



# Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Budget des dépenses  
2001-2002

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Dans le cadre des efforts qu'il déploie continuellement pour simplifier les exigences liées aux rapports, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a demandé que Commission de l'immigration et du statut de réfugié et treize autres ministères examinent d'autres structures de rapport en remplacement de leur *Rapport sur les plans et les priorités* de cette année. Il a donc exempté le ministère de se conformer aux lignes directrices prescrites pour la préparation de ce rapport.

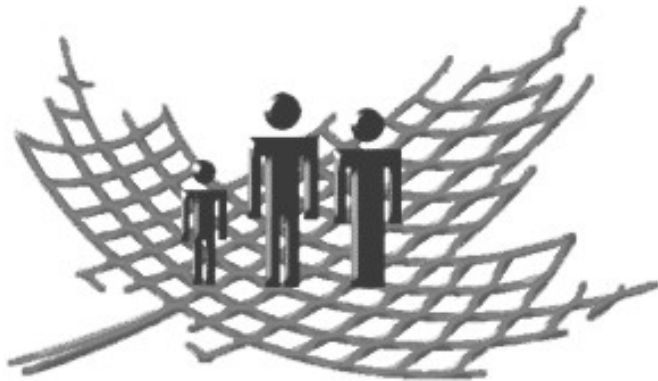
© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par  
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la  
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943  
Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2002-III-12

ISBN 0-660-61453-7



# **Commission de l'immigration et du statut de réfugié**

**2001-2002  
Budget des dépenses**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

---

Elinor Caplan  
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>I. MESSAGES.....</b>	<b>1</b>
1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT .....	1
1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	3
<b>II. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>4</b>
2.1 MANDAT, RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	4
2.2 OBJECTIF DU PROGRAMME.....	6
2.3 CONTEXTE DE PLANIFICATION.....	6
2.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION.....	8
<b>III. PLANS, RÉSULTATS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES .....</b>	<b>9</b>
3.1 DÉTAILS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	9
3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES CONNEXES .....	13
<b>IV. INITIATIVES HORIZONTALES.....</b>	<b>28</b>
<b>V. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS.....</b>	<b>30</b>
<b>VI. AUTRES RENSEIGNEMENTS .....</b>	<b>32</b>
6.1 LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION APPLIQUÉES .....	32
6.2 AUTRES RAPPORTS.....	32
6.3 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES .....	32
6.4 PROCESSUS DE LA CISR.....	33
<b>INDEX</b>	





---

# TABLEAUX

TABLEAU 2.1 ORGANIGRAMME.....	5
TABLEAU 2.2 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION.....	8
TABLEAU 3.1 DÉPENSES NETTES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN.....	9
TABLEAU 3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS.....	13
TABLEAU 3.3 REVENDICATIONS DÉFÉRÉES, RÉGLÉES ET EN INSTANCE.....	15
TABLEAU 3.4 REVENDICATIONS EN INSTANCE.....	15
TABLEAU 3.5 APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION INTERJETÉS, FINALISÉS ET EN INSTANCE.....	17
TABLEAU 3.6 APPELS EN INSTANCE.....	17
TABLEAU 3.7 ENQUÊTES ET EXAMENS DES MOTIFS DE DÉTENTION CONCLUS.....	20
TABLEAU 3.8 NOMBRE TOTAL D'ENQUÊTES ET D'EXAMENS DES MOTIFS DE DÉTENTION.....	20
TABLEAU 5.1 COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE VISÉE.....	30
TABLEAU 5.2 PLAN DE DÉPENSES.....	30
TABLEAU 5.3 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	31







---

# I. MESSAGES

## 1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT

J'ai l'honneur de vous présenter le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2001-2002 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. Le rapport fait état de certaines des réalisations récentes de la Commission et énonce les principaux objectifs et priorités de l'année prochaine.

À titre de tribunal quasi judiciaire, la Commission a pour mission essentielle de rendre des décisions éclairées avec efficacité et équité. L'an dernier, la Commission a redoublé d'efforts pour réduire les délais de traitement, accroître la productivité, réduire le volume de cas en instance et améliorer la qualité de son processus décisionnel. Ces buts ont été atteints en majeure partie. Les cas sont réglés avec une efficacité accrue et nous avons constaté une amélioration tangible relativement à la qualité de notre processus décisionnel. Nous avons réduit les délais de traitement des appels en matière d'immigration et réussi à maintenir les délais de traitement des revendications du statut de réfugié en dépit de l'arrivée massive de nouveaux revendicateurs. Fait digne de mention, en ce qui concerne les gens arrivés par bateau sur la Côte ouest, l'appui et le dévouement des employés de la Commission lui ont permis de rendre ses décisions en moins de six mois, dans 95 pour cent des cas.

Malheureusement, tout n'est pas au beau fixe. Dans la plus grande section de la Commission, la Section du statut de réfugié (SSR), le gain d'efficacité a été complètement submergé par un raz-de-marée de revendications du statut de réfugié au cours des deux dernières années. La Commission avait l'habitude de recevoir 25 000 revendications en moyenne par année. Or, elle en recevra



environ 36 000 d'ici à la fin du présent exercice. Cela entraînera une hausse correspondante des cas en instance à 32 000 revendications d'ici la fin de mars 2001.

Au cours de l'année qui vient, la Commission maintiendra son objectif visant à améliorer à la fois la qualité et l'efficacité de ses prises de décisions. Ces deux volets ne sont pas incompatibles; en fait, ils peuvent être complémentaires. La Commission aura recours à un arsenal de stratégies qui iront d'améliorations apportées à la technologie jusqu'à une gestion des cas d'efficacité supérieure, en passant par des programmes de formation plus ciblés. Certaines de ces stratégies, notamment en ce qui concerne les nouveaux systèmes de gestion des cas, s'appliqueront aux trois sections; d'autres seront particulières à l'une ou l'autre des sections.

La Section d'appel de l'immigration (SAI) continuera à mettre au point le programme lié au mode alternatif de règlement des conflits, à favoriser la cohérence dans le processus décisionnel à l'échelle nationale et à s'employer à



---

accroître au maximum l'efficacité. La Section d'arbitrage s'attend à exécuter plus efficacement et rapidement les motifs de détention d'une population éparse de personnes détenues. La SSR continuera de favoriser la cohérence dans son processus décisionnel grâce à l'utilisation de ses réseaux géographiques, aux échanges de renseignements sur les pays entre les régions et à un programme de formation sur mesure. Une politique nationale prévoyant le traitement selon le processus accéléré des revendications manifestement fondées sera mise en œuvre afin de favoriser la cohérence et l'efficacité du processus dans toutes les régions.

De toute évidence, répondre à la hausse du nombre de personnes qui cherchent refuge au Canada sera la principale tâche de la Commission. Selon toute vraisemblance, le nombre de revendications déferées à la Commission ne descendra pas sous la barre des 36 000 dans un avenir rapproché. La SSR s'est engagée à rendre ses décisions avec toute la rapidité et l'équité possibles afin de restreindre l'augmentation du nombre de cas en instance et la prolongation des délais de traitement. Cependant, cela va de soi que le nombre de cas en instance et les délais de traitement ne pourront être réduits de beaucoup sans un apport de ressources supplémentaires.

La CISR continuera de prendre part activement au processus de révision de la législation, en fournissant à Citoyenneté et Immigration Canada une évaluation des répercussions qu'aurait l'adoption de certaines propositions sur le fonctionnement et les ressources. Des

plans sont en voie d'élaboration pour préparer d'éventuels changements d'ordre législatif et les mettre en œuvre aussi vite et efficacement que possible. Il convient de noter que la préparation de la mise en œuvre, y compris la rédaction de nouvelles règles, l'élaboration de programmes de formation et la modification des systèmes de traitement des cas, constituera un fardeau considérable pour les ressources opérationnelles.

Un nombre sans précédent de revendications reçues allié à un nouveau système de gestion des cas et à la mise en œuvre de la nouvelle loi peuvent avoir des incidences à court terme sur la productivité.

Permettez-moi de vous dire que je suis extrêmement fier du travail accompli par tout le personnel de la CISR, qui apportent leur énergie, leur dévouement et leur esprit d'innovation à leur travail de tous les jours. De bien des façons, ils font preuve de créativité dans la recherche de moyens de traiter chacun et chacune simplement, rapidement et équitablement. Les trois sections sont à juste titre certaines que les efforts qu'elles déploient pour faire de la CISR un tribunal modèle permettront à tous de tirer fierté de la bonne réputation acquise pour ce qui est de rendre des décisions avec efficacité et équité.

Au moment d'entreprendre ma deuxième année de présidence à la CISR, je vois venir avec confiance la tâche énorme qui attend la Commission, car je sais qu'elle l'assumera avec un grand sens de créativité et un esprit très pratique.

---

Peter Showler  
Président



---

## 1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2001-2002 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR).

À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation;
- sont conformes aux principes de communication de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.



Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

---

Nicole Senécal  
Directeur exécutif

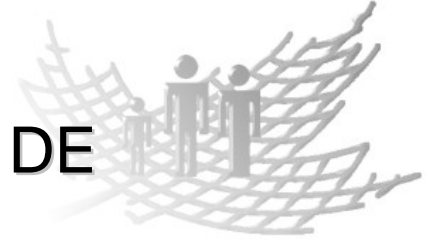
---

Date



---

## II. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION



### 2.1 MANDAT, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

#### **Mandat et rôles**

Le mandat de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) lui est confié aux termes de la Partie IV de la *Loi sur l'immigration*.

La CISR est un tribunal indépendant qui :

- statue sur les revendications du statut de réfugié présentées au Canada;
- entend les appels interjetés en matière de parrainage et de renvoi et les appels interjetés par le ministre au cours d'une enquête;
- fait fonction d'arbitre en ce qui concerne les enquêtes de l'immigration et l'examen des motifs de détention.

La mission de la CISR consiste à rendre, avec efficacité et équité, et au nom de tous les Canadiens et Canadiennes, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.

L'énoncé de vision de la CISR est ainsi formulé : nous viserons l'excellence dans toutes nos activités et traiterons chacun simplement, rapidement et équitablement. En faisant preuve d'innovation, nous formerons ainsi un tribunal administratif d'avant-garde et contribuerons, avec nos partenaires, à tracer l'avenir du système d'immigration du Canada.

Les valeurs de la CISR sont l'excellence dans la prestation, la valorisation des personnes, la communication ouverte, franche et opportune, la gestion appropriée, souple et responsable ainsi que la collaboration efficace.

#### **Responsabilités**

Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada. Il est le premier dirigeant de la CISR et cinq personnes relèvent de lui.

Le directeur exécutif fait fonction d'administrateur en chef des opérations de la CISR. À ce titre, elle est responsable des opérations et de l'administration globale de la CISR. De plus, elle est directement responsable des résultats du secteur d'activité Gestion et services généraux, dont les prévisions de dépenses s'élèvent à 37,8 millions de dollars et les équivalents temps plein (ETP) à 250.

