

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

2019-2020

## **Rapport sur les résultats ministériels**

---

L'honorable Marco E.L. Mendicino  
Ministre de l'Immigration, des Réfugiés  
et de la Citoyenneté

Rapports sur les résultats ministériels 2019-2020

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté (2020)

Numéro de catalogue du gouvernement du Canada : MQ1-8F-PDF

Numéro international normalisé des publications en série : ISSN 2561-0767

Version électronique disponible à l'adresse <http://www.cisr-irb.gc.ca/>

---

## Table des matières

Message du président.....	1
Coup d'œil sur les résultats ainsi que le contexte opérationnel.....	5
Résultats : ce que nous avons accompli .....	7
Responsabilité essentielle .....	7
Services internes .....	11
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines ....	15
Dépenses réelles .....	15
Ressources humaines réelles .....	17
Dépenses par crédit voté .....	17
Dépenses et activités du gouvernement du Canada.....	17
États financiers et faits saillants des états financiers .....	17
Renseignements supplémentaires .....	19
Profil organisationnel .....	19
Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités .....	19
Cadre de présentation de rapports .....	19
Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes.....	20
Tableaux de renseignements supplémentaires.....	20
Dépenses fiscales fédérales .....	20
Coordonnées de l'organisation .....	20
Annexe : définitions.....	21
Notes en fin d'ouvrage .....	25

---

## Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (la CISR ou la Commission).

À titre de plus grand tribunal administratif du Canada, la CISR a l'important mandat de régler de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié.

L'exercice financier 2019-2020 a été caractérisé par le rendement, la croissance et l'innovation. En effet, la Commission a poursuivi son ambitieux *programme de croissance et de transformation* en réponse à son contexte opérationnel difficile, notamment en gérant le plus grand nombre de demandes d'asile déferées à la Commission au cours de ses 30 années d'existence. Ce programme pluriannuel qui s'articule autour de trois priorités stratégiques – l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, l'amélioration de la qualité et de l'uniformité des décisions, et le renforcement de la gestion – vise à doubler la taille de l'organisation en trois ans et soutient la vision de la Commission qui consiste à être un tribunal très performant, compétent et de plus en plus axé sur le numérique, contribuant ainsi à rendre le système d'immigration et d'octroi de l'asile plus accessible, plus équitable et plus efficace.



En 2019-2020, la Commission a géré une croissance sans précédent dans l'ensemble de l'organisation. Le financement temporaire prévu dans le budget de 2019 a donné à la CISR l'investissement le plus important de son histoire, en lui fournissant les ressources nécessaires pour recruter 450 employés et le plus grand nombre de personnes nommées par le gouverneur en conseil depuis la réforme du système d'octroi de l'asile en 2012. Ce financement a contribué à améliorer l'accès des demandeurs d'asile à la justice, en ralentissant considérablement l'augmentation du nombre de demandes d'asile en instance et les temps d'attente associés avant qu'une décision soit rendue.

En plus de se concentrer sur la croissance, la CISR s'est concentrée sur la création d'une culture organisationnelle axée sur le rendement et les résultats pour soutenir l'amélioration de la productivité. De nouveaux outils de suivi du rendement ont été mis en place dans l'ensemble de l'organisation, ce qui a permis d'accroître la sensibilisation et les connaissances opérationnelles qui ont régulièrement éclairé la prise de décisions opérationnelles pour permettre à la Commission d'atteindre ses objectifs de rendement. En outre, la Commission a conçu et mis en place une série de mesures d'efficacité dans l'ensemble du processus décisionnel, allant de l'amélioration des stratégies de réception des demandes d'asile et de gestion des cas à la création de groupes de travail spécialisés en passant par la numérisation, en vue d'améliorer la productivité. Ces efforts conjugués ont conduit aux résultats impressionnants que voici :

- La Section de la protection des réfugiés a dépassé ses cibles ambitieuses relatives au rendement et elle a réglé plus de 42 000 demandes d'asile, ce qui représente une augmentation de 22 p. 100 par rapport à l'exercice 2018-2019. Ce nombre de cas réglés est

le deuxième en importance dans l'histoire de la CISR. Le délai de traitement moyen pour régler une demande d'asile a également diminué par rapport à 2018-2019, passant de 19 à 15 mois.

- La Section d'appel des réfugiés a atteint ses objectifs de rendement et elle a réglé près de 11 000 appels, soit le nombre le plus élevé depuis sa création, ce nombre représente une augmentation de 100 p. 100 par rapport au nombre d'appels réglés au cours de l'exercice 2018-2019. Le délai de traitement moyen pour régler un appel est passé de neuf mois à huit mois. À la fin de l'exercice, le nombre d'appels en instance s'élevait à environ 8 400, soit une baisse de 20 p. 100 par rapport au milieu de l'exercice.
- La Section de l'immigration a réglé plus de 12 000 contrôles des motifs de détention, soit 5 p. 100 de plus que sa capacité de traitement financée, et elle a continué à respecter les délais stricts prévus par la loi pour la réalisation des contrôles des motifs de détention.
- La Section d'appel de l'immigration a réglé environ 5 800 appels, ce qui se trouve dans la marge de plus ou moins 5 p. 100 par rapport à son objectif, et elle a respecté sa nouvelle norme de service consistant à régler les appels dans un délai de un an à compter de la réception de l'avis d'appel par la Commission, dans au moins 80 p. 100 des cas.

La Commission a également lancé avec succès un programme d'envergure visant à améliorer la qualité et la cohérence du processus décisionnel. Parmi les éléments notables de ce programme, mentionnons l'instauration d'un cadre d'assurance de la qualité, un document stratégique décrivant les différentes initiatives mises en place pour garantir la qualité de la prise de décision à la Commission; la concentration des efforts en vue d'améliorer le perfectionnement professionnel des décideurs, en particulier en ce qui concerne les demandes d'asile fondées sur le sexe; l'instauration de vérifications annuelles par un tiers de la qualité des pratiques décisionnelles de chaque section; le lancement d'une évaluation par un tiers de la procédure de la CISR concernant le dépôt de plaintes liées à la conduite des commissaires; et la mise en place d'outils décisionnels et de directives renforcés à l'intention des décideurs, y compris une version révisée des Directives du président sur la détention et un examen des Directives du président concernant l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre en consultation avec nos commissaires, nos experts et nos intervenants.

