la mobilisation horizontale des commissaires. Comme il est décrit dans la [section 2.3 – Établissement de stratégies décisionnelles](#), ces outils, qui appuient les stratégies décisionnelles, permettent d'améliorer la qualité grâce à une plus grande cohérence dans la prise de décisions.

Les outils décisionnels sont principalement des documents d'orientation écrits à l'intention des commissaires – et, dans certains cas, à l'intention des responsables du Greffe ou d'autres personnes qui prennent part aux instances devant la CISR –, lesquels visent à améliorer la qualité des règlements de la CISR qui aident les commissaires à s'acquitter de leur mandat.

Voici certains exemples d'outils décisionnels :

- 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 aborder des situations précises (par exemple, les [Directives numéro 9 du président : Procédures devant la CISR portant sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre 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'en déroger.

Les outils de soutien 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. L'Outil de gestion des connaissances (SPR seulement), les statistiques nationales à jour et les [cartables nationaux de documentation](#), ainsi que les [réponses aux demandes d'information](#) sont tous des outils qui appuient l'accessibilité de l'information et aident également les gestionnaires à surveiller les tendances. À la SAR, l'espace de travail collaboratif accessible aux commissaires seulement est un outil de soutien qui améliore la mobilisation horizontale des commissaires en permettant la consultation et l'offre d'une rétroaction en ligne. Cet outil offert aux commissaires de la SAR fournit une tribune électronique où les commissaires peuvent échanger des renseignements et poser des questions sur des enjeux d'intérêt mutuel.

Directives numéro 9 du président : Procédures devant la CISR portant sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre, <https://irb-cisr.gc.ca/fr/legales-politique/politiques/Pages/GuideDir09.aspx>
Guides jurisprudentiels, <https://irb-cisr.gc.ca/fr/legales-politique/politiques/Pages/guides-jurisprudentiels.aspx>
Cartables nationaux de documentation, <https://irb-cisr.gc.ca/fr/renseignements-pays/cnd/Pages/index.aspx>
Réponses aux demandes d'information, <https://irb-cisr.gc.ca/fr/renseignements-pays/rdi/Pages/index.aspx>



Ces outils visent 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.

3.7 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 la cohérence des décisions à l'échelon de la section. 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.

Aux réunions des groupes sur la cohérence du processus décisionnel, on tient des discussions au sens de l'arrêt *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, échangent 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.

3.8 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 on crée actuellement ce genre d'équipes dans le but d'accroître la qualité.

Les équipes spécialisées (à l'échelon 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 repérées de façon efficace.

La spécialisation par pays est un principe fondamental de l'attribution des dossiers aux commissaires de la SPR dans le 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.



4.0 Surveiller

4.1 Gestion du rendement

En ce qui concerne la gestion du rendement (GR) des employés et des commissaires, la SPR suit le cycle de gestion du rendement de la fonction publique (GRFP), établi par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. 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 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 la gestion du rendement au début de chaque exercice. Bien qu'il n'y ait pas un discours uniforme concernant la qualité, on a adopté une approche acceptée à l'échelle nationale pour les attentes en matière de rendement (120 par année, taux d'achèvement de 90 p. 100 dans les 25 jours, taux d'achèvement de 100 p. 100 dans les 50 jours).

Pour les nouveaux commissaires de la SPR, il existe un processus d'intégration qui renferme des évaluations par étapes. Il faut habituellement de six à huit mois pour achever le processus. Une formule est remplie pour chaque nouveau commissaire, pour toutes les deux observations de chaque nouveau commissaire et à chaque étape d'évaluation, et quatre décisions sont lues pour chaque nouveau commissaire à chaque étape d'évaluation. Les formules dûment remplies sont ensuite consolidées dans un rapport unique à chaque étape d'évaluation pour chaque commissaire, puis elles sont examinées dans un comité formé de toutes les personnes qui participent à la formation et à l'intégration. Ces rencontres permettent de repérer et de mettre en œuvre des mesures et des besoins supplémentaires en matière de formation, d'encadrement ou de mentorat. C'est un processus généralement robuste qui a produit de bons résultats, et comme le programme est très complet, s'il se révélait nécessaire de mettre fin au contrat d'un commissaire à l'intérieur de la période de probation, la SPR serait bien placée pour le faire.