Le vice-président de la Section du statut de réfugié (SSR), qui est composée d'environ 180 décideurs nommés par le gouverneur en conseil, est responsable des résultats du secteur d'activité Détermination du statut de réfugié. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 49,1 millions de dollars et de 672 ETP.

La vice-présidente de la Section d'appel de l'immigration (SAI), qui est composée de 27 décideurs nommés par le gouverneur en conseil, est responsable des résultats du secteur d'activité Appels en matière d'immigration. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 5,2 millions de dollars et de 70 ETP.

La directrice générale de la Section d'arbitrage, qui est composée de 28 décideurs nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, est responsable des résultats du secteur d'activité Enquêtes et examens des



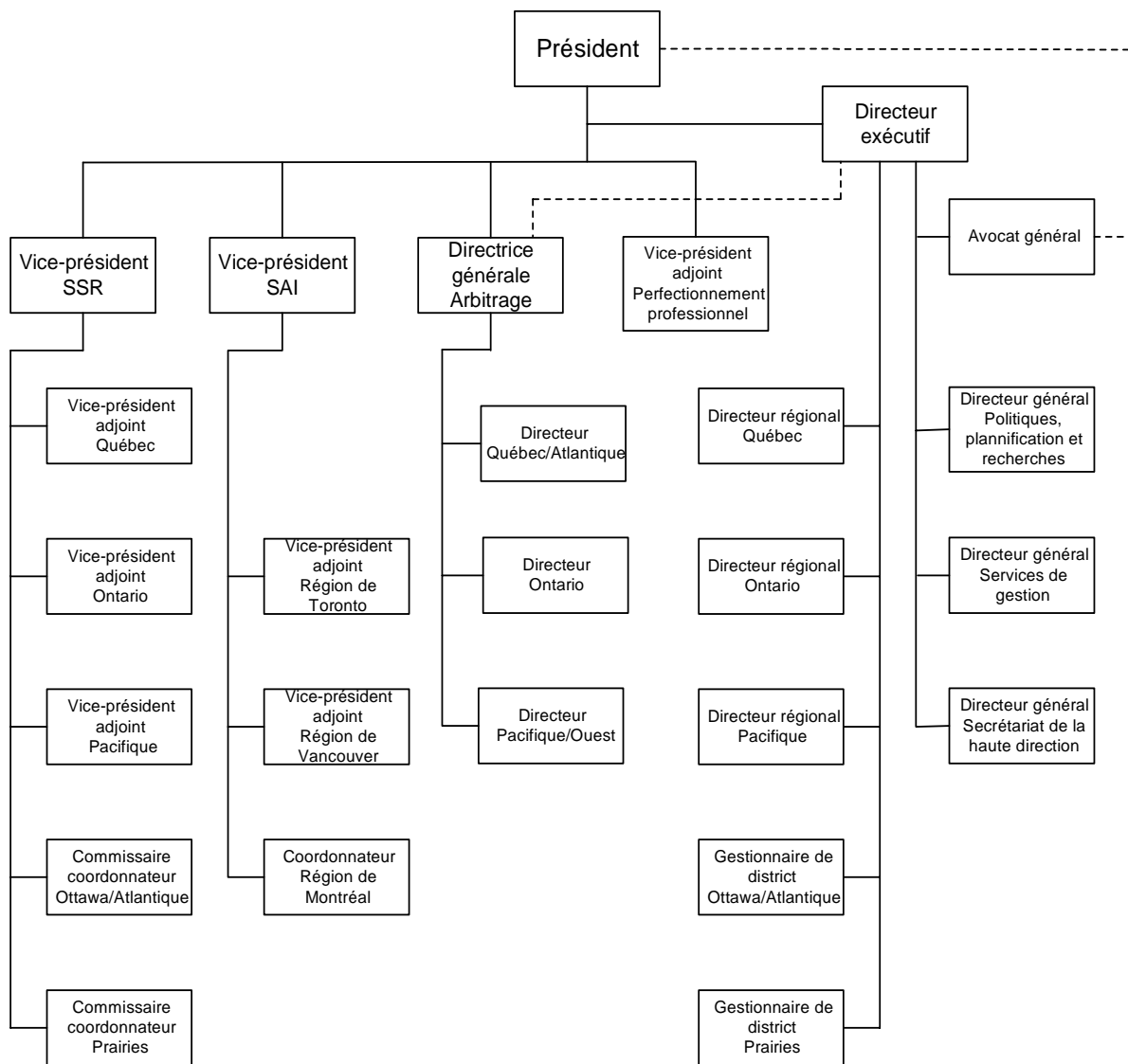
motifs de détention. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 4,7 millions de dollars et de 53 ETP.

En outre, il y a un vice-président adjoint responsable du perfectionnement professionnel.

Le siège de la CISR est à Ottawa. Il y a des bureaux régionaux à Montréal, à Toronto et à Vancouver, et des bureaux de district à Ottawa et à Calgary.

Tableau 2.1 Organigramme

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



## 2.2 OBJECTIF DU PROGRAMME

L'objectif de la CISR 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.



**L'objectif de la CISR est de satisfaire aux obligations dont le Canada doit s'acquitter en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié.**

## 2.3 CONTEXTE DE PLANIFICATION

- Contexte international

Les conflits internes, les guerres civiles et les violations des droits de la personne ne sont que quelques-unes des raisons qui ont provoqué la migration massive continue d'un nombre si élevé de personnes dans le monde. La situation des réfugiés dans le monde continue de préoccuper les pays d'accueil. En janvier 2000, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a évalué à quelque 22,3 millions le nombre de personnes relevant de sa compétence, soit une personne sur 269 habitants de la terre. En janvier 1999, il y en avait 21,5 millions.

Dans un certain nombre de pays d'accueil européens, dont la Belgique, la France, l'Autriche et le Royaume-Uni, il y a eu récemment des augmentations en flèche du nombre d'arrivants, comme cela s'est produit il y a peu de temps au Canada. En revanche, l'Allemagne et la Suisse, par exemple, ont connu des baisses. Au cours des cinq dernières années, soit de 1996 à 2000, le nombre moyen de demandes d'asile présentées dans les pays d'accueil européens a augmenté de 48 pour cent par rapport à 40 pour cent au Canada.

- Contexte canadien

Le nombre de nouveaux arrivants est très difficile à prévoir et est hors du contrôle de la CISR. Récemment, il y a eu une importante hausse du nombre de revendications du statut de réfugié et une légère augmentation du nombre d'appels en immigration.

La CISR a reçu 31 000 revendications du statut de réfugié en 1999-2000, ce qui représente une hausse de 24 pour cent par rapport à la moyenne annuelle de 25 000 enregistrée au cours des six dernières années. En 2000-2001, le nombre de revendications a continué d'augmenter et a dépassé les prévisions établies à l'origine; en effet, au 31 mars 2001, le nombre de revendications reçues devrait atteindre 36 000, ce qui représente une augmentation de 44 pour cent par rapport à la moyenne historique. La croissance importante du nombre de revendications reçues n'est pas une tendance passagère, et un nombre élevé de revendications est attendu au cours des trois prochaines années.

En ce qui concerne les appels en matière d'immigration, la CISR prévoit une augmentation en raison d'une hausse du nombre de demandes de visas d'immigrant présentées par des parents. Toutefois, la charge de travail de la CISR au chapitre des enquêtes et des examens des motifs de détention s'est stabilisée.

- Révision de la législation

Il y a quatre ans, l'ancienne ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada (CIC) a entrepris une révision de la législation en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié. Depuis le début, la CISR a participé activement en fournissant au Groupe consultatif pour la révision de la législation sur l'immigration, à la



---

ministre et à ses fonctionnaires des renseignements et des conseils pratiques sur l'incidence de propositions législatives particulières sur les opérations de la CISR. Au cours de la prochaine année, la CISR s'emploiera à améliorer la gestion globale de sa charge de travail croissante tout en se préparant à relever les défis découlant de la mise en œuvre de toute modification législative qui pourrait être approuvée par le Parlement.

- Objectifs stratégiques

À titre de tribunal, la CISR continuera de s'employer :

- à réduire les délais de traitement;
- à améliorer la qualité et la cohérence de ses décisions;
- à augmenter la productivité et à réduire le nombre de cas en instance.

Nous sommes toujours déterminés à atteindre les objectifs stratégiques établis en 1999, bien que l'augmentation importante de la charge de travail en rende la réalisation difficile.

La CISR prend des mesures pour améliorer la gestion globale de sa charge de travail en tenant compte de tous les aspects du traitement des cas, y compris les activités antérieures et postérieures à l'audience. La CISR a systématiquement accordé une très grande importance à l'utilisation optimale du temps consacré à la tenue de l'audience et à la prise de décisions. Sa façon de faire à cet égard cadre avec la raison d'être même des tribunaux administratifs, qui est de promouvoir un moyen efficace et souple d'administrer la justice administrative.

L'engagement pris par la CISR envers la qualité signifie qu'elle ne cherchera pas à accroître la célérité du processus au détriment de la qualité. Les décisions de la CISR doivent être justes et elles doivent être perçues ainsi. Pour rendre une décision de qualité, le décideur doit s'être bien préparé pour l'audience, il doit avoir bien tenu compte de la preuve et des observations des parties et avoir

tiré ses conclusions à la lumière des faits pertinents ainsi que de la législation et de la jurisprudence applicables. Les conclusions sont ensuite transmises aux parties dans une décision éclairée. La prise d'une décision de qualité suppose également que les processus ayant mené à la décision soient justes, transparents et intelligibles pour les parties.

La productivité influe directement sur les délais moyens de traitement et le nombre de cas en instance. Au fil des ans, la CISR a constamment amélioré sa productivité en réglant un plus grand nombre de cas sans toutefois disposer de ressources accrues. Or, les gains en productivité ne peuvent, à eux seuls, contrebalancer la hausse importante de la charge de travail. La CISR devra examiner diverses options pour faire face à la hausse de la charge de travail, y compris demander des ressources additionnelles.



***La CISR a pris un engagement en matière de qualité, ce qui signifie qu'elle ne cherchera pas à accroître la célérité du processus au détriment de la qualité.***



## 2.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION

Tableau 2.2 Dépenses prévues de l'organisation

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001*	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Budgétaire du Budget principal des dépenses	85,9	<b>83,6</b>	80,9	81,4
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	85,9	<b>83,6</b>	80,9	81,4
Rajustements**	9,4	<b>13,2</b>	11,7	11,7
<b>Dépenses nettes prévues</b>	95,3	<b>96,8</b>	92,6	93,1
Plus: Coût des services reçus à titre gracieux	11,9	<b>13,5</b>	13,5	13,5
<b>Coût net du programme</b>	107,2	<b>110,3</b>	106,1	106,6
<b>Équivalents temps plein</b>	1060	<b>1045</b>	1040	1044

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total net des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

\*\* Pour 2000-2001, les rajustements reflètent les approbations obtenues depuis l'exercice de mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et comprennent les initiatives budgétaires. Les rajustements pour 2001-2002 et les années à venir tiennent compte de 11 millions de dollars pour les coûts supplémentaires de traduction et de l'achèvement du projet de gestion des cas.