Enfin, pour soutenir notre priorité consistant à renforcer les pratiques de gestion, la Commission a annoncé sa stratégie sur le passage au numérique et elle a fait d'importants investissements dans la technologie de l'information en vue de passer d'une organisation dépendante du papier à une organisation axée sur le numérique. À l'appui de la gestion du personnel, la Commission a élaboré une stratégie de santé mentale en milieu de travail, elle a continué activement à promouvoir une culture organisationnelle de la sécurité psychologique guidée par nos valeurs de courtoisie, de respect, de diversité et d'inclusion, et elle a mis sur pied un groupe de travail pour régler les problèmes de rémunération liés au système de paye Phénix qu'éprouvent les employés de la CISR; ce groupe a apporté des résultats rapides et positifs.

Les bons résultats de la Commission en 2019-2020 découlent de l'engagement et du

professionnalisme de l'ensemble du personnel de la CISR. Je suis fier de ce que nous avons accompli et de l'important travail que nous faisons pour le bien de la population canadienne et de ceux et celles qui ont besoin de la protection du Canada. Certes, nous n'aurions pas pu imaginer les défis que poserait la pandémie mondiale à la toute fin de l'exercice ni l'impact qu'elle aurait sur nos activités et notre personnel. Je suis toutefois convaincu que les orientations stratégiques définies dans notre *programme de croissance et de transformation* permettront à la Commission de relever avec succès les défis posés par la pandémie et que la CISR continuera de remplir son mandat consistant à offrir l'accès à la justice tout en protégeant la santé et la sécurité de ses employés et des personnes qui comparaissent devant elle.

Richard Wex  
Président et premier dirigeant



## Coup d'œil sur les résultats ainsi que le contexte opérationnel

### Productivité accrue :

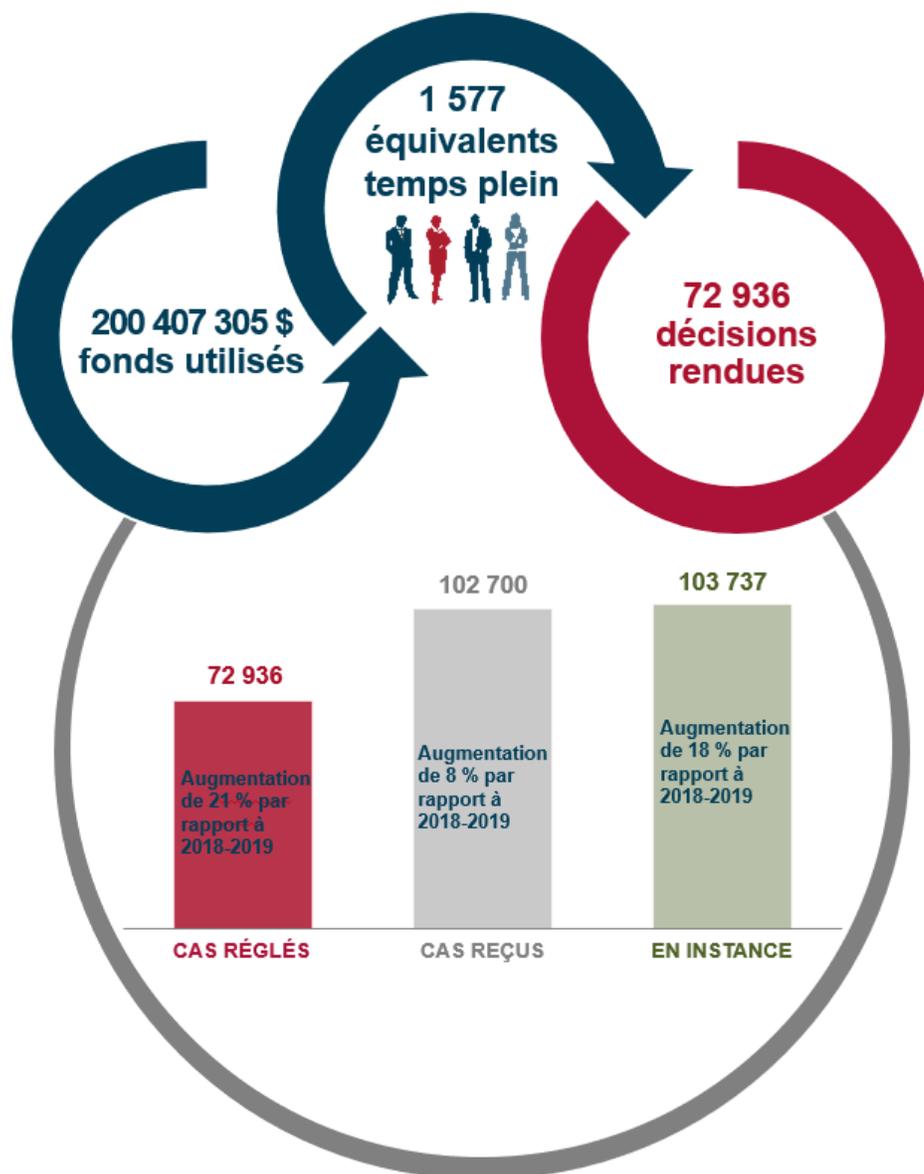
La CISR<sup>1</sup> a réglé 72 936 cas en 2019-2020 comparativement à 60 188 en 2018-2019, ce qui représente une augmentation de 21 p. 100.

### Réduction des temps d'attente :

Le temps de traitement moyen pour régler une demande d'asile a diminué, passant de 19 mois en 2018-2019 à 15 mois en 2019-2020. Les cibles ayant trait au règlement rapide ont été dépassées pour ce qui est des contrôles des motifs de détention et des enquêtes relatifs à l'immigration. De plus, le 1<sup>er</sup> avril 2019, de nouvelles normes de service ont été établies pour que les appels en matière d'immigration soient réglés dans un délai de un an, et ces normes ont été atteintes.

### Accent sur la qualité :

Un cadre d'assurance de la qualité a été mis en place pour appuyer une prise de décisions de qualité supérieure; la formation a été améliorée, les Directives du président sur la détention ont été révisées, et un examen de la procédure relative au dépôt de plaintes à l'endroit d'un commissaire de la CISR a été lancé.



**Renforcement de la gestion :**

Une stratégie de passage au numérique a été lancée, et une autre de mieux-être en milieu de travail a été conçue.

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats accomplis de la CISR, consulter la section « Résultats : ce que nous avons accompli » du présent rapport.