Étant donné que les commissaires de la SAR sont nommés par le gouverneur en conseil ils ne sont pas visés par la GRFP; toutefois, la SAR suit un cycle d'examen officiel distinct, semblable, avec des examens annuels et de fin de mandat.

La Direction de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) offre du soutien sur divers aspects de l'organisation, dont la gestion du rendement (GR) et la gestion des talents (GT). L'équipe de GR et GT fournit du soutien à l'ensemble de la CISR, y compris la SAR et la SPR. 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.



4.2 Production des 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 Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (DPSRER) au moyen de mises à jour régulières au Comité de vérification, d'évaluation et de mesure du rendement 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 l'Unité des normes de l'analyse et du suivi (NAS) produit des rapports réguliers qui fournissent des renseignements sur le rendement des sections, y compris la qualité.

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 (PM) 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 du programme de la CISR, dont un est la qualité de la prise de décisions. Ces rapports précisent les pourcentages prévu et réel de cas qui répondent aux normes de qualité.

Les résultats qui figurent dans le RRM sont fondés sur l'initiative de mesure de la qualité (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 qualité du processus décisionnel. De plus amples renseignements sur les IMQ sont présentés à la [section 5.1 – Examens par des tiers](#).

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

4.3 Appel ou contrôle judiciaire

Un appel devant la SAR ou un contrôle judiciaire, avec autorisation, devant la Cour fédérale 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 correctrice et peuvent également être considérées comme des indicateurs qualifiés de la qualité de la prise de décisions lorsque les décisions prises dans l'une ou l'autre des sections 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 le SAR examine la décision de la SPR à la lumière de renseignements qui n'ont pas pu être présentés à la SPR avant la décision de la SPR.

La SAR décide soit :

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



Lorsque la Cour fédérale décide d'effectuer un contrôle judiciaire des motifs de la décision de la SAR, ou, dans des circonstances limitées, d'une décision relative à une demande d'asile, elle établira 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 pour nouvel examen.

La CISR peut décider de demander l'autorisation d'intervenir dans une instance d'une cour supérieure 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.

Les résumés des décisions de la SAR et de la Cour fédérale sont régulièrement communiqués aux commissaires par les Services juridiques. Ces résumés permettent aux commissaires d'obtenir un compte rendu sur la façon dont les instances d'appel considèrent les conclusions de la SPR. Toutes les décisions de la SAR et de la Cour fédérale qui ont une importance particulière pour la SPR sont abordées plus en détail durant des séances de perfectionnement professionnel.

4.4 Examen des décisions des cours supérieures

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

Les Services juridiques fournissent des mises à jour sur la jurisprudence concernant les décisions de la Cour fédérale et de la SAR, en plus d'élaborer une formation précise à la lumière des nouveaux cas de jurisprudence.

Une base de données sur les décisions des cours supérieures 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 cours provinciales). La demande comprend des condensés de décisions rendues depuis le 22 juillet 1996. Les condensés de décision sont rédigés par les Services juridiques de la CISR. Chacune comprend une chaîne de mots-clés et un lien hypertexte qui mène à l'intégrité des motifs, le cas échéant.

4.5 Établissement de centres de la qualité

Les centres de la qualité de la SPR et de la SAR sont en cours d'établissement durant l'exercice 2020-2021 et ont pour but de surveiller la qualité de la prise de décisions. Lorsqu'ils seront pleinement mis en œuvre, des analystes de données extrairont 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. Les membres du Comité du processus décisionnel et des opérations se réuniront régulièrement pour discuter des centres de la qualité et des stratégies décisionnelles afin de réagir à ces questions. Des réunions conjointes SPR-SAR se tiendront également pour que l'on puisse aborder des questions juridiques et des approches concernant des questions liées à l'octroi de l'asile.

Les centres de la qualité porteront 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 veilleront 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 offriront 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 constatait 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, une nouvelle stratégie décisionnelle pourrait être proposée, comme la délivrance d'un avis de pratique.