# III. PLANS, RÉSULTATS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES

## 3.1 DÉTAILS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le tableau 3.1 ci-dessous est un instantané du budget et des ressources humaines autorisés par le gouvernement pour chaque secteur d'activité ainsi que nos prévisions de dépenses pour l'exercice actuel. Le secteur d'activité Gestion et services généraux comprend les dépenses importantes engagées pour appuyer directement les principales opérations de la CISR, y compris le système de gestion des cas et les

services de traduction. Pour 2001-2002 et les années à venir, les dépenses prévues tiennent compte de l'approbation pour les coûts supplémentaires de traduction et d'un important investissement dans un système de gestion des cas.

Tableau 3.1 Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein

	Prévisions de dépenses 2000-2001		Dépenses prévues 2001-2002		Dépenses prévues 2002-2003		Dépenses prévues 2003-2004	
	millions de \$	ETP	millions de \$	ETP	millions de \$	ETP	millions de \$	ETP
Détermination du statut de réfugié	50,8	674	49,1	672	48,4	667	48,7	670
Appels en matière d'immigration	5,9	70	5,2	70	5,2	70	5,2	70
Enquêtes et examens des motifs de détention	5,0	52	4,7	53	4,7	53	4,7	53
Gestion et services généraux	33,6	264	37,8	250	34,3	250	34,5	251
<b>Total</b>	<b>95,3</b>	<b>1060</b>	<b>96,8</b>	<b>1045</b>	<b>92,6</b>	<b>1040</b>	<b>93,1</b>	<b>1044</b>

### Détermination du statut de réfugié

L'objectif de ce secteur d'activité est de statuer sur les revendications du statut de réfugié présentées par des personnes au Canada.

Ce secteur d'activité permet au Canada de remplir ses obligations en tant que signataire de la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et du *Protocole de 1967* s'y rapportant, soit de protéger les

personnes qui craignent avec raison d'être persécutées dans leur pays d'origine en raison de leur race, de leur religion, de leur nationalité, de leur appartenance à un groupe social ou de leurs opinions politiques. À cette fin, la SSR statue sur les revendications présentées par des personnes qui se trouvent déjà au Canada. La détermination du statut de réfugié à la CISR s'applique exclusivement aux revendications présentées par des personnes qui sont arrivées au Canada et



---

dont le cas a été déféré à la CISR par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC).

### **Appels en matière d'immigration**

L'objectif de ce secteur d'activité est d'entendre les appels de :

- certaines personnes qui se sont vu refuser l'admission au Canada ou dont on a ordonné le renvoi du Canada;
- citoyens canadiens ou de résidents permanents dont des parents se sont vu refuser le statut de résident permanent au Canada;
- la ministre contre une décision d'un arbitre.

Ce secteur d'activité permet aux citoyens canadiens et aux résidents permanents dont des parents se sont vu refuser le droit d'établissement au Canada ainsi qu'à des personnes qui se sont vu refuser l'admission au pays ou ont été frappées d'une mesure d'expulsion du Canada d'être entendus par un tribunal quasi judiciaire devant lequel ils peuvent interjeter appel. Ainsi, la Section d'appel entend les appels interjetés contre le rejet de demandes de résidence permanente parrainées, contre des mesures de renvoi visant des résidents permanents, des réfugiés au sens de la Convention ou des personnes munies d'un visa en cours de validité ainsi que les appels interjetés par la ministre contre la décision d'un arbitre d'accorder l'admission ou de ne pas prendre une mesure de renvoi.

### **Enquêtes et examens des motifs de détention**

L'objectif de ce secteur d'activité est :

- de procéder à des enquêtes sur des personnes qui ne seraient pas admissibles au Canada ou qui pourraient en être renvoyées;
- d'examiner les motifs de détention de personnes détenues pour des raisons liées à l'immigration.

Ce secteur d'activité contribue à garantir la sécurité de la société canadienne. À cette fin, on procède à des enquêtes sur des personnes demandant l'admission à un point d'entrée au Canada, ou sur des personnes considérées comme étant non admissibles ou pouvant être renvoyées, ainsi qu'à l'examen des motifs de détention des personnes détenues à des fins d'interrogatoire, d'enquête ou de renvoi.

### **Gestion et services généraux**

L'objectif de ce secteur d'activité est :

- d'appuyer la CISR dans ses délibérations;
- de l'aider à accroître sa capacité à rendre des décisions équitables, cohérentes et judicieuses le plus rapidement possible.

Le secteur d'activité Gestion et services généraux appuie les trois autres secteurs d'activité. Il fournit à la CISR des processus de gestion et des services administratifs efficaces tout en faisant la promotion de l'efficacité organisationnelle et en appuyant l'organisation dans son adaptation à un milieu en pleine évolution.



---

Le secteur d'activité est chargé de :

- coordonner la politique et les processus de planification de la CISR;
- de fournir des services liés à l'administration, aux finances et au personnel, notamment le recrutement, la classification, les promotions, la formation et les relations avec les employés;
- de gérer l'infrastructure de la technologie de l'information de façon à appuyer le processus décisionnel et les mesures de rendement.

Y sont également inclus les services qui appuient directement les opérations journalières des trois principaux secteurs d'activité, dont un système de gestion des cas et les services de traduction. Ce secteur d'activité appuie également les initiatives entreprises à l'échelle du gouvernement, y compris l'amélioration du service, la fonction moderne de contrôleur et gouvernement en direct.



## 3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES CONNEXES

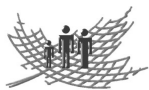
La CISR a pris les engagements suivants :

Tableau 3.2 Principaux engagements en matière de résultats

Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	Qui se manifeste par :
rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> le nombre de cas réglés pour chaque section</li> <li><input type="checkbox"/> l'antériorité des cas et le nombre de cas en instance</li> <li><input type="checkbox"/> les délais de traitement</li> <li><input type="checkbox"/> le coût par cas</li> <li><input type="checkbox"/> le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale</li> <li><input type="checkbox"/> un processus décisionnel cohérent</li> </ul>
être un tribunal administratif d'avant-garde	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> l'utilisation novatrice et optimale de la technologie</li> <li><input type="checkbox"/> des initiatives de gestion des cas</li> <li><input type="checkbox"/> le perfectionnement professionnel</li> <li><input type="checkbox"/> la reconnaissance d'autres personnes et organisations, tant à l'échelle nationale qu'internationale</li> </ul>
être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> une approche intégrée à la gestion du portefeuille</li> <li><input type="checkbox"/> la faculté de réagir aux questions d'actualité</li> <li><input type="checkbox"/> les relations efficaces avec les clients et les intervenants (autres tribunaux administratifs et organismes non gouvernementaux)</li> </ul>

**PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS :**  
**Rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi**

Les résultats escomptés par rapport au premier engagement en matière de résultats pour les secteurs d'activité Détermination du statut de réfugié, Appels en matière d'immigration et Enquêtes et examens des motifs de détention figurent ci-après. La révision de la législation n'a pas été prise en compte : l'incidence d'une nouvelle loi, si elle est adoptée, sera importante sur le rendement.



### **Détermination du statut de réfugié**

En raison d'une forte productivité soutenue, la Section du statut de réfugié (SSR) devrait pouvoir atteindre l'objectif qu'elle s'était fixé de régler 29 500 revendications au total au cours de l'exercice 2000-2001, ce qui représentera 1 700 revendications de plus qu'en 1999-2000. Malgré ce rendement élevé, la SSR doit continuellement relever des défis étant donné que le nombre de revendications reçues devrait demeurer à des niveaux sans précédent pendant la période visée.

Les résultats prévus en matière de détermination du statut de réfugié ont été établis en supposant qu'il y aurait approbation d'une légère augmentation des ressources au cours du prochain exercice. Toutefois, l'augmentation importante de sa charge de travail obligera la CISR à contenir les délais de traitement et le nombre de cas en instance. L'incidence de la mise en œuvre des modifications législatives, si elles sont adoptées, n'a pas été prise en compte.

- **Revendications déferées**

L'afflux de revendications reçues a commencé en 1999-2000, année où 31 000 revendications ont été déferées à la SSR, soit 24 pour cent de plus que la moyenne annuelle de 25 000 observée au cours des six années précédentes. En 2000-2001, le nombre de revendications reçues devrait atteindre 36 000, ce qui représente 44 pour cent de plus que le nombre historique de revendications reçues en moyenne annuellement et une augmentation considérable par rapport à la prévision de 32 000 revendications établie dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'année dernière. Le nombre de revendications reçues en 2001-2002 et au cours de chacune des deux prochaines années devraient atteindre 36 500 au total. Ces prévisions sont établies en supposant que les niveaux élevés actuels de revendications reçues se poursuivront, sans toutefois augmenter davantage.

Comme il est indiqué dans le dernier RPP, la forte croissance du nombre de revendications reçues n'est pas une tendance passagère. En outre, la source de cette augmentation continue d'être générale : cette forte croissance est attribuable à une augmentation du nombre de revendications provenant de pays habituellement sources de réfugiés, comme l'Inde, le Mexique, le Pakistan et le Sri Lanka, mais aussi de nouveaux pays sources de réfugiés, comme l'Argentine, la Colombie, la Hongrie et la Turquie.

- **Revendications réglées**

La SSR devrait régler 32 500 revendications en 2001-2002, ce qui représente 10 pour cent de plus que les 29 500 revendications que nous avons prévues régler en 2000-2001. En supposant une légère augmentation dans les ressources et la productivité, le

***La source de cette augmentation continue d'être générale : cette forte croissance est attribuable à une augmentation du nombre de revendications provenant de pays habituellement sources de réfugiés, mais aussi de nouveaux pays sources de réfugiés.***



nombre total de revendications réglées par année devrait croître pour se stabiliser à 34 000 en 2002-2003 et 2003-2004.

- Cas en instance

Bien que la SSR ait réglé un plus grand nombre de revendications et qu'elle continue à le faire, elle n'a pu réaliser des gains suffisants pour contrebalancer le nombre sans précédent de revendications reçues. Il n'est pas

possible de régler un nombre sans précédent de revendications en augmentant la productivité sans avoir des ressources additionnelles. Par conséquent, l'augmentation du nombre de cas en instance et du délai moyen de traitement semble inévitable. Le nombre de revendications en instance devrait passer de 32 000 à la fin de mars 2001 à 36 000 à la fin de mars 2002, puis à 38 500 d'ici la fin de mars 2003.