---

**Le saviez-vous?**

La CISR est le plus important tribunal administratif indépendant au Canada, et l'année 2019 marquait son 30<sup>e</sup> anniversaire. En 30 ans, elle a rendu plus de 1 370 000 décisions concernant 760 000 demandes d'asile, 16 000 appels en matière d'asile, 463 000 enquêtes et contrôles des motifs de détention, et 138 000 appels en matière d'immigration.

---

## Résultats : ce que nous avons accompli

### Responsabilité essentielle

#### Règlement des cas d'immigration et de statut de réfugié

**Description** : La CISR<sup>i</sup> rend des décisions de qualité et règle en temps opportun des cas en ce qui concerne l'immigration, les demandes de protection de réfugié. Cela comprend la détermination des demandes d'asile et d'appels, les demandes d'annulation ou de perte de l'asile. Cela comprend également les prises de décisions relatives aux enquêtes et à la détention, aux appels sur certains cas d'immigration (par exemple : les demandes de parrainage, certaines mesures de renvoi, les demandes liées à la non-conformité de l'obligation de résidence).

#### Résultats

La CISR a une responsabilité essentielle et vise un seul résultat organisationnel : le règlement équitable, en temps opportun, des cas d'immigration et de statut de réfugié par ses quatre instances : la Section de la protection des réfugiés<sup>ii</sup>, la Section d'appel des réfugiés<sup>iii</sup>, la Section de l'immigration<sup>iv</sup> et la Section d'appel de l'immigration<sup>v</sup>.

En 2019-2020, la CISR s'est fixé les trois objectifs stratégiques qui suivent pour soutenir sa responsabilité essentielle : améliorer et maintenir la productivité, améliorer la qualité et l'uniformité des décisions, et renforcer la gestion, plus particulièrement la gestion du personnel. Ces objectifs ont orienté le travail des quatre sections<sup>vi</sup> de la Commission visant à appuyer le règlement équitable, en temps opportun, des cas d'immigration et de statut de réfugié.

#### La Commission a lancé plusieurs initiatives pour maintenir et améliorer la productivité et mieux surveiller le rendement

Au début de l'exercice, la Commission a renforcé son centre d'excellence en matière de données et d'analytique en introduisant des outils de visualisation des données et en améliorant les outils de surveillance, comme les contrôles hebdomadaires du rendement ainsi que les rapports mensuels et trimestriels sur le rendement. Ces outils ont facilité le suivi des progrès par rapport aux plans opérationnels, et les projections ont éclairé les stratégies de gestion des cas à l'échelle de chacune des sections.

À la Section de la protection des réfugiés, la capacité de traitement supplémentaire découlant du budget de 2019 jumelée à l'utilisation de diverses stratégies de gestion des cas et de mise au rôle ont aidé à maximiser la productivité; le nombre de cas réglés par la Section a ainsi augmenté de 22 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

Tirant parti des succès obtenus au cours de l'année précédente, la CISR a prolongé le mandat de l'équipe spéciale du président responsable des demandes d'asile peu complexes en instance (l'équipe spéciale) pour qu'elle continue de repérer et de trier les cas qui se prêtent à un examen sur dossier, plutôt que de procéder à une audience, ou à une audience courte. Le recours aux audiences courtes s'est avéré une stratégie de mise au rôle efficace pour maximiser la capacité des salles d'audience. L'équipe spéciale a en effet réglé près de 10 000 demandes d'asile peu

complexes au cours de l'exercice, ce qui a permis de réduire le temps de traitement global des demandes d'asile. Les gains d'efficacité de la Section ainsi que l'augmentation du financement temporaire prévu dans le budget de 2019 lui ont permis de dépasser ses objectifs de rendement d'environ 5 p. 100 et de régler 42 556 demandes d'asile.

La Section d'appel des réfugiés a continué d'adopter des pratiques novatrices, y compris la numérisation de tous les cas en instance et le lancement d'un processus national de gestion des dossiers, ce qui a permis à la Section d'améliorer sa capacité de gérer sa charge de travail à l'échelle nationale et d'harmoniser ses ressources avec le nombre de cas en instance, sans égard au nombre de cas reçus par chaque bureau régional. Grâce à l'embauche de nouveaux commissaires nommés par le gouverneur en conseil<sup>vii</sup> permise dans le budget de 2019, la Section a réglé 10 859 appels en matière d'asile au cours de l'exercice 2019-2020, ce qui représente une augmentation de 105 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

Pour sa part, malgré une hausse importante du nombre de cas déferés aux fins de contrôle des motifs de détention, particulièrement au bureau régional de l'Est, la Section de l'immigration a su répondre à la demande, réglant 12 129 contrôles des motifs de détention et 1 584 enquêtes.

La Section d'appel de l'immigration a procédé à un examen approfondi des procédures afin d'améliorer le processus d'appel en matière d'immigration; à cette fin, un projet pilote de numérisation des processus a été lancé pour permettre l'échange de renseignements par voie électronique et améliorer les processus conjoints de l'Agence des services frontaliers du Canada<sup>viii</sup> (ASFC) et de la CISR en ce qui concerne la production du dossier d'appel. En outre, la Section a continué de mettre l'accent sur le règlement anticipé des appels et la préparation des décideurs en vue des audiences. L'ensemble de ces mesures a permis à la Section de régler 5 808 appels en matière d'immigration au cours de l'exercice 2019-2020.

---

### **Le saviez-vous?**

Dans le but d'améliorer le processus décisionnel, la Section de la protection des réfugiés s'efforce de simplifier les interactions entre son greffe et le public. Par exemple, le programme READY Tours<sup>ix</sup> consiste en des séances d'information qui visent à préparer les demandeurs d'asile en vue de leur audience. Ces séances sont offertes aux bureaux de Vancouver, de Calgary, d'Edmonton, de Winnipeg, de Toronto, de Montréal et dans le Sud de l'Ontario. En 2019-2020, des travaux ont été entrepris pour produire des vidéos d'animation fondées sur le programme READY Tours.

---

### **Outre l'accent sur la productivité, la Commission a continué de mettre l'accent sur la qualité et l'uniformité des décisions**

Pendant la période visée par le rapport, la Commission a mis l'accent sur le renforcement de la formation, du perfectionnement professionnel et des outils décisionnels.

À ses programmes de formation et de perfectionnement professionnel existants, La Section de la protection des réfugiés a ajouté, tout au long de l'année, une formation obligatoire pour tous les commissaires sur la façon appropriée de poser des questions et d'évaluer la crédibilité dans le cadre des demandes d'asile fondées sur le sexe et celles fondées sur l'orientation sexuelle,

l'identité de genre et l'expression de genre. À l'automne 2019, la Section a aussi dirigé un projet pilote sur un outil de gestion des connaissances novateur à l'intention des commissaires. Cet outil permet aux commissaires d'accéder facilement aux résultats de recherche, aux renseignements sur les pays d'origine et aux modèles standardisés de rédaction des motifs. Le projet pilote sera évalué en 2020-2021, et si les résultats sont favorables, l'outil sera mis en œuvre à l'échelle de la Section.