5.0 Mesurer

5.1 Examens par des tiers

Les examens par des tiers font référence aux initiatives de mesure de la qualité (IMQ) et aux évaluations externes. Dans ces cas, on recrute un évaluateur tiers afin de maintenir l'objectivité et d'effectuer des examens sur la qualité des initiatives et de la prise de décisions. Les examens par des tiers des programmes, des processus et des procédures de la CISR aident à déterminer les points forts et les points à améliorer en mesurant la qualité des initiatives qui appuient la prise de décisions, ainsi qu'à mesurer la qualité de la prise de décisions elle-même.

La Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (DPSRER) dirige les IMQ annuelles, qui évaluent la qualité de la prise de décisions au sein de chaque section de la CISR, au moyen d'un évaluateur tiers qui suit une approche normalisée. Ces évaluations sont effectuées en fonction d'un échantillon de cas pour une section donnée et sont mesurées par rapport à un ensemble de normes concernant la qualité de la prise de décisions. Dans le cadre de chaque IMQ, on effectue également une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), conformément aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada selon lesquelles une ACS+ doit être effectuée pour toutes les nouvelles initiatives et évaluations. Les forces et les aspects à améliorer sont précisés dans le rapport final, et des recommandations sont fournies. La section utilise les conclusions pour favoriser des améliorations de ses programmes et, plus précisément, de la qualité des procédures et de la prise de décisions des commissaires. Des évaluations externes et d'autres examens sont entrepris à la suite des constatations issues d'autres processus (plaintes, IMQ ou autres influences externes).

Un rapport assorti de recommandations est produit à la suite de tous les examens par des tiers. La CISR répond au moyen des plans d'action de la direction (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 l'intermédiaire du Comité de vérification, d'évaluation et de mesure du rendement (CVEMR), qui est présidé par le président de la CISR. Voici des exemples de PAD liés à l'assurance de la qualité : l'amélioration du soutien à la planification, à la conception et à la prestation des programmes de formation des commissaires; et l'offre de cours de perfectionnement professionnel concernant les questions des commissaires.

Les examens de tiers sont des composantes nécessaires pour assurer la qualité au sein de la CISR. Même si les vérifications servent à évaluer les priorités des intervenants externes, les examens de tiers servent à évaluer les priorités des intervenants internes. Les examens de tiers sont coordonnés à l'interne, mais la composante d'évaluation est effectuée à l'externe pour assurer l'objectivité des rapports finaux.

5.2 Évaluations internes

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.

L'unité d'évaluation au sein de la Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (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 l'Unité des normes, de l'analyse et du suivi (NAS), 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. Par exemple, la DPSRER travaille actuellement à deux évaluations pour un nouveau poste au sein de la SPR et de la SAR, respectivement. Chacune de ces sections a créé un nouveau poste visant à appuyer les commissaires, afin que les dossiers de cas soient prêts pour les audiences et que les commissaires disposent de renseignements exacts et fiables au sujet de chaque cas, avec pour objectif ultime un règlement juste et en temps opportun des cas. Les évaluations aideront à établir si ces postes atteignent cet objectif et aideront à orienter les décisions en matière d'investissement concernant ces nouveaux postes dans l'avenir.

5.3 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 Bureau du vérificateur général (BVG) et le Bureau du contrôleur général (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 Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (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-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 plans d'action de la direction (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 fermés.

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.

5.4 Résultats des plaintes visant les commissaires

Tout le monde peut déposer une plainte au sujet de la conduite d'un commissaire de la CISR. 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 tout problème dans le comportement des commissaires qui leur semble contraire au Code de déontologie des commissaires de la CISR. Les plaintes doivent être faites par écrit à l'attention du directeur du Bureau de l'intégrité. Un formulaire de plainte et un guide sur les procédures se trouvent sur le site Web public de la CISR.



Les plaintes contre les commissaires qui sont visées par le Code de déontologie des commissaires sont examinées par le Bureau de l'intégrité, ou, dans des circonstances exceptionnelles, 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 de suivi sont requises. Les tendances globales du système sont surveillées et utilisées pour éclairer les mises à jour des programmes de formation, au besoin.

Des renseignements globaux concernant le nombre de plaintes formulées contre des commissaires et les décisions relatives à ces plaintes sont publiés sur le site Web de la CISR. La publication de renseignements globaux concernant les résultats des plaintes à l'endroit des commissaires sur le site Web assure la transparence.



