



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

Rapport sur le rendement

Pour la période
se terminant
le 31 mars 1996

Présentation améliorée des rapports
au Parlement – Document pilote

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1996

En vente au Canada chez

votre libraire local

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N^o de catalogue BT31-4/5-1996
ISBN 0-660-60152-4



Avant-propos

Le présent document représente la phase deux du Projet d'amélioration des rapports au Parlement, qui a été créé au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'améliorer la qualité de l'information fournie au Parlement et de mettre à jour les processus servant à préparer cette information. Ce projet est l'un des volets de l'initiative «Repenser le rôle de l'État» qui vise à mettre davantage l'accent sur les résultats et à rendre plus transparente l'information présentée au Parlement.

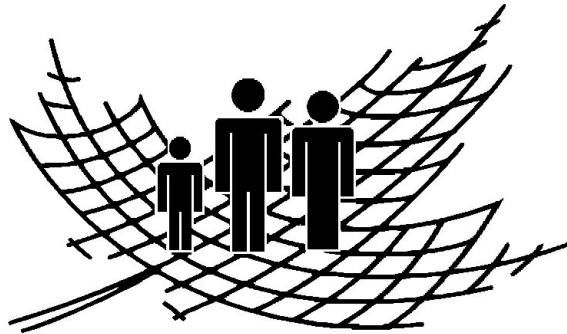
Du mois d'août 1995 au mois de juin 1996, on a mené de vastes consultations auprès des députés fédéraux et d'autres intervenants clés afin d'examiner des options pouvant permettre d'améliorer l'information fournie au Parlement. Il en est ressorti clairement qu'il importait de mettre l'accent sur le rendement des ministères et les résultats réels obtenus.

En juin 1996, la Chambre des communes a approuvé le dépôt, à titre de projet pilote, de rapports sur le rendement distincts par seize ministères et organismes. Ces documents pilotes seront évalués, et si le Parlement et d'autres intervenants appuient cette approche, on demandera alors au Parlement d'approuver officiellement cette démarche visant à faire en sorte qu'à partir de l'automne 1997, tous les ministères et organismes présentent des rapports sur le rendement distincts.

On peut consulter ces documents par la voie électronique dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Pour de plus amples renseignements sur le présent document ou le Projet d'amélioration des rapports au Parlement, veuillez explorer le site Internet du SCT ou communiquer à l'adresse suivante :

Revue gouvernementale et Services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Canada)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7042



COMMISSION DE L'IMMIGRATION ET DU STATUT DE RÉFUGIÉ

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE POUR 1995-1996

Table des matières

Section I : Résumé de la présidente	3
Section II : Aperçu	
Rôle et responsabilités	5
Organisation et composition du programme	5
Objectifs et priorités	6
Plans des ressources	7
Section III : Performance	
Excellence dans la prestation des services	8
Leadership et innovation dans les pratiques des tribunaux administratifs	12
Excellence dans la régie interne	14
Section IV : Annexes	16

Section I : RÉSUMÉ DE LA PRÉSIDENTE

En 1995-1996, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié a connu de nombreuses périodes de transition. Elle a dû s'ajuster aux changements apportés à la Loi par suite de l'adoption du projet de loi C-44. Elle a mis en oeuvre des améliorations importantes au processus de détermination du statut de réfugié et entrepris un vaste renouveau organisationnel. Le présent rapport donne un aperçu de la performance de la Commission au cours de la période visée. Les changements apportés à la *Loi sur l'immigration* et la façon dont nous administrons ces processus ont eu des répercussions sur l'ensemble de nos activités - qu'il s'agisse des appels de l'immigration, des enquêtes et des examens des motifs de détention, ou encore de la détermination du statut de réfugié. La Commission n'est pas étrangère à pareils changements, et le présent rapport fait état de l'évolution de nos méthodes de travail au fur et à mesure que nous avons apporté les changements nécessaires et adopté une façon plus efficace de fonctionner. Pour ma part, je suis satisfaite du chemin que nous avons déjà parcouru; les tendances qui se dégagent de nos statistiques, dans chacune de nos Sections, sont là pour en témoigner.

Notre mission est claire : *rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.* Les mots «efficacité» et «équité» résument la façon dont les tribunaux administratifs doivent fonctionner et sont essentiels à la compréhension des améliorations que la Commission a apportées au cours des dernières années. L'un des plus grands défis qui se posent à nous consiste à maintenir l'équilibre délicat entre équité et efficacité dans notre travail de tous les jours, et tout ce que nous faisons au sein de nos trois Sections témoigne de notre détermination à y arriver. Toutefois, nous sommes touchés par des éléments qui échappent à notre contrôle. La détérioration générale des conditions politiques, économiques et sociales partout dans le monde a déclenché un mouvement de migration massive qui n'était pas prévu et qui a une incidence directe sur notre charge de travail. Les modifications législatives visant la mise sur pied de tribunaux composés d'un seul commissaire, lesquelles sont actuellement devant le Parlement, revêtent également pour nous une très grande importance si nous voulons accroître notre capacité de gérer la charge de travail et de remplir efficacement notre mandat. Pour atteindre nos objectifs, il faut absolument que l'effectif de commissaires à la CISR soit au complet.

À la Commission, nous nous sommes engagés à promouvoir l'excellence dans la prestation des services et le renouveau organisationnel. Nous avons l'intention de consolider les changements apportés au système de détermination du statut de réfugié, de renforcer la gestion de notre charge de travail et d'améliorer nos délais de traitement. Nous favoriserons un climat propice à l'amélioration et à l'innovation dans notre mode de fonctionnement et l'exécution du programme.