En 2019-2020, la Section d'appel des réfugiés a mis l'accent sur la formation concernant les demandes d'asile fondées sur le sexe, sur les directives et la jurisprudence relatives à l'orientation sexuelle, et sur les approches décisionnelles qui tiennent compte des traumatismes et de la violence fondée sur le sexe. La Section a aussi organisé un séminaire national de formation à l'intention de tous les commissaires, dans le cadre duquel des experts de la Cour fédérale, d'autres tribunaux administratifs et du milieu universitaire ont présenté des exposés sur le droit administratif, l'accessibilité et les préjugés.

À la Section de l'immigration, la version révisée des Directives du président sur la détention<sup>x</sup> est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019, ce qui a donné l'occasion à la Section de renforcer ses pratiques exemplaires et d'aider ses commissaires à s'acquitter de leurs fonctions sous le régime de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés<sup>xi</sup> tout en favorisant l'uniformité, la cohérence et l'équité des décisions relatives au contrôle des motifs de détention. La Section a par ailleurs continué d'offrir à ses commissaires des occasions de perfectionnement professionnel relativement à des questions déterminantes (par exemple, l'intérêt supérieur de l'enfant) et elle a collaboré avec les organisations provinciales d'aide juridique pour accroître l'aide juridique offerte aux intéressés en Ontario et en Alberta.

La CISR a également créé un Secrétariat pour l'apprentissage des commissaires, lequel joue le rôle de centre d'expertise en matière de présentation de séances de formation aux commissaires de toutes les sections, offre un soutien organisationnel et propose diverses plateformes d'apprentissage.

Qui plus est, la Commission a élaboré un cadre d'assurance de la qualité pour souligner les diverses initiatives et les différents processus visant à assurer la qualité et la cohérence du processus décisionnel à la Section de la protection des réfugiés et à la Section d'appel des réfugiés. Le cadre, qui repose sur le modèle du cycle d'amélioration continue, continuera d'évoluer à mesure que ses éléments prendront forme.

---

#### **Le saviez-vous?**

Pour aider les appelants à se familiariser avec ses processus, la Section d'appel des réfugiés a ajouté à ses ressources en ligne le guide Participation à une conférence du mode alternatif de règlement des litiges à la Section d'appel de l'immigration<sup>xii</sup> et des renseignements utiles sous la rubrique Préparation de votre dossier pour la Section d'appel de l'immigration<sup>xiii</sup>.

---

**Pour appuyer l'importante croissance qu'elle a connue cette année, devenir une organisation hautement performante et créer un environnement favorable, la Commission a aussi mis l'accent sur le renforcement de la gestion.**

Une bonne gestion du système d'octroi de l'asile du Canada dans son ensemble suppose une excellente communication et une étroite collaboration entre les différentes instances gouvernementales qui jouent un rôle dans ce système.

La CISR a collaboré avec ses partenaires de portefeuille, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada<sup>xiv</sup> (IRCC) et l'ASFC<sup>viii</sup>, au sein du Conseil de gestion du système d'octroi de l'asile<sup>xv</sup>, un comité de sous-ministres qui harmonise les priorités des trois organisations, surveille les tendances qui ont une incidence sur le système et s'attaque aux défis communs.

En septembre 2019, le projet pilote de Centre intégré d'analyse des demandes d'asile a été lancé. Dans le cadre de celui-ci, des employés d'IRCC et de l'ASFC travaillent ensemble dans un même bureau sur des dossiers qu'ils préparent en vue de les déférer à la CISR. Ce projet pilote, qui se veut une réponse aux recommandations formulées dans le rapport d'audit sur le traitement des demandes d'asile publié au printemps 2019 par le vérificateur général du Canada, a entraîné des gains d'efficacité et des synergies.

**Résultats atteints**

Résultats ministériels	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Résultats réels 2017-2018	Résultats réels 2018-2019	Résultats réels 2019-2020
Des décisions équitables rendues en temps opportun dans les cas d'immigration et de statut de réfugié	Pourcentage des décisions jugées équitables selon les parties	Année de référence – cible à établir d'ici le 31 janvier 2020 <sup>1</sup>	Non applicable <sup>1</sup>	Non applicable <sup>2</sup>	Non applicable <sup>1</sup>	Non applicable <sup>1</sup>
	Pourcentage des décisions annulées par la Cour fédérale	Moins de 1 %	Mars 2020	0,5 %	0,5 %	0,4 %
	Pourcentage des décisions qui sont conformes aux délais internes ou prévus par la loi	Au moins 50 %	Mars 2020	Non applicable <sup>2</sup>	58 %	52 %

<sup>1</sup> La cible et la date d'atteinte de la cible n'ont pas été fixées, car il a été établi que les données étaient insuffisantes pour faire rapport. Un nouvel indicateur – le pourcentage de cas qui respectent les normes de qualité – a été approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada comme élément du Cadre ministériel des résultats et employé dans le Plan ministériel de 2020-2021.

<sup>2</sup> Les résultats réels ne sont pas disponibles pour 2017-2018 puisque l'indicateur de rendement n'a commencé à être employé qu'en 2018-2019.

**Ressources financières budgétaires (en dollars)**

Budget principal des dépenses 2019-2020	Dépenses prévues 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2019-2020	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2019-2020
164 672 458	129 371 913	168 235 421	139 232 235	9 860 322

**Ressources humaines (équivalents temps plein)**

Nombre d'équivalents temps plein prévus 2019-2020	Nombre d'équivalents temps plein réels 2019-2020	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2019-2020
1 142	1 195	53

En 2019-2020, le budget de 2019 prévoyait d'octroyer à la CISR un financement temporaire afin de lui permettre d'augmenter le nombre de demandes d'asile réglées. Ce financement temporaire explique largement l'écart entre les dépenses prévues et les autorisations totales.

Les dépenses réelles sont plus élevées que prévu en raison de l'acquisition de nouvelles ressources grâce au financement temporaire, ce qui a permis à la CISR de régler un nombre considérablement accru de demandes.

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes de la CISR sont accessibles dans l'[InfoBase du GC](#)<sup>xvi</sup>.