6.0 Adapter

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

Les plans d'action de la direction (PAD) ou réponse de la direction et le plan d'action (RDPA) sont élaborés en réponse aux recommandations formulées dans les vérifications et les examens par des tiers, comme les initiatives de mesure de la qualité (IMQ) et les évaluations externes. La Direction de la planification stratégique, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports (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 Comité de vérification, d'évaluation et de mesure du rendement (CVEMR) 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 repérées 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.

6.2 Révision des programmes de formation

Programmes de formation des commissaires destinés aux nouveaux commissaires et aux commissaires d'expérience sont examinés de façon continue par les sections, en consultation avec les Services juridiques 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 tiennent compte de toute modification apportée aux lois, des conclusions tirées dans les IMQ ou du fait de savoir si les enjeux systémiques relevés au moyen du processus de gestion de rendement ou de dépôt d'une plainte contre un commissaire justifient des mises à jour du programme de formation.

Pour la SAR, il s'agit d'une activité « permanente » effectuée dans la période qui précède la formation des nouveaux commissaires (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.



6.3 Élaboration et mise en œuvre de stratégies décisionnelles

Comme il est mentionné dans la [section 2.0 – Planifier](#), les stratégies décisionnelles sont au cœur des efforts déployés par la CISR pour améliorer la cohérence et la qualité quant à la prise de décisions. Les initiatives de stratégie décisionnelle de la Commission peuvent être réparties, 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 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 nouvelles stratégies décisionnelles sont déclenchées par des situations ou des événements changeants. 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 stratégies décisionnelles 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 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 stratégies décisionnelles sont définies par le Comité de stratégie décisionnelle de la SAR et par des groupes régionaux sur la cohérence du processus décisionnel pour la SPR. Dans les cas où une stratégie est nécessaire pour de multiples sections, celle-ci peut être définie par le Comité du processus décisionnel et des opérations.

6.4 Mise en place de programmes correctifs individuels

Dans le cadre du programme de la Gestion du rendement de la fonction publique (GRFP) pour les fonctionnaires (commissaires de la SPR), 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 gestion du rendement (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 (GSRH) inclut la GR, la gestion des talents (GT) et l'apprentissage. L'équipe de GR et 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 et 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.

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 formation des nouveaux commissaires. 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.



7.0 Mobilisation des intervenants

Les intervenants externes de la CISR fournissent le point de vue du terrain des personnes qui comparaissent devant la Commission et améliorent ainsi l'élaboration et l'examen de nos initiatives et de nos processus. La mobilisation soutenue et proactive des intervenants aide la CISR à rester responsable, réceptive et novatrice. De plus, les intervenants et le personnel internes, y compris des cohortes de commissaires, des représentants des Services juridiques et des Services au tribunal, fournissent une rétroaction suivie dans le but de soutenir les améliorations continues des programmes, de même que l'amélioration des outils décisionnels et d'autres outils de soutien. 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.

La Direction des politiques, de la diffusion externe et de la mobilisation est responsable de la mobilisation des intervenants externes. 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. Ces réseaux comprennent les intervenants suivants :

- **Intervenants nationaux** : La CISR a établi un comité consultatif 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 de l'Ontario et des organismes de défense des réfugiés.
- **Intervenants régionaux** : Chaque section maintient également ses comités consultatifs régionaux établis avec ses groupes d'intervenants locaux. Ses commissaires sont souvent associés à des organisations nationales d'intervenants et sont particulièrement utiles lorsqu'il s'agit de questions opérationnelles où les différences régionales devraient être prises en compte.

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 :

- **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. Pour ce faire, il faut bien comprendre l'indépendance institutionnelle et décisionnelle de la CISR.
- **Experts en la matière** : La CISR consulte fréquemment des experts en la matière, dont des avocats, 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 experts en la matière 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 l'intervention fréquente des commissaires et des membres du personnel, ainsi que sur des relations de collaboration avec les Services juridiques et les Services du tribunal. 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. Le recours à la révision des motifs par les Services juridiques, les groupes sur la cohérence du processus décisionnel, la gestion du rendement des centres de la qualité et les évaluations internes en sont des exemples.