Avec ses trois Sections, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié constitue le plus grand tribunal administratif au Canada. Aussi devons-nous relever des défis et profiter d'occasions qui se présentent rarement dans le cas d'autres tribunaux. Le travail extrêmement apprécié et innovateur de chacune de nos trois Sections contribue au maintien de notre réputation, à l'échelle internationale, de tribunal équitable et efficace. La Commission demeure un chef de file en matière de détermination du statut de réfugié, et nous continuons à partager nos compétences et à échanger des connaissances et des idées avec nos collègues d'autres pays. Nous continuons d'exercer un leadership et de faire preuve d'innovation dans notre domaine, et nous nous sentons privilégiés de pouvoir partager notre expérience avec d'autres tribunaux administratifs et avec d'autres États qui poursuivent les mêmes objectifs en matière de détermination du statut de réfugié.

Nos processus ont évolué, et nous continuerons de nous renouveler afin de nous adapter aux changements qui se manifestent partout dans le monde et au Canada. Toutefois, nous ne saurions oublier où réside notre force, c'est-à-dire au sein même de notre organisation, dans le cœur et l'esprit de notre personnel. Voilà pourquoi notre engagement à l'égard du renouveau organisationnel revêt une si grande importance pour notre avenir. Notre objectif est de rallier tous les secteurs de l'organisation autour de valeurs fondamentales, tout en consacrant nos énergies à exécuter notre mandat. Toutes les facettes des engagements pris par la Commission, soit maintenir l'équilibre entre équité et efficacité, promouvoir l'excellence dans la prestation des services et travailler au renouveau organisationnel, entrent en ligne de compte dans chacune des décisions que nous prenons et dans chacun des changements que nous apportons.

Section II : APERÇU

• RÔLE ET RESPONSABILITÉS

Le mandat législatif de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié lui est confié aux termes de la Partie IV de la *Loi modifiant la Loi sur l'immigration de 1976* et d'autres lois en conséquence. Cette Loi visait à simplifier le traitement des revendications du statut de réfugié et à continuer d'assurer la protection des personnes qui craignent avec raison d'être persécutées, tel qu'il est indiqué dans la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et le *Protocole de 1967* s'y rapportant. De plus, le mandat de la Commission prévoit qu'elle doit agir à titre de tribunal indépendant pouvant être saisi d'appels contre certaines décisions en matière d'immigration. Depuis l'entrée en vigueur du projet de loi C-86, le 1^{er} février 1993, la Commission est aussi responsable de la fonction d'arbitrage en ce qui concerne les enquêtes en matière d'immigration et l'examen des motifs de détention, responsabilités qui relevaient auparavant de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (aujourd'hui Citoyenneté et Immigration Canada).

La Commission continue de mener régulièrement de vastes consultations auprès des parties intéressées, comme le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le milieu juridique et des organismes non gouvernementaux, tels que le Conseil canadien pour les réfugiés et Amnistie internationale.

• ORGANISATION ET COMPOSITION DU PROGRAMME

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié est un tribunal indépendant quasi judiciaire. Il a pour mission de rendre, avec efficacité et équité, et au nom de tous les Canadiens, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi.

Structure de l'organisation : La présidente, qui est le premier dirigeant de la Commission, rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de Citoyenneté et Immigration Canada. Le directeur exécutif est responsable de l'administration de la Commission et fait fonction d'administrateur en chef des opérations de la Commission. L'avocat général fournit des avis à la présidente et relève également du directeur exécutif, à titre de directeur des Services juridiques.

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié compte trois sections : la Section du statut de réfugié (SSR), la Section d'appel de l'immigration (SAI) et la Section d'arbitrage. Les commissaires de la SSR et de la SAI, nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats pouvant aller jusqu'à sept ans, relèvent d'un vice-président. Le vice-président de la SSR et la vice-présidente de la SAI sont également nommés par le gouverneur en conseil. Quant aux employés de la Section d'arbitrage, qui sont nommés en application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ils relèvent du directeur général de la Section d'arbitrage. Le chef de chacune des sections est sous l'autorité directe de la présidente. Les trois sections reçoivent l'appui du personnel du siège de la Commission et des bureaux régionaux, qui relève du directeur exécutif par l'entremise des directeurs généraux et des directeurs. En outre, l'un des commissaires de la Commission est désigné comme vice-président adjoint responsable du perfectionnement professionnel des commissaires de la SSR et de la SAI.

Le siège de la Commission se trouve dans la région de la capitale nationale. Il y a des bureaux régionaux à Montréal, Toronto et Vancouver, et des bureaux de district à Calgary et Ottawa. La Commission tient également des audiences à Edmonton, Mississauga, Niagara Falls, Windsor et Winnipeg. Les bureaux d'Edmonton et de Winnipeg desservent les trois Sections de la Commission, tandis que les bureaux de Mississauga, Niagara Falls et Windsor desservent seulement la Section d'arbitrage. Des cas peuvent être

entendus dans d'autres municipalités afin de permettre à la Commission d'offrir un service dans tout le Canada.