**Services internes**

**Description** : On entend par services internes les groupes d'activités et de ressources connexes que le gouvernement fédéral considère comme des services de soutien aux programmes ou qui sont requis pour respecter les obligations d'une organisation. Les Services internes désignent les activités et les ressources des 10 catégories de services distinctes qui soutiennent l'exécution des programmes au sein de l'organisation, sans égard au modèle de prestation des services internes du ministère. Les 10 catégories de services sont : services de gestion des acquisitions; services de communication; services de gestion des finances; services de gestion des ressources humaines; services de gestion de l'information; services des technologies de l'information; services juridiques; services de gestion du matériel; services de gestion et de surveillance; services de gestion des biens.

### Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2019-2020	Dépenses prévues 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2019-2020	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2019-2020
58 880 894	37 331 439	61 854 131	61 175 070	23 843 631

### Ressources humaines (équivalents temps plein)

Nombre d'équivalents temps plein prévus 2019-2020	Nombre d'équivalents temps plein réels 2019-2020	Écart (nombre d'équivalents temps plein réels moins nombre d'équivalents temps plein prévus) 2019-2020
258	382	124

Le financement temporaire octroyé à la CISR dans le budget de 2019 explique largement l'écart entre les dépenses prévues en 2019-2020 et les autorisations totales. Ce financement a été alloué aux Services internes pour augmenter la capacité de traitement dans le but de régler un plus grand nombre de cas.

Les dépenses plus élevées que prévu découlent des investissements dans l'infrastructure de soutien des programmes, ce qui comprend les locaux, l'équipement et la technologie de l'information ainsi que l'augmentation du nombre d'employés à temps plein.

### Résultats

Les Services internes sont essentiels à la réussite de la CISR et ils ont joué un rôle de premier plan pour ce qui est d'appuyer les trois priorités de la Commission. En 2019-2020, alors qu'elle continuait à prendre de l'expansion, la CISR a investi dans les services de soutien interne pour permettre à l'organisation de respecter ses engagements opérationnels croissants. La Commission a réorganisé sa structure interne pour permettre une meilleure intégration et une plus grande coordination dans l'ensemble de l'organisation; par exemple, le secrétaire général assume désormais également le rôle d'agent financier principal, et une nouvelle direction a été créée pour se consacrer à la planification stratégique, à l'établissement de rapports, aux audits et aux évaluations.

Les investissements dans la technologie de l'information et la Stratégie de passage au numérique de la CISR ont servi de point de départ pour renforcer la mesure du rendement et l'établissement de rapports sur le rendement et soutenir le passage des dossiers papier aux dossiers électroniques. En collaboration avec Services partagés Canada, la Commission a fait d'importants investissements visant à mettre à niveau son infrastructure technique, ce qui lui a permis de commencer à moderniser son infrastructure de réseau, un élément essentiel de sa Stratégie de passage au numérique. L'Équipe responsable de la transformation numérique, créée

en 2019-2020, a poursuivi des initiatives telles que l'adoption de la technologie infonuagique, l'innovation et l'expérimentation, en mettant l'accent sur Office 365 et Microsoft Teams. Elle a aussi accru sa capacité de soutien relativement au témoignage à distance des demandeurs d'asile. Pour appuyer la gestion des cas, l'Équipe responsable de la transformation numérique a lancé le portail Mon dossier, qui permet l'échange d'information sur les cas avec les conseils, et a investi dans l'amélioration du système de gestion des cas de la Commission.

Dans le but d'aider les employés qui rencontrent des difficultés au travail, la CISR a mis en œuvre divers moyens pour améliorer leur expérience de paye, créant notamment un groupe de travail qui dirigera des initiatives visant à traiter les problèmes de paye existants et à éviter que de tels problèmes se reproduisent. De nouveaux délais pour la présentation des demandes de paye et de dotation ont été instaurés dans le but de réduire le nombre de problèmes de paye. En outre, la Commission a augmenté sa capacité interne de régler plus rapidement les problèmes de paye simples et elle a collaboré avec le Centre des services de paye de Services publics et Approvisionnement Canada pour régler les dossiers complexes. Le travail s'est poursuivi pour améliorer les mécanismes de suivi à la CISR afin de permettre l'établissement de rapports plus précis sur les problèmes de paye dans l'organisation. Un nouveau processus d'établissement de rapports trimestriels a été mis en place pour s'assurer que les gestionnaires discutent régulièrement avec leurs employés des problèmes de rémunération de ces derniers. Enfin, des outils et une formation, nouveaux ou améliorés, ont été fournis à tout le personnel.

Le mieux-être des employés est demeuré une priorité. En collaboration avec les syndicats et d'autres représentants des employés, la CISR a nommé des champions de la santé mentale en milieu de travail et, de concert avec le comité syndical-patronal, elle a mené un sondage à l'échelle de l'organisation pour avoir une base de référence quant à la perception des employés à l'égard du mieux-être et de la santé mentale en milieu de travail dans le but de produire une communication et des initiatives informées à l'échelle de la Commission. Elle a aussi pris un certain nombre de mesures pour promouvoir la santé psychologique et le mieux-être dans l'ensemble de la Commission, comme la campagne « Ça va pas aujourd'hui » de l'Association canadienne pour la santé mentale.