Tableau 3.3 Revendications déferées, réglées et en instance

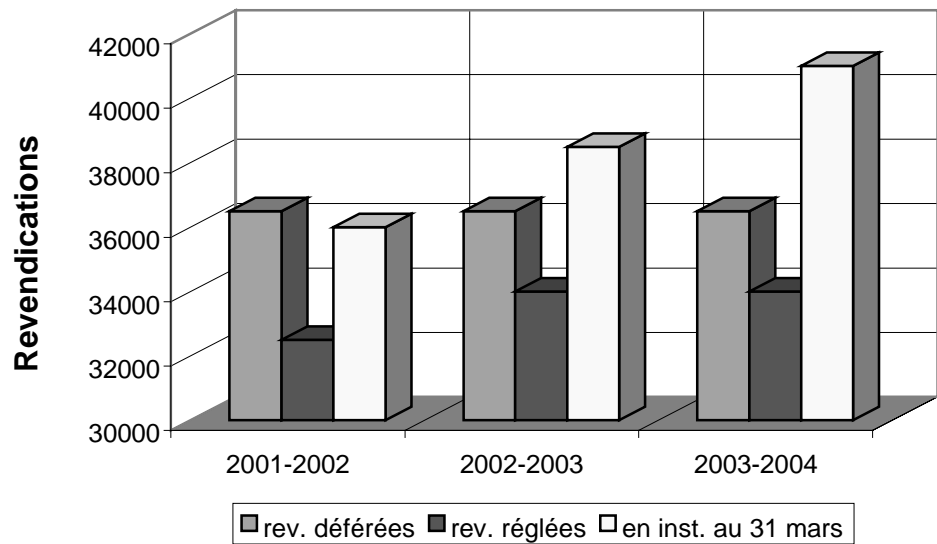


Tableau 3.4 Revendications en instance

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
En inst. 1 <sup>er</sup> avril	32 000	36 000	38 500
Rev. déferées	36 500	36 500	36 500
Rev. réglées	32 500	34 000	34 000
En inst. 31 mars	36 000	38 500	41 000



---

- Délais de traitement

En raison de l'augmentation importante du nombre de revendications, la CISR ne réussira plus à réduire ses délais de traitement. On s'attend à ce que le délai de traitement soit de treize à quatorze mois au cours de 2001-2002 et 2002-2003.

- Coût par revendication

Le coût moyen par revendication réglée en 2001-2002 devrait être semblable à celui enregistré en 2000-2001, soit 2 700 \$. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par revendication. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Détermination du statut de réfugié comprend les dépenses prévues de 50,8 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 27,7 millions de dollars qui représentent la partie au prorata du secteur Gestion et services généraux (voir tableau 3.1). Le coût moyen par revendication est établi en divisant le coût complet de 78,5 millions de dollars par 29 500, le nombre prévu de revendications réglées en 2000-2001. Le coût moyen par revendication est arrondi à la centaine près.

- Décisions infirmées par la Cour fédérale

À l'instar des dernières années, le nombre de décisions de la SSR infirmées par la Cour fédérale devrait demeurer à moins d'un pour cent au cours des trois prochains exercices.

- Approche cohérente

Il y a inévitablement certains écarts d'un bureau régional à l'autre dans les résultats étant donné que les décisions sont rendues par des décideurs indépendants à la lumière de la preuve présentée dans chaque cas.

Diverses mesures sont mises en œuvre pour aider la CISR à assurer le traitement cohérent de cas similaires dans l'ensemble du pays tout en respectant l'indépendance de ses décideurs. Au nombre de ces mesures figurent les suivantes :

- regrouper les décideurs et les agents chargés de la revendication en équipes spécialistes de pays sources particuliers;
- exiger la rédaction de motifs écrits pour les décisions favorables et défavorables se rapportant à des pays pour lesquels il existe des écarts importants entre les régions;
- renforcer les réseaux géographiques nationaux composés de représentants des divers secteurs de la CISR;



- 
- prendre des mesures pour déterminer le profil des revendications reçues et des décisions à l'égard des pays pour lesquels des écarts importants ont été signalés entre les régions;
  - harmoniser les principales preuves documentaires pour certains pays afin de veiller à ce que cette preuve soit la même dans toutes les régions.

### ***Appels en matière d'immigration***

Le nombre de demandes de visas présentées par des parents a augmenté constamment au cours des quatre dernières années. Ce facteur ainsi que l'élimination prévue des demandes antérieures par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) se traduiront par davantage d'appels en matière de parrainage. Les appels en matière de parrainage représentent 80 pour cent des appels interjetés à la Section d'appel de l'immigration (SAI). La SAI visera à maintenir ses niveaux de productivité sans précédent et des délais de traitement de six à huit mois.

L'incidence de la mise en œuvre des modifications législatives, si elles sont approuvées, n'a pas été prise en compte.

- Appels interjetés

On prévoit que 4 600 appels seront interjetés à la SAI en 2001-2002, et 4 800 en 2002-2003 et en 2003-2004. Les hausses constantes reflètent le nombre plus important de demandes de visas présentées par des parents et traitées par les représentants de CIC et les taux d'appel continus interjetés dans le cas des demandes refusées.

- Appels finalisés

La SAI s'attend à finaliser 4 400 appels en 2001-2002 et 4 500 au cours de chacune des deux prochaines années tout en maintenant les niveaux records de productivité atteints en 2000-2001.

- Cas en instance

On s'attend à ce que le nombre d'appels en instance augmente de 200 en 2001-2002, puis de 300 au cours des deux prochaines années.





Tableau 3.5 Appels en matière d'immigration interjetés, finalisés et en instance

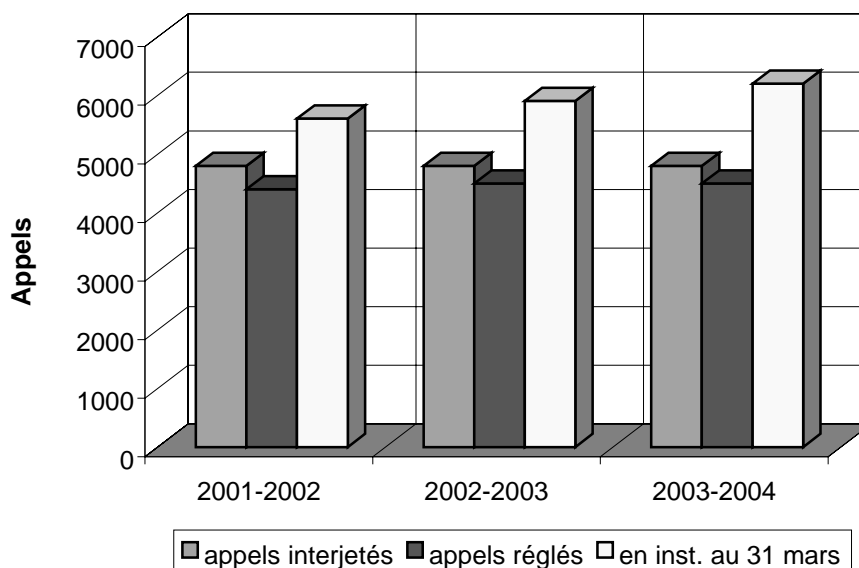


Tableau 3.6 Appels en instance

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
En inst. 1 <sup>er</sup> avril	5 200	5 400	5 700
Appels interjetés	4 600	4 800	4 800
Appels réglés	4 400	4 500	4 500
En inst. 31 mars	5 400	5 700	6 000

- Délais de traitement

La SAI s'attend à ce que son délai moyen de traitement varie entre six et huit mois au cours de 2001-2002 et des deux années suivantes.

- Coût par appel

Le coût moyen par appel finalisé en 2001-2002 devrait être semblable à celui enregistré en 2000-2001, soit 2 000 \$. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par appel. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur

Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Appels en matière d'immigration comprend les dépenses de 5,9 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 3,2 millions de dollars qui représentent la partie au prorata du secteur Gestion et services généraux (voir le tableau 3.1). Le coût moyen par appel est établi en divisant le coût complet de 9,1 millions de dollars par 4 600, le nombre prévu d'appels finalisés en 2000-2001. Le coût moyen par appel est arrondi à la centaine près.



- Décisions infirmées par la Cour fédérale

Le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale devrait demeurer peu élevé au cours des trois prochains exercices. La Cour fédérale devrait, à l'instar des dernières années, infirmer moins d'un pour cent de toutes les décisions de la SAI.

- Approche cohérente

La cohérence dans la prise de décisions constitue un défi pour tout tribunal. Le défi est d'autant plus grand dans le cas d'un tribunal national investi par la Loi du pouvoir discrétionnaire de rendre des décisions en tenant compte de considérations très larges, comme « les raisons d'ordre humanitaire » ou « les circonstances particulières de l'espèce ».

La SAI continue de promouvoir la cohérence en utilisant des techniques comme le perfectionnement professionnel ciblé, la formation des nouveaux commissaires, les séances nationales de vidéoconférences, la révision des questions en litige et d'ébauches de décisions par les Services juridiques, les rencontres et les communications entre commissaires ainsi que les politiques et les avis de pratique.



**La cohérence dans la prise de décisions constitue un défi pour tout tribunal.**

Au chapitre de la cohérence, la SAI se prépare à passer à la prochaine étape du processus. Le défi consistera à élaborer une approche systématique et intégrée à la recherche de la cohérence, approche qui assurera la clarté du processus décisionnel et le respect de l'indépendance des décideurs et qui comprendra des moyens efficaces d'évaluer les progrès réalisés et de cerner les secteurs de préoccupation. Dans le cadre de son projet sur la cohérence, la SAI élabore une stratégie décisionnelle qui comprendra des mesures permettant de circonscrire les questions nouvelles ou importantes ainsi que le recours à la prise de décisions collégiale, par le truchement de consultations entre commissaires sur les ébauches de décisions soulevant de telles questions.

En outre, les premières directives du président pour la SAI concernant les appels de mesures de renvoi fondés sur l'article 70 de la *Loi sur l'immigration* devraient être diffusées en 2001. Les *Directives sur les appels de mesures de renvoi fondés sur l'article 70* aideront les commissaires de la CISR à exercer leur compétence discrétionnaire lorsqu'un résident permanent appelle d'une mesure de renvoi, en particulier en ce qui a trait à l'octroi possible d'un sursis et aux conditions des sursis. La CISR a reçu des commentaires précieux et détaillés lors de sa consultation à l'interne et à l'externe à la fin de 1999 et au début de 2000. En conséquence, des changements seront apportés à l'ébauche de directives. L'objectif actuel est de terminer les directives dès que les nouvelles dispositions législatives seront adoptées. La CISR mettra alors en œuvre un plan de formation des commissaires et diffusera les directives au public et aux intervenants.



---

### **Enquêtes et examens des motifs de détention**

Selon toute vraisemblance, la charge de travail de la Section d'arbitrage demeurera stable au cours des trois prochains exercices de la période de planification à savoir 3 700 enquêtes et 9 600 examens des motifs de détention.

- Examens des motifs de détention conclus

En 2001-2002, la Section d'arbitrage prévoit conclure environ 9 600 examens des motifs de détention. L'augmentation prévue dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2000-2001 ne s'est pas matérialisée puisqu'il n'y a pas eu d'arrivées massives de migrants sur les côtes de la Colombie-Britannique durant l'été 2000 comme durant l'été 1999. La CISR a tenu compte de l'éventualité d'arrivées massives imprévues en élaborant un plan d'intervention d'urgence pour renforcer sa capacité de réagir à divers scénarios.