Structure des activités : Le Conseil du Trésor a approuvé un cadre de planification opérationnelle, en vigueur depuis le 1^{er} avril 1995, suivant lequel la Commission, qui était une organisation ayant un seul programme et une seule activité, est devenue un organisme ayant un seul programme divisé en quatre activités. Trois activités concernent directement les fonctions prévues dans le mandat de la Commission : appels de l'immigration, détermination du statut de réfugié, enquêtes en matière d'immigration et examens des motifs de détention. La quatrième activité, Gestion et services généraux, assume les fonctions de soutien pour l'ensemble du Programme.

L'annexe B présente une ventilation par organisation et par activité du Budget des dépenses principal 1995-1996 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

• OBJECTIFS ET PRIORITÉS

L'objectif de la Commission est de satisfaire aux obligations définies dans la *Loi sur l'immigration* dont le Canada doit s'acquitter en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié à titre de signataire de la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et du *Protocole de 1967* s'y rapportant. À cette fin, la Commission doit statuer sur les revendications du statut de réfugié présentées par des personnes au Canada; procéder à des enquêtes sur des personnes qui ne seraient pas admissibles au Canada, ou qui pourraient en être renvoyées; réviser les motifs de détention de personnes retenues pour des raisons liées à l'immigration et entendre les appels de personnes qui se sont vu refuser l'admission au Canada ou dont on a ordonné le renvoi, les appels de citoyens canadiens et de résidents permanents dont des parents se sont vu refuser le droit d'établissement au Canada et les appels de la ministre contre la décision d'un arbitre d'accorder l'admission au Canada ou de ne pas ordonner le renvoi.

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié s'est fixée deux grandes priorités pour 1996-1997. La première consiste à concentrer ses efforts sur l'excellence dans la prestation des services en regroupant les changements apportés au processus de détermination du statut de réfugié, en renforçant le processus de gestion des cas et en améliorant le délai de traitement des dossiers afin d'absorber la charge de travail de plus en plus grande de la CISR à même les niveaux de ressources existants. La deuxième priorité est de poursuivre le processus de renouvellement organisationnel en demandant à l'équipe responsable du renouvellement d'examiner d'un oeil critique toutes les activités de la CISR, et d'instaurer un climat qui favorise l'amélioration et l'innovation dans son mode de fonctionnement et dans l'exécution de son programme.

- **PLANS DE RESSOURCES**

Coût net du Programme par activité

(en milliers de dollars)

Comparaison entre le Budget principal et les chiffres réels pour 1995-1996¹

Activités	Fonctionnement	Capital	Total
Appels de l'immigration	4 541	-	4 541
	4 527	-	4 527
Détermination du statut de réfugié	42 265	-	42 265
	43 396	-	43 396
Enquêtes et examens des motifs de détention	6 420	-	6 420
	6 491	-	6 491
Gestion et services généraux	23 607	511	24 118
	20 557	497	21 054
Total - Budget principal 1995-1996	76 833	511	77 344
Total - Comptes publics 1995-1996	74 971	497	75 468
Coût des services fournis par d'autres ministères			13 119
Coût net du Programme			90 463
			88 587

¹ Les chiffres sur fond ombré sont les chiffres réels. Les chiffres du Budget principal et les chiffres réels par activité ont été rajustés à partir des chiffres figurant dans le Budget des dépenses et les Comptes publics de 1995-1996 afin de fournir une indication plus détaillée des ressources à l'intérieur de chacune des activités.

Besoins en ressources humaines par activité

(En équivalents temps plein, y compris les personnes nommées par décret)	Réels 1995-1996¹	Réels 1994-1995
Appels de l'immigration	66	52
Détermination du statut de réfugié	583	630
Enquêtes et examens des motifs de détention	79	91
Gestion et services généraux	258	263
	986	1 036

¹ En 1995-1996, la CISR a entrepris un examen visant à déterminer de façon plus précise quelles étaient les ressources humaines consacrées à chaque activité; cet examen a entraîné la répartition des ressources indiquées ci-dessus. Ces ressources n'ont pas réellement fait l'objet d'une réaffectation d'une activité à une autre.

Dépenses réelles et dépenses prévues de la Commission

(en milliers de dollars)	Réels 1992-1993	Réels 1993-1994	Réels 1994-1995	Budget principal 1995-1996 ¹	Réels 1995-1996 ¹
Activités					
Appels de l'immigration	3 393	2 634	3 956	4 541	4 527
Détermination du statut de réfugié	47 778	43 222	47 132	42 265	43 396
Enquêtes et examens des motifs de détention	3 313	6 493	6 498	6 420	6 491
Gestion et services généraux	18 964	30 839	19 244	23 607	20 557
Total	73 448	83 188	76 830	77 344	75 468

¹ Les chiffres du Budget principal et les chiffres réels par activité ont été rajustés à la lumière des chiffres figurant dans le Budget des dépenses et dans les Comptes publics de 1995-1996 à la suite d'une détermination plus précise des ressources pour chaque activité.

Section III : PERFORMANCE

Le présent rapport sur la performance en 1995-1996 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié vise trois éléments : l'excellence dans la prestation des services, le leadership et l'innovation dans les pratiques des tribunaux administratifs, ainsi que l'excellence dans la régie interne.