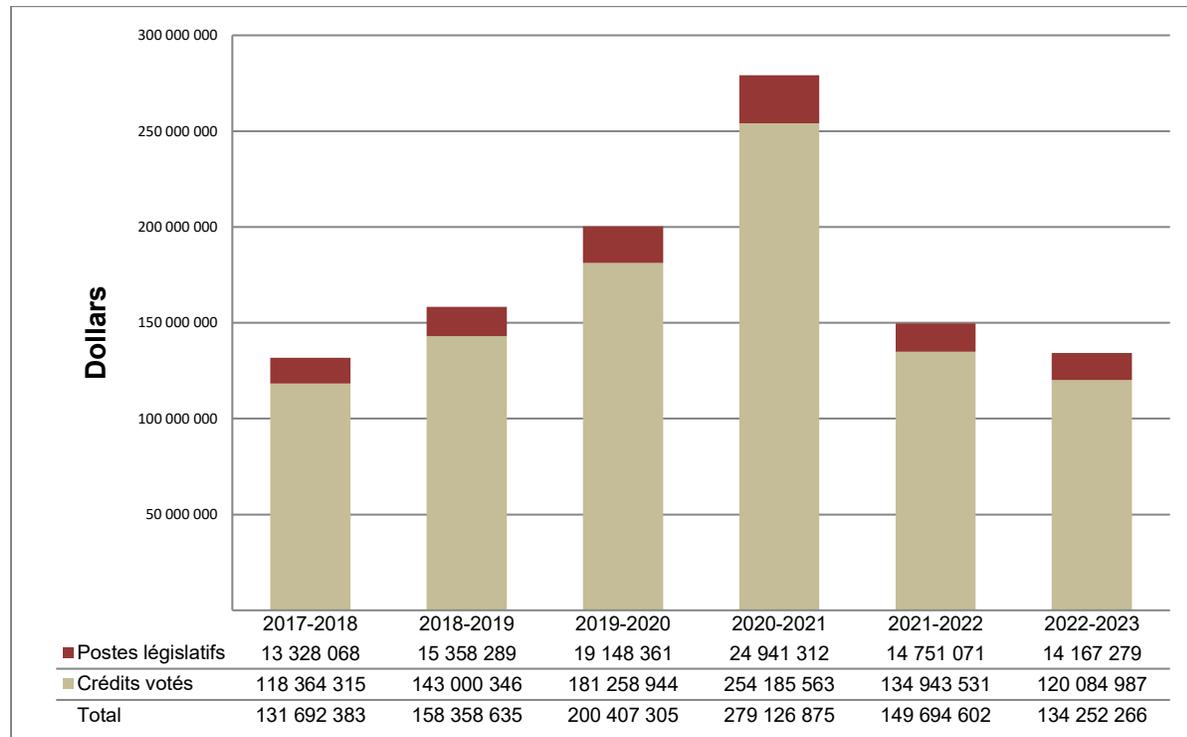


## Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

### Dépenses réelles

#### Graphique des tendances relatives aux dépenses du Ministère

Le graphique qui suit présente les dépenses prévues (votées et obligatoires) au fil du temps.



L'augmentation des dépenses en 2020-2021 reflète les investissements temporaires effectués par le gouvernement pour augmenter le nombre de demandes d'asile réglées. En juillet 2020, le gouvernement a annoncé la prolongation de ce financement temporaire jusqu'en 2022-2023 afin de continuer de soutenir le règlement d'un nombre accru de cas. La CISR a ainsi reçu 150 millions de dollars pour 2021-2022 et 2022-2023. Ce financement temporaire n'est pas représenté dans le graphique ci-dessus relatif aux dépenses de l'organisation.

### Sommaire du rendement budgétaire pour la responsabilité essentielle et les services internes\* (en dollars)

Responsabilité essentielle et services internes	Budget principal des dépenses 2019-2020	Dépenses prévues 2019-2020	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2019-2020	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2018-2019	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2017-2018
Règlement des cas d'immigration et de statut de réfugié	129 371 913	129 371 913	200 028 835	104 334 018	132 933 876	139 232 235	111 379 470	93 887 241
Intégrité du système frontalier et du système d'octroi de l'asile du Canada	35 300 545	Sans objet	Sans objet	Sans objet	35 300 545	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Total partiel	164 672 458	129 371 913	200 028 835	104 334 018	168 235 421	139 232 235	111 379 470	93 887 241
Services internes	37 331 439	37 331 439	79 098 040	45 360 584	40 304 676	61 175 070	46 979 165	37 805 143
Intégrité du système frontalier et du système d'octroi de l'asile du Canada	21 549 455	Sans objet	Sans objet	Sans objet	21 549 455	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Total	223 553 352	166 703 352	279 126 875	149 694 602	230 089 552	200 407 305	158 358 635	131 692 384

L'augmentation des dépenses en 2019-2020 est attribuable aux coûts générés pour augmenter le nombre de demandes d'asile réglées. Les dépenses devraient augmenter encore en 2020-2021 en raison des investissements temporaires effectués par le gouvernement dans le but de maintenir le règlement d'un nombre élevé de demandes d'asile.

### Sommaire des dépenses budgétaires brutes réelles pour 2019-2020 (en dollars)

Responsabilité essentielle et services internes	Dépenses brutes réelles 2019-2020*	Dépenses brutes réelles pour les comptes à fins déterminées 2019-2020	Recettes réelles affectées aux dépenses 2019-2020	Dépenses nettes réelles (autorisations utilisées) 2019-2020
Règlement des cas d'immigration et de statut de réfugié	139 232 235	0	0	139 232 235
Services internes	61 175 070	0	0	61 175 070
Total	200 407 305	0	0	200 407 305

## Ressources humaines réelles

### Sommaire des ressources humaines pour la responsabilité essentielle et les services internes

Responsabilité essentielle et services internes	Équivalents temps plein réels 2017-2018	Équivalents temps plein réels 2018-2019	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2019-2020	Équivalents temps plein réels 2019-2020	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2020-2021	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2021-2022
Règlement des cas d'immigration et de statut de réfugié	789	949	1 142	1 195	1 464	925
Services internes	268	296	258	382	412	229
Total	1 057	1 245	1 400	1 577	1 876	1 154

L'augmentation globale des effectifs de la CISR en 2020-2021 reflète les investissements temporaires effectués par le gouvernement dans le but d'augmenter le nombre de demandes d'asile réglées.

### Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements sur les dépenses votées et les dépenses législatives de la CISR, consulter les [Comptes publics du Canada de 2019-2020](#)<sup>xvii</sup>.

### Dépenses et activités du gouvernement du Canada

Des renseignements sur l'harmonisation des dépenses de la CISR avec les activités et les dépenses du gouvernement du Canada sont accessibles dans l'[InfoBase du GC](#)<sup>xvi</sup>.

### États financiers et faits saillants des états financiers

#### États financiers

Les [états financiers](#)<sup>xviii</sup> (non audités) de la CISR pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020 se trouvent sur le site Web de la CISR.

## Faits saillants des états financiers

### État condensé des opérations (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2020 (en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus 2019-2020	Résultats réels 2019-2020	Résultats réels 2018-2019	Écart (résultats réels de 2019-2020 moins résultats prévus de 2019-2020)	Écart (résultats réels de 2019-2020 moins résultats réels de 2018-2019)
Total des charges	197 261 958	226 139 612	189 388 301	27 929 915	35 803 572
Total des revenus	0	0	0	0	0
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	197 261 958	226 139 612	189 388 301	27 929 915	35 803 572

Le total des charges est plus élevé que les dépenses prévues et les dépenses de l'exercice précédent en raison des coûts générés pour augmenter la capacité de la CISR à traiter un nombre accru de demandes d'asile.