Pour ce qui est de l'effet de la situation globale à moyen terme sur la charge de travail de la Section d'arbitrage, on prévoit que s'il ne se produit pas un

afflux très important de migrants, la Section conclura à peu près 9 600 examens des motifs de détention en 2001-2002 et autant chaque année au cours des deux années subséquentes. Ces prévisions reflètent également l'impact actuel de décisions récentes de la Cour fédérale. En effet, par suite de ces décisions, la Section d'arbitrage est tenue d'examiner les motifs de détention de personnes qui sont par ailleurs admissibles à une libération conditionnelle de jour suivant leur condamnation au pénal.

- Enquêtes conclues

La Section d'arbitrage prévoit conclure 3 600 enquêtes en 2001-2002 et le même nombre au cours de chacun des deux exercices subséquents. Si le nombre d'enquêtes conclues semble stable, les questions et les arguments soulevés sont souvent plus complexes, comme par exemple dans les cas qui concernent des crimes de guerre et le terrorisme. Cela se traduit par une augmentation du temps nécessaire pour conclure chaque enquête.



Tableau 3.7 Enquêtes et examens des motifs de détention conclus

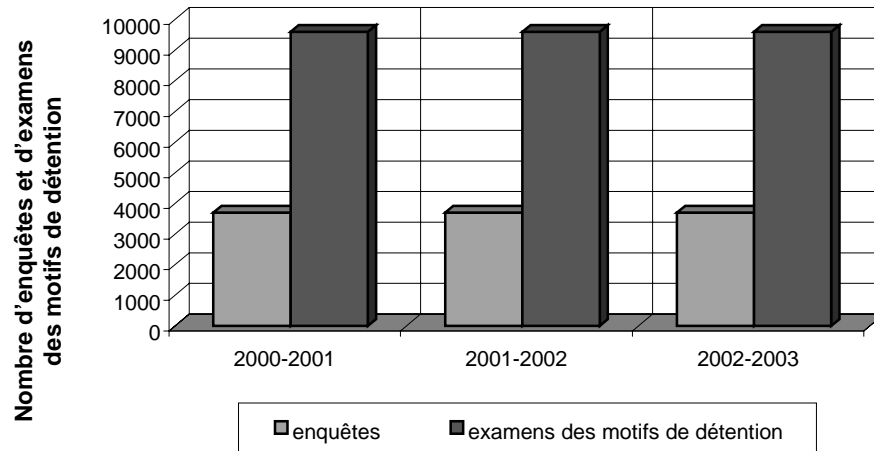


Tableau 3.8 Nombre total d'enquêtes et d'examens des motifs de détention

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Enquêtes	3 700	3 700	3 700
Examens des motifs de détention	9 600	9 600	9 600
Total	13 300	13 300	13 300

- Coût par enquête et examen des motifs de détention

Le coût moyen par enquête et examen des motifs de détention en 2001-2002 devrait être d'environ 900 \$ et 400 \$ respectivement, ce qui est semblable au coût moyen enregistré par enquête et examen en 2000-2001. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par enquête et examen des motifs de détention. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

enquête et examen des motifs de détention est déterminé en répartissant d'abord 45 pour cent du coût complet de 7,7 millions de dollars pour les enquêtes et 55 pour cent pour les examens des motifs de détention, en fonction du temps nécessaire au règlement d'un cas, puis en divisant le montant restant par 4 000, le nombre prévu d'enquêtes conclues en 2000-2001, ou par 11 000, le nombre prévu d'examens des motifs de détention pour la période. Le coût moyen par enquête et examen des motifs de détention est arrondi à la centaine près.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Enquêtes et examens des motifs de détention comprend les dépenses de 5 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 2,7 millions de dollars qui représentent la partie au prorata pour le secteur Gestion et services généraux (voir le tableau 3.1). Le coût moyen par



- **Approche cohérente**

Des 15 000 décisions rendues annuellement par les arbitres, seulement quelques-unes font l'objet d'un contrôle judiciaire devant la Cour fédérale. Dans les dernières années, le nombre de contrôles judiciaires accueillis a été inférieur à 0,05 pour cent.

La Section d'arbitrage porte une attention particulière aux cas de détention. Elle a développé, au cours des années, des outils pour promouvoir la cohérence dans la prise de décisions. Parmi ces outils, on retrouve les *Directives sur la détention* (entrées en vigueur en mars 1998), ayant pour objectif de faciliter le travail des arbitres qui revoient les motifs de détention des personnes détenues. Un suivi ponctuel est effectué pour vérifier son application. La Conférence nationale de la Section d'arbitrage tenue en mai 2000 a permis de fournir une tribune pour faire l'examen de motifs de détention. Ces exercices ont donné la possibilité aux arbitres d'échanger et de réfléchir

sur les motifs ainsi que sur les solutions de rechange à la détention. Enfin, des séances de perfectionnement professionnel sont tenues régulièrement aux niveaux régional et national. Celles-ci visent à informer les arbitres de l'évolution de la jurisprudence et à favoriser une certaine cohérence du processus décisionnel. Durant l'année 2001-2002, on mettra l'accent sur les enquêtes concernant les présumés criminels de guerre et les terroristes internationaux.

La Section d'arbitrage planifie également le renouvellement de ses effectifs. En effet, un grand nombre d'arbitres pourront prendre leur retraite de la fonction publique dans un avenir rapproché. L'embauche, la formation et le mentorat des nouveaux arbitres feront en sorte de maintenir la qualité des décisions et le niveau de productivité actuel.

## **Activités connexes à l'échelle de la CISR**

En continuant d'accorder la priorité aux résultats axés sur les secteurs d'activité, la CISR entreprendra, à l'échelle nationale, un certain nombre d'activités en vue de rendre, avec célérité, des décisions éclairées, conformément à la Loi.

### **PRINCIPAUX RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT : un tribunal administratif d'avant- garde**

La section suivante énonce les résultats escomptés et les activités connexes qui aideront la CISR à respecter son engagement de former un tribunal d'avant-garde.

#### **Utilisation novatrice et optimale de la technologie**

- Logiciel pour le système de gestion des cas

La CISR mettra en place un nouveau logiciel d'appui des activités de gestion opérationnelle et stratégique des cas. Une équipe de projet a acquis et va

mettre en œuvre un nouveau système de gestion des cas (SGC), qui remplacera le Système de suivi des appels et des revendications et le Système de suivi des cas d'arbitrage.

Le SGC a pour but d'améliorer la prestation des services à la CISR, grâce à une gestion des cas plus efficace. Un



nouveau système mieux adapté aux besoins des utilisateurs permettra d'atteindre une plus grande efficacité et de mieux partager l'information. Lorsque le SGC sera pleinement mis en œuvre, il contribuera à accélérer le traitement de ces cas.

Le nouveau système sera assez souple pour prendre en charge les modifications législatives et les augmentations de la charge de travail. La date de mise en œuvre est prévue pour le mois de mars 2002.

### ***Initiatives visant à améliorer la gestion des cas***

- Amélioration du processus

L'amélioration de la gestion globale de leur charge de travail demeure une priorité pour toutes les sections. À cette fin, il est nécessaire d'améliorer tous les aspects du traitement des cas, soit avant, pendant et après l'audience. Ces améliorations contribueront à réduire les délais de traitement, à accroître la productivité, à réduire le nombre de cas en instance et à améliorer la reddition de comptes.

Au nombre des moyens concrets utilisés pour améliorer les processus, mentionnons les suivants :

- recours accru au mode alternatif de règlement des conflits pour les cas de parrainage de la SAI;
- suivi par rapport aux normes de temps à toutes les étapes du processus (p. ex. pour la mise au rôle, le traitement, la rédaction des motifs);
- utilisation accrue des tribunaux à un seul commissaire à la SSR;
- mise en commun des meilleures pratiques utilisées dans les divers bureaux régionaux et sections en ce qui concerne la communication avec les parties tôt dans le processus;
- mise en œuvre de méthodes plus efficaces de mise au rôle;
- utilisation accrue de décisions et motifs prononcés de vive voix;

- utilisation accrue des méthodes de sélection du processus approprié et de sélection initiale, y compris acheminer les cas simples vers le processus accéléré.

Par la mise en œuvre de la Politique sur le prononcé de vive voix des décisions et des motifs, la CISR confirme son objectif de faire adopter comme norme dans ses trois sections le prononcé de vive voix des décisions. Le prononcé de vive voix des décisions et des motifs à l'appui accroît l'accessibilité au processus décisionnel en matière de détermination du statut de réfugié et d'immigration et son opportunité.

- Mode alternatif de règlement des conflits (MARC)

La SAI procède à la mise en œuvre du MARC au niveau national. Le MARC a pour objectif de tenter de régler des cas sans audience officielle de nature accusatoire, en ayant recours à des approches plus informelles, moins antagonistes et plus consensuelles, comme la médiation. Le MARC est conforme à la vision de la CISR de traiter chacun simplement, rapidement et équitablement. Le bureau régional de Toronto utilise désormais le MARC pour traiter certains types d'appels en matière de parrainage. La mise en œuvre du MARC a commencé au bureau de Vancouver au printemps 2000 et débutera à Montréal en 2002.

### ***Perfectionnement professionnel***

- Plan national d'apprentissage

En tant que tribunal d'avant-garde, la CISR élabore chaque année un plan national d'apprentissage en vue de promouvoir et d'appuyer les objectifs stratégiques du point de vue de la formation. Ce plan, qui vise à suivre l'évolution des besoins en formation du personnel de la CISR, est conçu pour améliorer la qualité et la cohérence des décisions, réduire la période pendant



---

laquelle les décisions sont prises et accroître la productivité du tribunal en général. Le plan porte sur les aptitudes et les compétences particulières que doivent posséder le personnel de la CISR.

Le plan comporte une formation théorique initiale de trois semaines pour les commissaires nouvellement nommés ainsi qu'un programme de suivi en cours d'emploi de six mois, adapté aux besoins des nouveaux commissaires. Le programme de six mois est essentiellement un programme de mentorat comportant des séances de formation de suivi sur des questions de fond et de procédure. Les commissaires nouvellement nommés sont appuyés par une équipe composée d'un conseiller juridique, d'un mentor et d'un conseiller en perfectionnement professionnel.

Pour les commissaires expérimentés, un programme sur mesure récemment mis en œuvre offre une approche plus personnalisée et complète à l'évaluation des besoins en perfectionnement professionnel des commissaires et permet de mieux répondre aux besoins cernés. Une fois que les besoins particuliers en perfectionnement professionnel ont été établis pour les commissaires expérimentés, on leur assigne un mentor qui répondra à leurs besoins d'apprentissage.

En outre, tous les commissaires participent aux programmes mensuels de perfectionnement professionnel portant sur des questions de fond et de procédure. Par exemple, les séances de formation mensuelles peuvent porter sur l'orientation en matière d'application des éléments de la définition de réfugié au sens de la Convention, l'évaluation des conditions dans les pays sources de réfugiés, les difficultés découlant des nouvelles questions de fond ou de procédure soulevées dans le contexte des appels de l'immigration, les meilleures pratiques concernant la tenue d'une audience ainsi que sur les motifs donnés par écrit et de vive voix. Les employés qui appuient les commissaires

dans la préparation et la tenue des audiences assistent également à certaines séances de formation mensuelles.