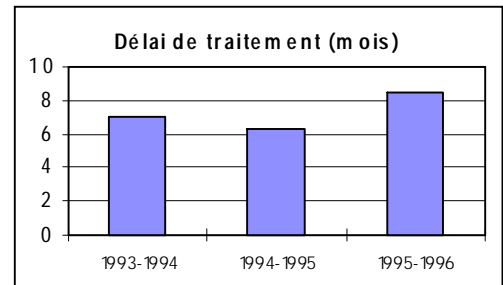
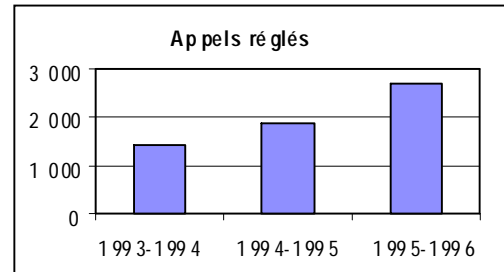
EXCELLENCE DANS LA PRESTATION DES SERVICES

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié a pour mission de rendre, avec efficacité et équité, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi. Elle a établi un certain nombre d'indicateurs pour mesurer l'efficacité et la qualité de sa performance et déterminer, pour les trois sections, le nombre de décisions rendues et le coût moyen pour chaque décision. Les indicateurs servent également à déterminer, à la SSR et à la SAI, le délai moyen de traitement des cas réglés et le temps écoulé depuis que les cas en instance nous ont été déferés. De plus, ils permettent d'établir, pour les trois sections, le taux de décisions infirmées par la Cour fédérale.

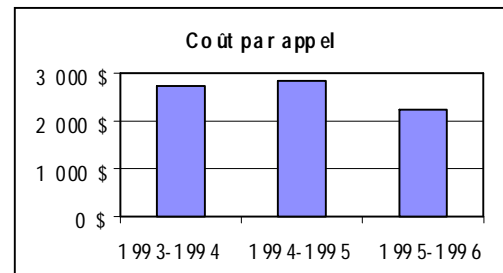
Section d'appel de l'immigration (SAI)

En 1995-1996, la SAI a réglé le nombre record de 2 749 appels, soit 44 % de plus que l'année précédente.

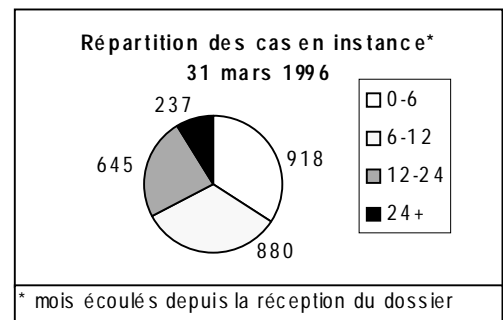
Pour atteindre ce résultat, elle n'a eu besoin que d'une augmentation de 6 % du nombre de ses commissaires affectés à l'audition des appels. Cette hausse de la production est liée, dans une large mesure, aux facteurs suivants : l'expérience acquise par les commissaires nommés en 1994-1995, qui leur a permis de travailler plus efficacement en 1995-1996, le recours plus fréquent aux tribunaux composés d'un seul commissaire (plutôt que de trois commissaires), la tenue de conférences préparatoires pour réduire la durée de l'audience et l'utilisation plus fréquente d'autres mécanismes de règlement des différends. Le nombre record d'appels réglés et l'accroissement considérable de la productivité sont particulièrement dignes de mention lorsqu'on considère le nombre sans précédent d'appels qui ont été interjetés devant la SAI l'an dernier. L'augmentation du nombre d'appels interjetés est surtout attribuable à l'élimination d'un lourd arriéré de demandes de parrainage à l'étranger, au nombre accru d'immigrants parrainés et aux renvois plus nombreux effectués par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Malgré cette productivité accrue de la SAI, l'augmentation soudaine et considérable du nombre d'appels reçus a fait passer le délai moyen de traitement des appels à 8,5 mois en 1995-1996, par rapport à un délai moyen de 6,3 mois l'année précédente.



Le coût moyen de règlement d'un appel est passé successivement de 2 746 \$ en 1993-1994 à 2 817 \$ en 1994-1995, puis à 2 198 \$ en 1995-1996. Étant donné la nature fixe des coûts encourus par la Section, il est préférable d'analyser cet aspect sur une période de plusieurs années.



À la fin de mars 1996, le nombre d'appels en instance prêts à être entendus, c'est-à-dire pour lesquels la SAI avait reçu le dossier, était 2 680¹. De ces appels, 67 % remontaient à moins d'un an, 24 % étaient en instance depuis un à deux ans, et les 9 % restants dataient de plus de deux ans. L'effectif de la Section est bien inférieur à ce qu'il devrait être. La Commission a demandé que d'autres commissaires soient nommés pour combler les postes vacants de commissaires et régler ainsi efficacement les appels en instance.



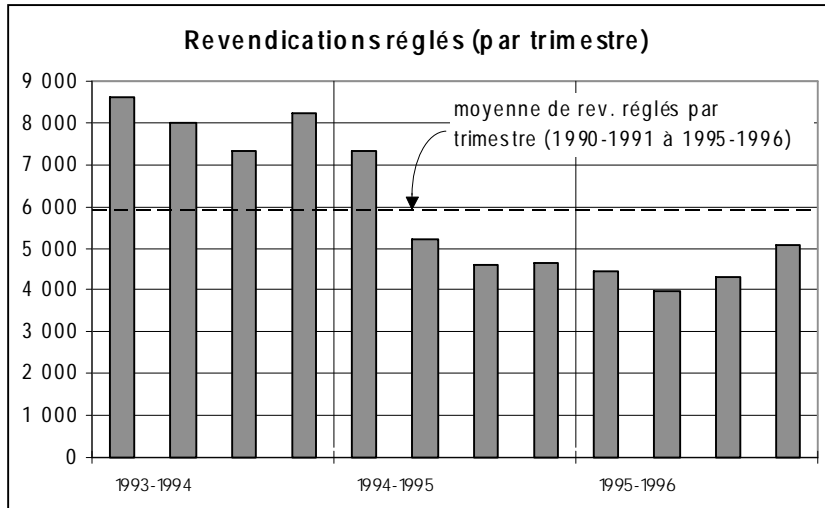
* mois écoulés depuis la réception du dossier