### État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2020 (en dollars)

Renseignements financiers	2019-2020	2018-2019	Écart (2019-2020 moins 2018-2019)
Total des passifs nets	36 391 585	29 683 213	6 708 372
Total des actifs financiers nets	24 718 829	20 525 780	4 193 049
Dette nette du Ministère	11 672 756	9 157 433	2 515 323
Total des actifs non financiers	8 406 244	1 946 932	6 459 312
Situation financière nette du Ministère	(3 266 512)	(7 210 501)	3 943 989

Le total des passifs nets a augmenté principalement en raison des comptes créditeurs plus élevés en fin d'exercice. Cette augmentation est compensée par celle du total des actifs financiers nets. Dans l'ensemble, la situation financière nette de l'organisation a diminué de plus de 50 p. 100, principalement en raison des investissements effectués dans la technologie et l'infrastructure physique pour soutenir le règlement d'un nombre accru de demandes d'asile.

## Renseignements supplémentaires

### Profil organisationnel

**Ministre de tutelle :** L'Honorable Marco E.L. Mendicino

**Administrateur général :** Richard Wex, président

**Portefeuille ministériel :** Immigration, Réfugiés et Citoyenneté

**Instruments habilitants :** *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*<sup>xix</sup>

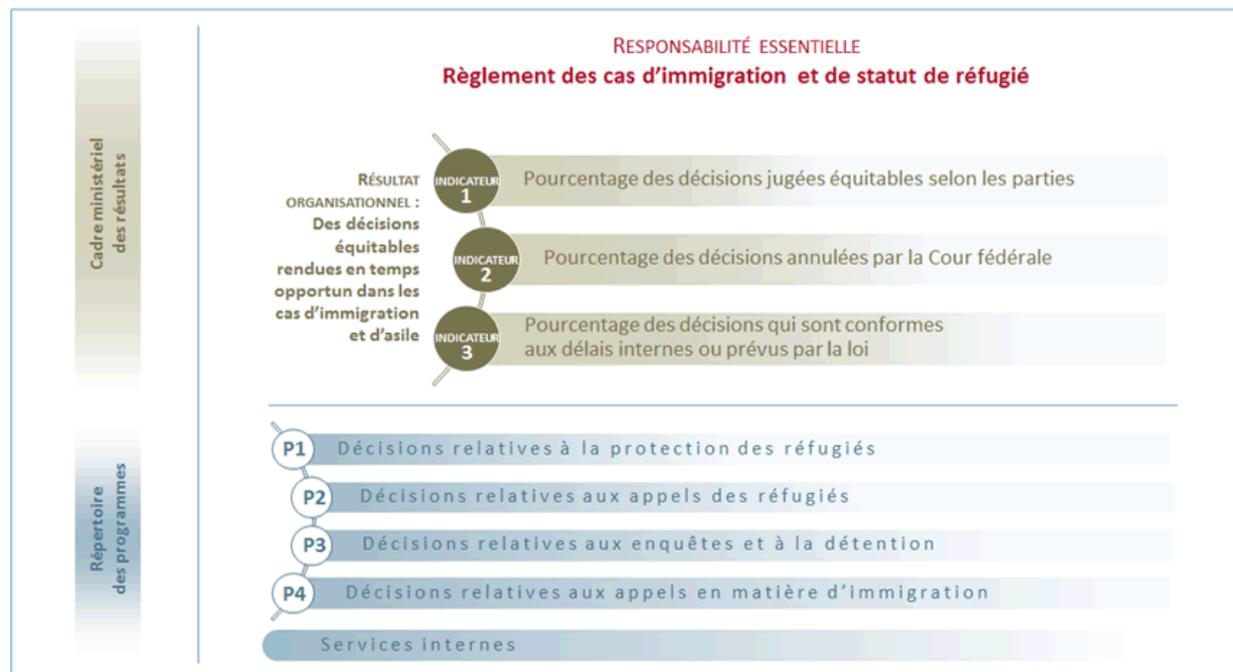
**Année d'incorporation ou de création :** 1989

### Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités

La section « [Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités](#)<sup>xx</sup> » est accessible sur le site Web de la CISR.

### Cadre de présentation de rapports

Le Cadre organisationnel des résultats et le Répertoire des programmes officiels de la CISR pour 2019-2020 sont illustrés ci-dessous.



## Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes de la CISR sont accessibles dans l'[InfoBase du GC](#)<sup>xxvi</sup>.

## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires<sup>xxi</sup> ci-dessous sont accessibles sur le site Web de la [CISR](#)<sup>i</sup> :

- ▶ Stratégie ministérielle de développement durable
- ▶ Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes
- ▶ Analyse comparative entre les sexes plus

## Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie chaque année des estimations et des projections du coût de ces mesures dans le [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)<sup>xxii</sup>. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédérales connexes. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent du ministre des Finances.

## Coordonnées de l'organisation

Adresse postale :

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada  
Place Minto – Édifice Canada  
344, rue Slater, 12<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1A 0K1

Pour d'autres coordonnées, consultez la page Web [Contactez-nous](#)<sup>xxiii</sup>.

Suivez la CISR sur [Twitter](#)<sup>xxiv</sup> ou [Facebook](#)<sup>xxv</sup>.

## Annexe : définitions

### **analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)** (gender-based analysis plus [GBA+])

Processus analytique utilisé pour évaluer l'effet des politiques, des programmes et des services sur divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes allosexuelles en fonction de multiples facteurs, notamment la race, l'ethnie, la religion, l'âge et l'incapacité physique ou mentale.

### **Cadre ministériel des résultats** (departmental results framework)

Un cadre qui relie les responsabilités essentielles du ministère à ses résultats ministériels et à ses indicateurs de résultats ministériels.

### **cible** (target)

Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

### **crédit** (appropriation)

Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

### **dépenses budgétaires** (budgetary expenditures)

Dépenses de fonctionnement et en capital; paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et paiements à des sociétés d'État.

### **dépenses législatives** (Statutory expenditures)

Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

### **dépenses non budgétaires** (non-budgetary expenditures)

Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

### **dépenses prévues** (planned spending)

En ce qui a trait aux plans ministériels et aux rapports sur les résultats ministériels, les dépenses prévues s'entendent des montants présentés dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son plan ministériel et son rapport sur les résultats ministériels.

### **dépenses votées** (voted expenditures)

Dépenses approuvées annuellement par le Parlement par une loi de crédits. Le libellé de chaque

crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.