Le programme d'apprentissage de la CISR comprend également des activités précises pour les gestionnaires et les employés de la fonction publique. Ces activités contribuent à appuyer les principaux engagements de la CISR : être un tribunal administratif d'avant-garde et être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada. Pendant la prochaine année, l'accent portera sur la formation visant le nouveau système de gestion des cas ou sur certaines initiatives comme la norme générale de classification. La mise en application d'un nouveau cadre législatif, s'il est adopté par le Parlement, et l'adoption de nouvelles mesures concernant le milieu de travail, comme la lutte contre le harcèlement, seront également des sujets traités dans les programmes de formation offerts à tout le personnel.

### ***Reconnaissance des particuliers et des organisations sur la scène nationale et internationale***

- Consultations intergouvernementales

La CISR continue de jouer un rôle de premier plan dans les activités du Groupe des consultations intergouvernementales sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. De décembre 1998 à juin 2000, la CISR a présidé les travaux de ce groupe. Les délégués de la CISR continuent de diriger bon nombre des projets en cours du groupe. Mentionnons notamment le développement d'un site Web où la CISR participe en qualité de membre du comité directeur, la rédaction d'une publication sur les programmes de recherches sur les pays d'origine dans les États participants et la publication



d'un bulletin international du groupe de travail qui devrait paraître au printemps 2001.

- Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR)

La CISR joue un rôle important dans les travaux de l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés. Le Canada a été reconnu par les représentants officiels des Nations Unies et les délégués étrangers pour les efforts qu'il déploie en vue de promouvoir les meilleures pratiques parmi les décideurs de la communauté

internationale qui traitent de questions relatives aux réfugiés. Le président de la CISR dirigera, pour l'AIJAR, un comité de formation et contribuera à l'élaboration d'un programme de formation au cours des prochaines années. La CISR continuera de participer aux travaux de groupes de travail chargés d'étudier les questions de droit et de procédure en matière de détermination du statut de réfugié. La CISR participera à la prochaine conférence de l'AIJAR qui aura lieu en Nouvelle-Zélande en 2002.

## **PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS : Être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada**

La CISR est l'un des nombreux partenaires qui contribuent à tracer le système d'immigration. Elle continuera de déployer des efforts constants pour contribuer à tracer le système en faisant preuve d'innovation. La section suivante énonce les résultats escomptés et les activités connexes à l'échelle de la Commission conformes à cet engagement.

### ***Approche intégrée à la gestion de portefeuille***

- Collaboration avec CIC

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et la CISR ont fait d'énormes progrès en vue de tisser des liens plus solides au sein du portefeuille de l'immigration. L'approche intégrée à la gestion de portefeuille a favorisé les communications efficaces et la coordination.

L'*Entente cadre administrative* de 1996 permet d'entretenir des communications plus ouvertes en vue d'améliorer la gestion de la charge de travail et d'utiliser plus efficacement les sources d'information. Elle établit clairement la relation administrative entre les deux organisations tout en respectant l'indépendance institutionnelle de la CISR et l'indépendance de ses décideurs. Des efforts de collaboration

sont en cours aux termes de trois ententes auxiliaires sur des questions techniques : *Entente sur l'échange de renseignements*, *Entente sur la coordination des priorités* et *Entente sur les renseignements relatifs aux revendications des demandeurs du statut de réfugié*. La CISR continuera de participer aux initiatives de gestion de portefeuille au cours de la période visée.

- Rôle dans la révision de la législation

La réforme législative entreprise par CIC est une initiative importante qui aura une grande portée sur les activités de la CISR. La CISR continuera de participer activement au processus de révision de la législation, notamment pour fournir à CIC une évaluation des répercussions, sur le plan des activités et





des ressources, de certaines propositions législatives sur le travail des trois sections de la CISR.

- Élaboration des politiques

La CISR continue d'améliorer sa capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques opérationnelles qui répondent aux besoins en mutation et qui cadrent avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Le travail d'élaboration de diverses politiques ainsi que les consultations avec les intervenants se poursuivront. Au nombre des priorités établies pour 2001-2002 figure la mise en œuvre d'une politique nationale d'application du processus accéléré de traitement des revendications du statut de réfugié à la SSR. Le processus accéléré demeure un moyen très utile pour la SSR de repérer les revendications manifestement fondées et de les régler avec célérité et équité, d'une manière cohérente dans toutes les régions. La politique sera finalisée et mise en œuvre en 2001-2002.

#### ***Faculté de réagir aux questions d'actualité***

- Plans d'intervention d'urgence

La CISR continue de renforcer sa faculté de réagir aux questions d'actualité, comme la possibilité d'un afflux important de migrants, en mettant en place des plans d'intervention d'urgence. Pour ce faire, la CISR doit établir des mécanismes souples permettant la réaffectation de ressources financières et humaines et des voies de communication efficaces avec les intervenants.



***La CISR continue d'améliorer sa capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques opérationnelles qui répondent aux besoins en mutation et qui cadrent avec les priorités stratégiques de l'organisation.***

#### ***Relations efficaces avec les clients et les intervenants***

- Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP)

Le CCPP est composé de représentants d'organisations non gouvernementales (ONG) clés, de l'Association du barreau canadien (ABC), d'associations d'avocats en immigration et du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Au cours des années, le CCPP est devenu une tribune importante pour échanger de l'information, trouver des solutions à des questions d'intérêt mutuel et mieux faire comprendre les positions respectives. En 2000, la CISR a tenu deux réunions du CCPP en plus de consulter ses membres à l'égard de ses projets de politiques de la CISR. La CISR continuera d'utiliser cette importante tribune au cours des années à venir.





**La CISR continue de renforcer sa faculté de réagir aux questions d'actualité, comme la possibilité d'un afflux important de migrants, en mettant en place des plans d'intervention d'urgence.**

- Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires

La CISR a été le premier tribunal administratif fédéral à établir une procédure officielle de traitement des plaintes du public concernant la conduite des commissaires. En octobre 1999, elle a poursuivi sa démarche en diffusant le *Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires*. La CISR continuera de faire le suivi de l'application de ce protocole et de prendre des mesures correctives lorsqu'elles sont justifiées. Le Protocole reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des agents de l'État qui, comme les commissaires de la CISR, se sont vu confier la responsabilité de rendre des décisions quasi judiciaires qui influent profondément sur la vie des personnes. Le Protocole part du principe selon lequel une institution publique comme la CISR se trouve renforcée par un processus de traitement des plaintes accessible, rapide et efficace.

- Code de conduite des conseils

Même si la CISR est plutôt satisfaite de la qualité du travail des conseils qui comparaissent devant ses trois sections, qu'ils soient ou non avocats, elle a de sérieuses préoccupations au sujet de la conduite de certains d'entre eux. Par exemple, il est inacceptable que, très souvent, certains conseils ne suivent pas les processus de la CISR et manquent à leurs engagements. De tels comportements, même de la part d'un petit nombre de conseils, ont de sérieuses conséquences sur l'efficacité et l'équité des opérations de la CISR.

Afin de veiller à ce que tous les conseils « rémunérés » qui comparaissent devant elle connaissent ses attentes à l'égard de leur conduite, la CISR élaborera un « Code de conduite des conseils qui comparaissent devant la CISR ».

- Renseignements à l'intention des consultants ainsi que des appelants et des revendicateurs non représentés

La Section d'appel de l'immigration (SAI) s'intéresse toujours vivement aux problèmes que posent la conduite et la compétence de certains conseils qui comparaissent aux audiences tenues par la SAI. Dans le cadre d'un projet pilote conçu spécialement pour les consultants en immigration, mais qui est aussi accessible aux avocats, plusieurs commissaires de la SAI du bureau régional de Toronto ont organisé une séance d'information pour faire connaître les attentes de base à l'égard des conseils qui interjettent un appel en matière d'immigration. Deux séances, tenues par le bureau de Toronto de la SAI, ont connu un franc succès; en effet, plus de 80 consultants en immigration



---

ont assisté à la séance de novembre 2000 et de février 2001. D'autres séances auront lieu en 2001.

Pour aider les appelants non représentés, la SAI élabore une série de guides d'information rédigés dans un langage clair et simple sur la façon de préparer certains types d'appels. Le premier modèle sur les appels concernant les mariages a fait l'objet de consultations à l'interne et à l'externe à l'été 2000. La série complète de guides d'information fera l'objet d'une consultation finale au début de 2001.

Un projet novateur visant à répondre aux besoins particuliers des revendicateurs non représentés par un conseil a été lancé en collaboration avec le Conseil canadien pour les réfugiés (CCR), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et CIC. Le projet comprend l'évaluation des besoins particuliers des revendicateurs non représentés et des ONG qui sont en mesure de les représenter. L'objectif du projet est de favoriser l'élaboration d'outils qui aideront les revendicateurs à comprendre le processus de détermination du statut de réfugié et d'apporter aux ONG un soutien adéquat.



---

## IV. INITIATIVES HORIZONTALES

### **Fonction moderne de contrôleur**

La CISR compte parmi les quinze ministères pilotes qui participent au projet de modernisation de la fonction de contrôleur. En plus d'appuyer la vision de la CISR de former un tribunal administratif d'avant-garde, cette initiative permettra de mettre à profit l'expérience précieuse de la CISR dans d'autres petits organismes qui entreprennent de moderniser leurs fonctions de contrôleur.

La fonction moderne de contrôleur suppose une saine gestion des ressources et un processus décisionnel efficace. Cette fonction fournira notamment aux gestionnaires et aux parlementaires des renseignements intégrés d'ordre financier et non financier. À cette fin, la CISR mettra la dernière main, en 2000-2001, à la mise en œuvre intégrale de la Stratégie d'information financière (SIF), en modifiant ses politiques et pratiques financières à la lumière d'un modèle de comptabilité utilisé dans le secteur privé.

Après avoir terminé l'évaluation de sa capacité relative à la fonction moderne de contrôleur en 2000-2001, la CISR prendra l'année prochaine plusieurs mesures pour soutenir ses efforts de modernisation.

### **Norme générale de classification (NGC)**

Il y a trois ans, le gouvernement du Canada a entrepris la révision complète de la description et de la méthode de classification des postes dans la fonction publique au moyen de la nouvelle « norme générale de classification ».

La CISR appuie entièrement cette initiative qui vise l'ensemble de la fonction publique. Plus de 200 descriptions de travail visant toutes les fonctions exercées à la CISR ont été rédigées et évaluées en tenant compte de la NGC. La CISR examine actuellement ces descriptions de travail révisées pour en assurer la cohérence avec celles des autres ministères et organismes fédéraux. Au cours du prochain exercice, la CISR concentrera ses efforts sur la communication avec les gestionnaires, les employés et les représentants syndicaux et sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de changement à l'appui de l'exercice de transposition de la classification.