¹ Il y a un nombre élevé de cas où les dossiers n'ont pas encore été préparés, mais pour lesquels CIC devra, conformément à une modification apportée aux *Règles de la section d'appel de l'immigration*, produire un dossier dans les six mois après avoir été informé du dépôt d'un appel. Cela pourrait entraîner, en 1996-1997, une augmentation soudaine des cas prêts à être entendus.

On peut juger du caractère équitable ou du degré d'efficacité du processus décisionnel de la Section en analysant le résultat des décisions de la SAI qui ont été soumises à l'examen de la Cour fédérale. La première étape de cette procédure consiste à présenter une demande d'autorisation de contrôle judiciaire. En 1995-1996, la Cour n'a accordé cette autorisation que dans 12 % des demandes de contrôle judiciaire des décisions rendues par la SAI. La décision initiale de la SAI a été confirmée dans 20 des 33 demandes entendues en 1995-1996. Le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale correspond à moins de 1% du nombre moyen d'appels réglés en 1994-1995 et en 1995-1996.

Section du statut de réfugié (SSR)

Au cours des dernières années, la Section du statut de réfugié a fait l'objet de nombreux changements. En 1994-1995, il y a eu un taux de roulement d'environ 50 % parmi ses commissaires d'expérience. Plus récemment, la Section a pris d'importantes mesures visant à améliorer son processus de détermination du statut de réfugié, dont de nouvelles politiques et procédures opérationnelles et la mise sur pied d'équipes de gestion des cas pour mieux gérer les ressources. Elle a

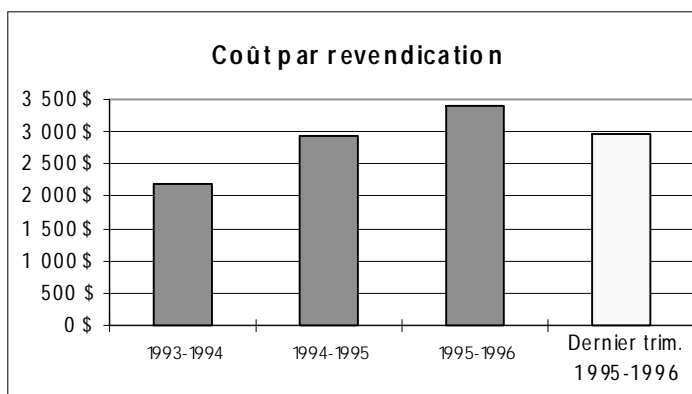


également conclu des ententes avec Citoyenneté et Immigration Canada au sujet de la préparation et de la transmission des notes prises au point d'entrée. Comme la Section a dû s'adapter à ces changements, sa productivité a chuté en deçà de la norme qu'elle avait elle-même établie. Outre ces changements, le taux élevé de roulement des commissaires et les nombreux postes vacants dans l'effectif de la SSR ont entraîné une baisse du nombre de revendications réglées, par rapport au nombre record (31 382) de revendications réglées en 1993-1994. Le nombre de revendications réglées par la SSR en 1994-1995, que ce soit par une décision favorable ou défavorable ou encore par suite d'une renonciation ou d'un désistement, a connu une nette diminution, passant de 21 761 à 17 809 en 1995-1996. Cependant, au fur et à mesure que des améliorations ont été apportées au processus de détermination du statut de réfugié en 1995-1996, il y a eu une tendance à la hausse au cours des deux derniers trimestres de 1995-1996. Voici d'autres mesures qui ont été prises pour accroître la production au cours de la dernière partie de l'exercice 1995-1996 :

- la formation acquise l'automne dernier par les commissaires et le personnel, qui leur permet aujourd'hui de mettre en oeuvre des améliorations apportées au processus de détermination du statut de réfugié;
- l'application plus fréquente de la disposition législative permettant la détermination du statut sans la tenue d'une audience;
- le recours à des tribunaux à un seul commissaire avec le consentement du demandeur (le pourcentage des revendications entendues par les tribunaux à un seul commissaire, qui était de 4 %, est passé à 15% en 1995-1996);

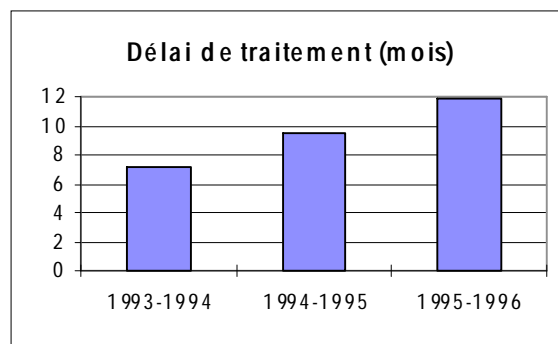
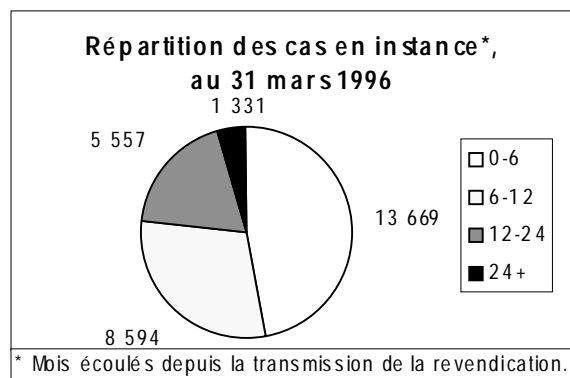
- le recours à des tribunaux spécialisés à Montréal pour entendre les revendications présentées par des personnes en provenance du Chili, d'Israël et du Venezuela, qui sont les pays d'où arrivent le plus souvent les revendicateurs.

Comme les coûts de la Section sont fixes pour la plupart, la diminution du nombre de revendications réglées a entraîné une hausse du coût par revendication, qui est passé de 2 192 \$ en 1993-1994 à 2 945 \$ en 1994-1995, puis à 3 392 \$ en 1995-1996. Comme la productivité s'est accrue au cours du dernier semestre de 1995-1996, le coût moyen par revendication a commencé à diminuer; il avait chuté à 2 961 \$ au cours du dernier trimestre. Cette tendance se poursuit en 1996-1997.



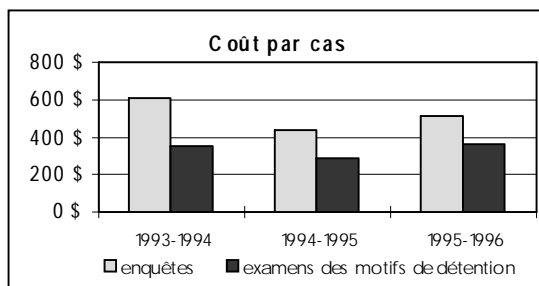
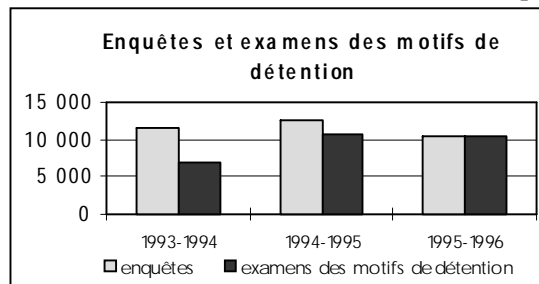
Les résultats des contrôles judiciaires par la Cour fédérale des décisions de la SSR permettent d'évaluer la qualité de ces décisions. Seulement 8 % des demandes d'autorisation de contrôle judiciaire qui ont été soumises à la Cour fédérale ont été accueillies en 1995-1996, comparativement à 14 % en 1994-1995 et à 12 % en 1993-1994. À l'étape du contrôle judiciaire, La Cour a confirmé la décision de la SSR dans 71% des cas en 1995-1996, par rapport à 55 % en 1994-1995 et à 52 % en 1993-1994. Le nombre de décisions de la SSR infirmées par la Cour fédérale correspond à moins de 1 % du nombre moyen de décisions en 1994-1995 et en 1995-1996.

Parmi les cas en instance à la fin de 1995-1996, 76 % avaient été déférés à la SSR au cours de l'année précédente, ce qui reflète une augmentation marquée du taux de revendications déferées en 1995-1996. Dix neuf pour cent des revendications en instance avaient été déferées depuis un à deux ans et 5 % l'avaient été depuis plus de deux ans. Toutefois, les changements survenus au sein de la Section du statut de réfugié et le nombre de postes vacants de commissaires ont aussi influé sur le délai de traitement des cas réglés, qui est déterminé par le nombre de mois qui se sont écoulés entre le moment où la revendication a été déferée et celui où une décision a été rendue. Le délai de traitement, qui était de 7 mois en 1993-1994, est passé à 10,7 mois en 1995-1996. L'objectif établi pour le délai de traitement des revendications du statut de réfugié en 1995-1996 était de 8,5 mois. L'objectif actuel de la CISR, à l'échelle nationale, est de traiter les revendications dans les six à huit mois suivant la date à laquelle la revendication a été déferée.



Section d'arbitrage

La Section d'arbitrage a mené à terme 10 314 enquêtes et 10 424 examens des motifs de détention, ce qui représente un total de 20 738 décisions rendues en 1995-1996. Le coût des enquêtes et des examens des motifs de détention a connu une hausse en 1995-1996, passant de 442 \$ et 288 \$ respectivement en 1994-1995 à 509 \$ et 362 \$ en 1995-1996. Cette hausse est surtout attribuable à deux facteurs. Tout d'abord, l'adoption du projet de loi C-44 en juillet 1995, qui modifiait la *Loi sur l'immigration*, a élargi les pouvoirs de l'agent principal, ce qui a entraîné une diminution importante du nombre de cas moins complexes de la charge de travail de la Section, de sorte que cette dernière s'est retrouvée avec les cas les plus complexes et, partant, les plus coûteux. En fait, la durée des enquêtes menées au cours des six derniers mois a augmenté, en moyenne, de 15 % par rapport à l'année précédente. Ensuite, au cours de l'exercice 1995-1996, la Section d'arbitrage a dû s'adapter à la nouvelle répartition de la charge de travail en faisant passer le nombre d'arbitres de 45 à 39. Ce faisant, elle a dû assumer les coûts ponctuels découlant du départ de membres de son personnel.