### **Initiative d'amélioration du service**

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

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



---

degré de satisfaction à l'égard des résultats des décisions rendues par la CISR. La deuxième phase servira à fixer des objectifs annuels de satisfaction des clients, à élaborer des plans d'amélioration du service à la lumière des priorités des clients et à rendre compte du rendement en fonction des normes de service. La troisième phase

de l'initiative s'étendra de 2002 à 2005. La CISR continuera de fixer des objectifs annuels en matière de satisfaction des clients, d'élaborer des plans d'amélioration des services, de mesurer le degré de satisfaction des clients et de rendre compte des progrès réalisés.



***Le gouvernement s'est engagé à accroître de façon importante et quantifiable la satisfaction des clients envers les services offerts au cours des cinq années à venir.***



# V. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Tableau 5.1 Coût net du programme pour l'année visée

(en millions de dollars)	<b>La Commission de l'immigration et du statut de réfugié</b>
Dépenses prévues	<b>96,8</b>
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par TPSGC	<b>9,3</b>
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	<b>4,2</b>
<b>Coût net du programme pour 2001-2002</b>	<b>110,3</b>

Tableau 5.2 Plan de dépenses

(en million de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001	<b>Dépenses prévues 2001-2002</b>	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Détermination du statut de réfugié	50,8	<b>49,1</b>	48,4	48,7
Appels en matière d'immigration	5,9	<b>5,2</b>	5,2	5,2
Enquêtes et examens des motifs de détention	5,0	<b>4,7</b>	4,7	4,7
Gestion et services généraux*	33,6	<b>37,8</b>	34,3	34,5
<b>Dépenses nettes du Programme</b>	95,3	<b>96,8</b>	92,6	93,1

\* Pour 2001-2002 et les années à venir, les dépenses tiennent compte de 11 millions de dollars en coûts de traduction.

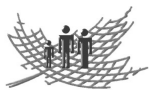


Tableau 5.3 Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité

	Prévision de l'utilisation 2000-2001	Utilisation prévue 2001-2002	Utilisation prévue 2002-2003	Utilisation prévue 2003-2004
Détermination du statut de réfugié	674	<b>672</b>	667	670
Appels en matière d'immigration	70	<b>70</b>	70	70
Enquêtes et examens des motifs de détention	52	<b>53</b>	53	53
Gestion et services généraux	264	<b>250</b>	250	251
<b>Total pour l'organisme</b>	1060	<b>1045</b>	1040	1044



---

# VI. AUTRES RENSEIGNEMENTS

## 6.1 LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION APPLIQUÉES

*Loi sur l'immigration (L.R.C. 1985, ch. I-2, version modifiée)*

*Règles de la section du statut de réfugié (DORS/93-45)*

*Règles de la section d'appel de l'immigration (DORS/93-46, version modifiée)*

*Règles de la section d'arbitrage (DORS/93-47)*

## 6.2 AUTRES RAPPORTS

Rapports sur les plans et les priorités, de 1997-1998 à 2000-2001

Rapports sur le rendement, de 1995-1996 à 1999-2000

## 6.3 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

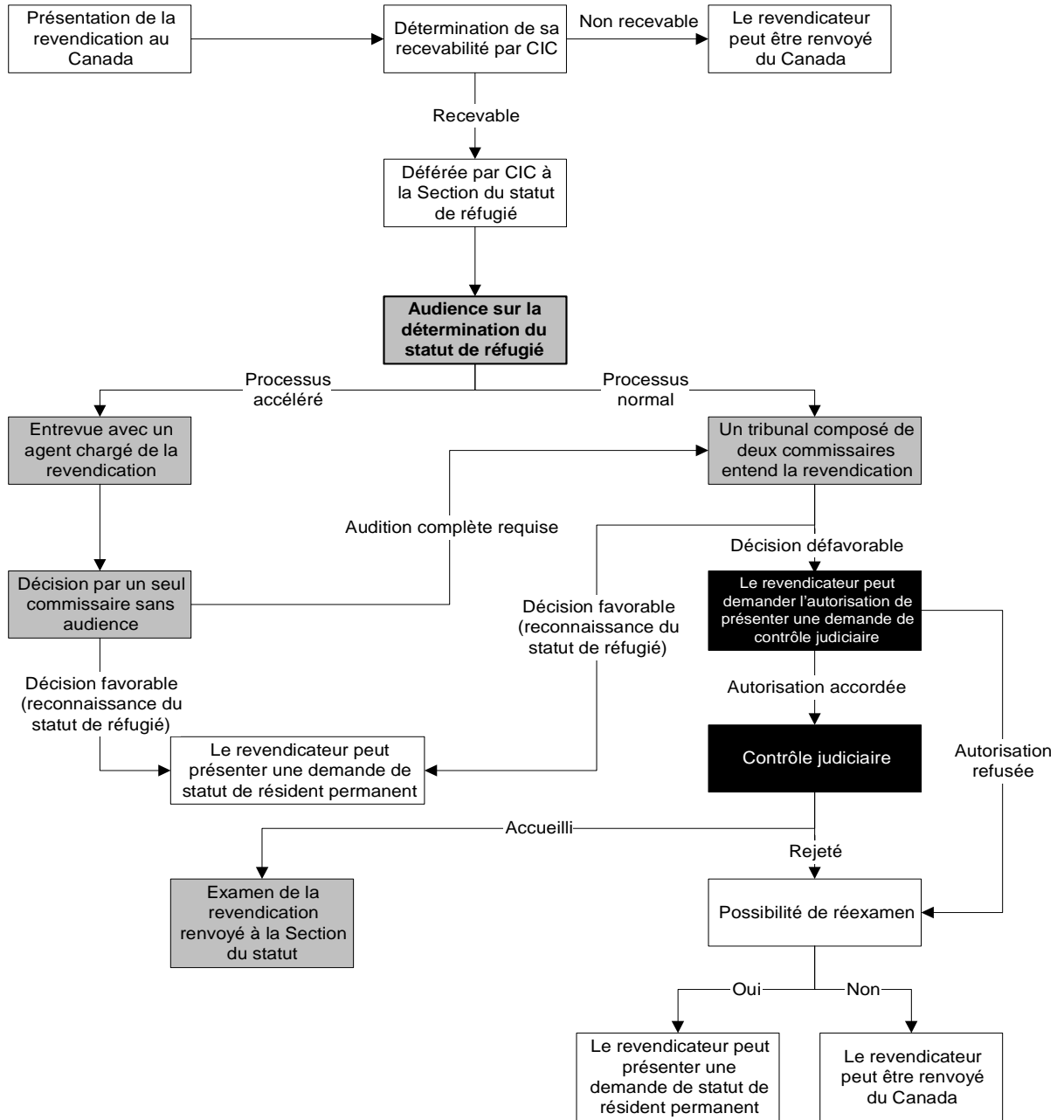
Pour de plus amples renseignements sur la CISR, visitez notre site Web au [www.cisr.gc.ca](http://www.cisr.gc.ca) ou communiquez avec les Affaires publiques et parlementaires au (613) 943-0201.





## 6.4 PROCESSUS DE LA CISR

### Processus de détermination du statut de réfugié au sens de la Convention



Responsabilité de :

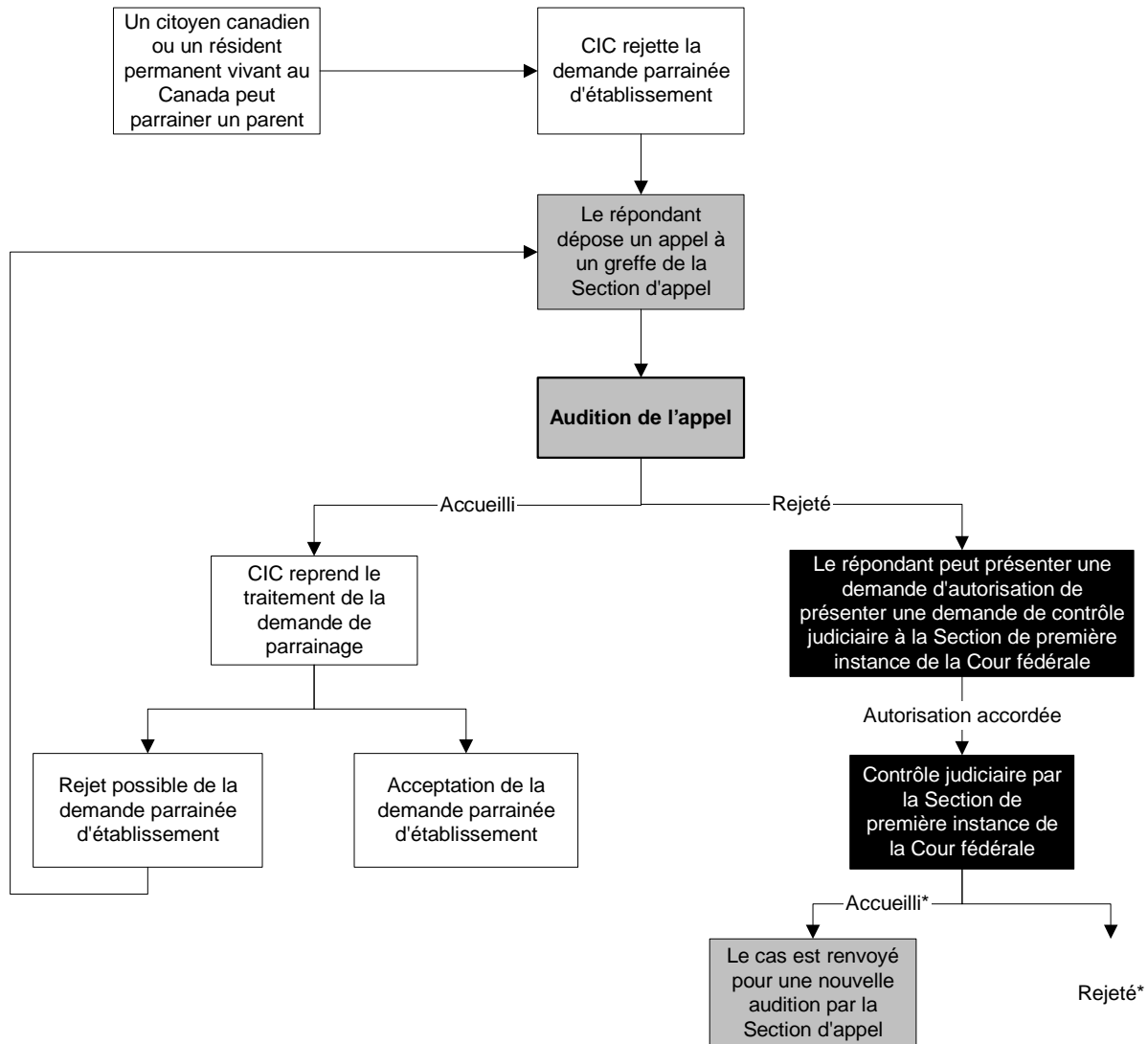
Section du statut de réfugié de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada



## Processus d'appel concernant une personne parrainée



\*L'appel peut être renvoyé à la Cour d'appel fédérale lorsqu'une question grave de portée générale est certifiée

Responsabilité de :

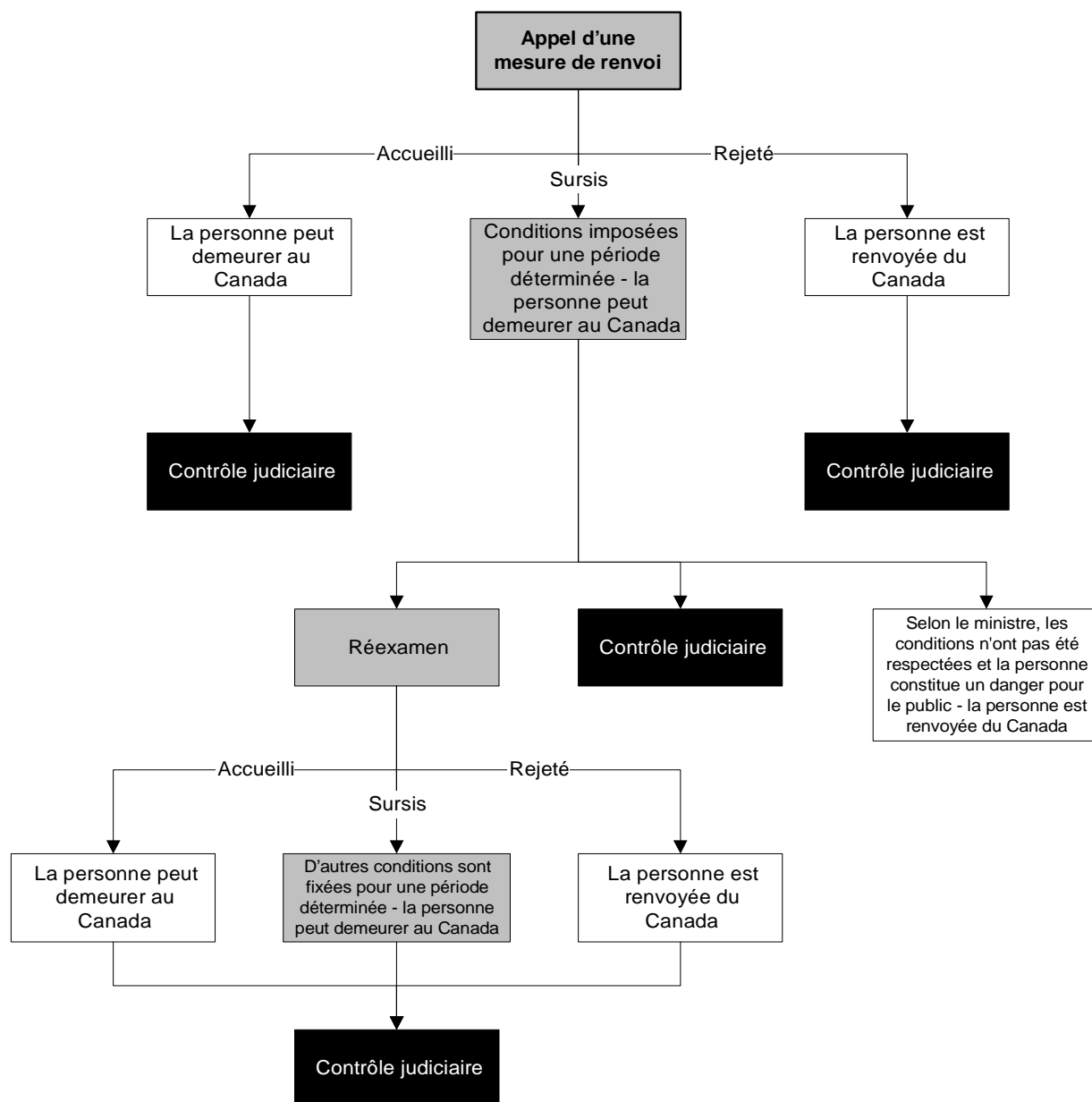
Section d'appel de l'immigration (SAI) de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada



## Processus d'appel d'une mesure de renvoi



Responsabilité de :

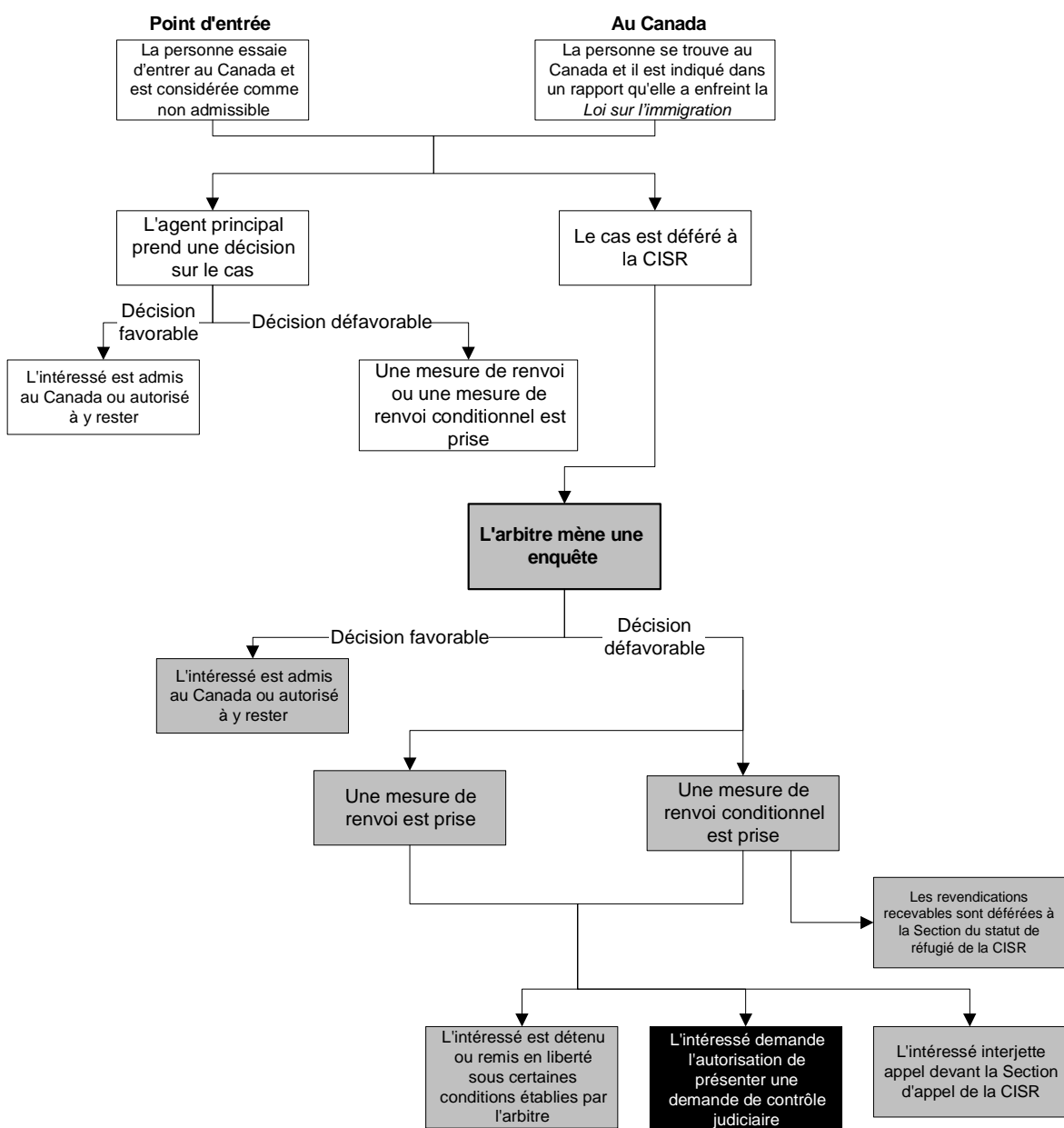
Section d'appel de l'immigration de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada



## Processus d'arbitrage



Responsabilité de :

Section d'arbitrage de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada



---

# INDEX

## A

Association internationale des juges  
aux affaires des réfugiés (AIJAR)....  
.....24

## B

Bureaux.....5, 22

## C

Cas en instance ..... 1, 2, 7, 12, 13, 22  
Citoyenneté et Immigration Canada  
(CIC).....10  
Cohérence ..... 1, 2, 7, 18, 21, 22, 28  
Comité consultatif sur les pratiques et  
les procédures (CCPP).....25  
Convention de 1951 des Nations  
Unies relative au statut des réfugiés  
et du Protocole de 1967 .....6, 9  
Cour fédérale ..... 12, 15, 18, 19, 21  
Coût par appel.....17  
Coût par revendication.....15

## D

Délais de traitement ..... 1, 2, 7, 12,  
..... 13, 15, 16, 22  
Dépenses prévues.....8  
Détermination du statut de réfugié.....  
.....4, 9, 12, 13,  
..... 15, 30, 31  
Directeur exécutif .....3  
Directives.....18  
Directrice générale.....4

## E

Enquêtes conclues.....19  
Enquêtes et examens des motifs de  
détention .....9, 10, 12, 19,  
.....20, 30, 31  
Examen des motifs de détention .....  
.....4, 10, 20

## F

Fonction moderne de contrôleur .....28

## G

Gestion de portefeuille.....24  
Gestion et services généraux.....  
.....4, 9, 10, 15, 17, 20, 30, 31  
Groupe de travail .....24  
Groupe des consultations  
intergouvernementales .....23

## H

Haut Commissariat des Nations Unies  
pour les réfugiés (HCR).....6, 25, 27

## I

Intervenants.....12, 18, 25

## L

la ministre de la Citoyenneté et de  
l'Immigration du Canada .....4  
la Section d'appel de l'immigration  
(SAI) .....4  
Loi sur l'immigration.....4, 6, 32

## M

Mandat .....3, 4  
Mission .....1, 4  
Mode alternatif de règlement des  
conflits (MARC).....22

## O

Objectifs stratégiques.....7

## P

Perfectionnement professionnelle  
.....1, 5, 12, 18, 21, 23  
Plan d'intervention d'urgence .....19  
Plan national d'apprentissage .....22  
Président .....4, 5, 18, 24  
Protocole relatif aux questions  
concernant la conduite des  
commissaires.....26



---

## Q

Qualité.....1, 3, 7, 21, 22, 23, 26  
Questions d'actualité..... 25

## R

Rapports ..... 32  
Revendications déferées..... 2  
Revendications réglées..... 13  
Révision de la législation .. 2, 6, 12, 24

## S

Section d'arbitrage ..... 2, 4, 19, 21  
Section du statut de réfugié (SSR)  
..... 1, 4, 13  
structure de planification, de rapport et  
de responsabilisation (SPRR)..... 3  
Système de gestion des cas  
..... 2, 9, 11, 21, 23

## V

Valeurs ..... 4  
Vice-président ..... 4  
Vision..... 4, 22, 28