La Section d'arbitrage a maintenu le niveau de qualité élevé de ses décisions. Ainsi, seulement neuf décisions ont été infirmées en 1995-1996, ce qui ne représente que 0,05 % de l'ensemble des décisions rendues au cours de cet exercice.

Il n'y a pas de cas en instance au sein de la Section, et la charge de travail est à jour dans toutes les régions.

LEADERSHIP ET INNOVATION DANS LES PRATIQUES DES TRIBUNAUX ADMINISTRATIFS

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié s'efforce d'innover dans la façon dont elle remplit son rôle de chef de file des tribunaux administratifs. Plusieurs initiatives prises en 1995-1996 sont d'ailleurs là pour en témoigner.

Améliorations apportées au processus de détermination du statut de réfugié - Par suite des changements annoncés par la présidente en mars 1995, tous les aspects du processus ont été améliorés. Les mesures suivantes ont été prises au cours de l'exercice 1995-1996 :

- un groupe de travail constitué de commissaires et d'employés a élaboré un nouvel ensemble de politiques et de procédures opérationnelles destinées à accompagner ces améliorations;
- une formation a été dispensée dans toutes les régions en ce qui concerne ces améliorations;
- de nouvelles ententes ont été conclues avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration en ce qui concerne la préparation et la transmission à la Section du statut de réfugié de renseignements de source ministérielle, dont les notes prises au point d'entrée;
- des équipes de gestion des cas (EGC) ont été mises sur pied en vue de gérer efficacement les ressources requises pour régler les cas assignés dans une période donnée.

Reconnaissance internationale - La CISR s'est engagée à favoriser les meilleures pratiques en partageant avec plusieurs pays les résultats de ses recherches et des renseignements sur ses méthodes, ses procédures et sa jurisprudence. De plus, elle a «exporté» des outils de formation et donné des conseils dans ce domaine à de nombreuses occasions, que ce soit au Cameroun, en Ukraine, en Suisse, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Elle a dispensé une formation sur la détermination du statut de réfugié, de même que sur les procédures à suivre à cet égard, la persécution fondée sur le sexe et l'évaluation de la crédibilité. En collaboration avec CIC et l'ACDI, la CISR a offert une séance de familiarisation avec les systèmes canadiens et élaboré un cours d'une durée d'une semaine à l'intention des agents du Service fédéral de l'immigration de la Russie. Elle a également joué un rôle de premier plan dans l'organisation de la Conférence sur les tribunaux indépendants de détermination du statut de réfugié des pays riverains du Pacifique.

Problèmes nouveaux - Directives - La présidente est habilitée par la Loi à émettre des directives qui, bien qu'elles ne lient pas les décideurs, constituent une recommandation quant à la façon d'aborder les questions de nature délicate. Ces directives traitent de sujets d'intérêt national pour la Commission et s'imposent lorsque de nouveaux problèmes surgissent ou qu'on doit clarifier une ambiguïté dans la Loi. Elles assurent une approche uniforme et équitable de tous les dossiers traitant de cas similaires sur lesquels la Commission est appelée à se prononcer.

- En mars 1996, la Commission a émis des directives se rapportant aux revendicateurs du statut de réfugié qui sont des «*civils non combattants qui craignent d'être persécutés dans les situations de guerre civile*» et présentant l'approche analytique à adopter à l'égard des revendicateurs qui proviennent de pays où la guerre civile fait rage.
- Au cours de l'exercice 1995-1996, la Commission s'est également penchée sur la nécessité d'émettre des directives sur les procédures à suivre pour rendre une décision dans le cas des revendications présentées par des enfants. (*Les Directives sur les enfants qui revendiquent le statut de réfugié : Questions relatives à la preuve et à la procédure* ont été émises en août 1996.)

Vidéoconférences - Le recours aux vidéoconférences pour mener des enquêtes, des examens des motifs de détention et des appels a contribué à réduire considérablement le coût de ces activités et à en accroître l'efficacité. À preuve :

- la Commission a acheté son propre équipement de vidéoconférence, dont elle a amorti le coût en moins d'un an par la diminution des frais de voyage et des frais généraux;
- la Section d'arbitrage continue de mener des enquêtes et des examens des motifs de détention de façon régulière à Montréal et dans les Maritimes;
- la Section d'appel a su tirer profit des vidéoconférences et envisage actuellement d'en étendre l'usage;
- la Section du statut de réfugié a tenu une audience d'essai faisant appel à la technologie de la vidéoconférence et en évalue actuellement les résultats en prévision de l'avenir.

Mécanisme de traitement des plaintes du public : Le leadership et l'innovation dans les pratiques des tribunaux administratifs supposent non seulement que les commissaires entendent une cause ou rendent une décision de façon équitable et impartiale, mais aussi qu'ils respectent un code de conduite dans l'exercice de leurs fonctions. Pour que le public ait confiance dans l'intégrité du système de justice administrative, la CISR a élaboré, en 1993, un mécanisme de traitement des plaintes du public. Le demandeur, l'appelant, la personne intéressée ou le conseiller juridique qui croit qu'un commissaire a enfreint les dispositions du Code de déontologie ou agi d'une manière incompatible avec les devoirs de sa charge peut adresser une

plainte à la présidente de la CISR. Ce mécanisme permet à la CISR d'enquêter et de prendre les mesures appropriées, le cas échéant, pour régler la plainte. La CISR examine actuellement ce mécanisme.

OLIVER - Afin de faire face à une lourde charge de travail et de rendre ses décisions dans un délai raisonnable, la Commission a mis au point son propre logiciel, connu sous le nom d'OLIVER, qui aide les commissaires à bien rédiger les motifs de décision et à mieux cerner les problèmes. En septembre 1996, elle s'est vue décerner une médaille d'or pour ce projet dans le cadre du Programme de distinctions fédérales.

Changements apportés aux Règles des trois Sections - Les *Règles de la section du statut de réfugié*, les *Règles de la section d'appel de l'immigration* et les *Règles de la section d'arbitrage* établissent les règles de pratique et les procédures pour les trois Sections. La Commission demeure consciente de la nécessité de modifier ces règles en fonction des changements apportés à l'un ou l'autre des processus.

EXCELLENCE DANS LA RÉGIE INTERNE

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié vise l'excellence dans la gestion de ses ressources humaines et financières. L'excellence dans la régie interne est importante pour la CISR, qui doit à la fois gérer les fonds publics et consolider les gains obtenus par suite des changements. Les initiatives visant l'excellence dans la régie interne assureront des assises solides et durables pour l'avenir. À cette fin, la CISR a investi beaucoup de temps et d'énergie dans un vaste renouveau organisationnel, qui touche tous les secteurs de la Commission. De plus, elle a nommé, pour une période de deux ans, une directrice générale du Renouveau, chargée d'assurer la coordination et la planification de cette initiative d'envergure.

L'engagement pris par la Commission à l'égard du renouveau organisationnel se manifeste dans les initiatives lancées au cours de la période visée, à commencer par l'équipe de consultants du Centre canadien de gestion (CCG) à laquelle on a demandé de «prendre le pouls» de l'organisation. Les consultants du CCG en sont arrivés à la conclusion que la Commission devait à tout prix adopter une approche stratégique en prévision des années à venir.

En conséquence, les gestionnaires représentant chaque section, bureau régional et de district ainsi que le siège de la Commission se sont réunis en juillet 1995 pour lancer l'initiative portant sur la vision et les valeurs de la Commission et pour rédiger l'énoncé de mission de la CISR, qui figure aux pages 3, 5 et 8.

À partir de l'énoncé de mission, la présidente et le directeur exécutif ont élaboré, par suite de vastes consultations internes, un plan d'action visant à mettre en place certaines initiatives à court terme en ce qui concerne la vision et les valeurs, l'amélioration du processus de détermination du statut de réfugié, les questions relatives à l'organisation, le leadership, les relations avec les employés, les relations de travail et le perfectionnement des employés.

Dans le cadre du renouveau organisationnel, la CISR cherche toujours comment créer une structure qui comporterait moins de niveaux de gestion, promouvoir une approche axée sur les besoins des clients et favoriser le travail d'équipe dans la prestation de ses services. Elle a décidé de fusionner ses deux bureaux régionaux à Toronto et modifié les rapports hiérarchiques de ses directeurs régionaux et gestionnaires de district de façon à ce que ceux-ci relèvent directement du directeur exécutif.

La formation est un élément d'une importance capitale pour un organisme dont l'intégrité est largement tributaire de la confiance du public dans la qualité des décisions qu'il rend. La Commission a confié à un vice-président adjoint la responsabilité du perfectionnement professionnel des commissaires actuels et de la

formation des nouveaux commissaires. Étant donné la durée assez courte du mandat des commissaires de la CISR et le taux élevé de roulement qui en résulte, elle continuera à investir beaucoup dans la formation des nouveaux commissaires. Les arbitres ont également reçu une formation poussée en ce qui concerne les questions se rapportant à la détention et à la mise en liberté. On a également tenu des séances d'information à l'intention du personnel de la Section d'appel et de la Section d'arbitrage en ce qui concerne les modifications découlant du projet de loi C-44. Quant aux commissaires et au personnel de la Section du statut de réfugié, ils ont reçu en 1995-1996 une formation intensive portant sur le nouveau processus de détermination du statut de réfugié, par suite des améliorations qui y ont été apportées.

Section IV ANNEXES

Annexe A - Autres rapports publiés par la CISR

Annexe B - Budget principal de 1995-1996 par activité et organisation

Annexe A

Autres rapports produits par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié :

1995 : L'année en revue

1995-1996 : Partie III du Budget des dépenses - Plan de dépenses

1996-1997 : Partie III du Budget des dépenses - Plan de dépenses

1996-1997 : Aperçu ministériel

Annexe B

Commission de l'immigration et du statut de réfugié Budget des dépenses 1995-1996 par activité et organisation

Budget des dépenses 1995-1996 (en milliers de dollars)

	Activités				TOTAL
	Appels de l'immigration	Détermination du statut de réfugié	Enquêtes et examens des motifs de détention	Gestion et services généraux	
Organisation					
Section d'appel de l'immigration	1 317				1 317
Section du statut de réfugié		21 372			21 372
Section d'arbitrage			3 889		3 889
Direction générale du perfectionnement professionnel		292			292
Directeur exécutif*	1 100	18 000	2 070	29 304	50 474
TOTAL	2 417	39 664	5 959	29 304	77 344

* Y compris les ressources du bureau de la présidente, du directeur des Services juridiques, ainsi que de tous les services de soutien assurés par le siège de la Commission et les bureaux régionaux