**équivalent temps plein** (full-time equivalent)

Mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Pour un poste donné, le nombre d'équivalents temps plein représente le rapport entre le nombre d'heures travaillées par une personne, divisé par le nombre d'heures normales prévues dans sa convention collective.

**expérimentation** (experimentation)

La tenue d'activités visant à étudier, à mettre à l'essai et à comparer les effets et les répercussions de politiques et d'interventions afin d'étayer la prise de décisions fondée sur des éléments probants, et à améliorer les résultats pour les Canadiens en apprenant ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles circonstances. L'expérimentation est liée à l'innovation (l'essai de nouvelles approches), mais en est différente, car elle comporte une comparaison rigoureuse des résultats. À titre d'exemple, le fait d'utiliser un nouveau site Web pour communiquer avec les Canadiens peut être un cas d'innovation; le fait de conduire des essais systématiques du nouveau site Web par rapport aux outils existants de sensibilisation ou un ancien site Web pour voir celui qui permet une mobilisation plus efficace est une expérimentation.

**indicateur de rendement** (performance indicator)

Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

**indicateur de résultat ministériel** (departmental result indicator)

Une mesure quantitative du progrès réalisé par rapport à un résultat ministériel.

**initiative horizontale** (horizontal initiative)

Initiative dans le cadre de laquelle deux organisations fédérales ou plus reçoivent du financement dans le but d'atteindre un résultat commun, souvent associé à une priorité du gouvernement.

**plan** (plan)

Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

**Plan ministériel** (Departmental Plan)

Exposé des plans et du rendement attendu d'un ministère qui reçoit des crédits parlementaires. Les plans ministériels couvrent une période de trois ans et sont habituellement présentés au Parlement au printemps.

**priorité ministérielle** (departmental priority)

Plan ou projet qu'un ministère a choisi de cibler et dont il rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation des résultats ministériels souhaités.

**priorités pangouvernementales** (government-wide priorities)

Aux fins du Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020, les thèmes de haut niveau qui présentent le programme du gouvernement issu du discours du Trône de 2019 (c'est-à-dire lutter contre les changements climatiques, renforcer la classe moyenne, parcourir le chemin de la réconciliation, assurer la santé et la sécurité des Canadiens et placer le Canada en position favorable pour assurer sa réussite dans un monde incertain).

**production de rapports sur le rendement** (performance reporting)

Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

**programme** (program)

Services et activités, pris séparément ou en groupe, ou une combinaison des deux, qui sont gérés ensemble au sein du ministère et qui portent sur un ensemble déterminé d'extrants, de résultats ou de niveaux de services.

**Rapport sur les résultats ministériels** (Departmental Results Report)

Rapport d'un ministère qui présente les réalisations réelles par rapport aux plans, aux priorités et aux résultats attendus énoncés dans le Plan ministériel correspondant.

**rendement** (performance)

Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats se comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

**Répertoire des programmes** (program inventory)

Compilation de l'ensemble des programmes du ministère et description de la manière dont les ressources sont organisées pour contribuer aux responsabilités essentielles et aux résultats du ministère.

**responsabilité essentielle** (core responsibility)

Fonction ou rôle permanent exercé par un ministère. Les intentions du ministère concernant une responsabilité essentielle se traduisent par un ou plusieurs résultats ministériels auxquels le ministère cherche à contribuer ou sur lesquels il veut avoir une influence.

**résultat** (result)

Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

**résultat ministériel** (departmental result)

Une conséquence ou un résultat qu'un ministère cherche à atteindre. Un résultat ministériel échappe généralement au contrôle direct des ministères, mais il devrait être influencé par les résultats des programmes.

## Notes en fin d'ouvrage

- <sup>i</sup> Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : <http://www.cisr-irb.gc.ca/>
- <sup>ii</sup> Section de la protection des réfugiés : <https://cisr-irb.gc.ca/fr/demandes-asile/Pages/index.aspx>
- <sup>iii</sup> Section d'appel des réfugiés : <https://cisr-irb.gc.ca/fr/appels-refugies/Pages/index.aspx>
- <sup>iv</sup> Section de l'immigration : <https://cisr-irb.gc.ca/fr/enquetes-motifs/Pages/index.aspx>
- <sup>v</sup> Section d'appel de l'immigration : <https://cisr-irb.gc.ca/fr/appels-immigration/Pages/index.aspx>
- <sup>vi</sup> Quatre sections : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/commission/Pages/index.aspx#ab2>
- <sup>vii</sup> Commissaires nommés par le gouverneur en conseil : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/emplois/Pages/MemComEmpl.aspx>
- <sup>viii</sup> Agence des services frontaliers du Canada : <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/>
- <sup>ix</sup> READY Tours : <https://refugeclaim.ca/fr/ready-tours/>
- <sup>x</sup> Directives du président sur la détention : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/nouvelles/2019/Pages/version-revisee-directives-du-president-detention.aspx>
- <sup>xi</sup> *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR) : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-2.5/index.html>
- <sup>xii</sup> Participation à une conférence du mode alternatif de règlement des litiges à la Section d'appel de l'immigration : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/legales-politique/procedures/Pages/participation-conference-marl.aspx>
- <sup>xiii</sup> Préparation de votre dossier pour la Section d'appel de l'immigration : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/legales-politique/procedures/Pages/preparation-de-votre-dossier-SAI.aspx>
- <sup>xiv</sup> Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete.html>
- <sup>xv</sup> Conseil de gestion du système d'octroi de l'asile : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/2019/05/investir-dans-le-systeme-doctroi-de-lasile-du-canada.html>
- <sup>xvi</sup> InfoBase du GC : <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#>
- <sup>xvii</sup> Comptes publics du Canada 2019-2020 : <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- <sup>xviii</sup> États financiers de la CISR : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/rapports-publications/finance/Pages/index.aspx>
- <sup>xix</sup> LIPR : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-2.5/index.html>
- <sup>xx</sup> Raison d'être, mandat et rôle : composition et responsabilités : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/rapports-publications/planification-rendement/Pages/1920-mandat.aspx>
- <sup>xxi</sup> Tableaux de renseignements supplémentaires : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/rapports-publications/planification-rendement/Pages/rapport-resultats-ministeriels-1920.aspx>
- <sup>xxii</sup> Rapport sur les dépenses fiscales fédérales : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/depenses-fiscales.html>
- <sup>xxiii</sup> Contactez-nous : <https://irb-cisr.gc.ca/fr/contact/Pages/index.aspx>
- <sup>xxiv</sup> Twitter : [https://twitter.com/CISR\\_Canada](https://twitter.com/CISR_Canada)
- <sup>xxv</sup> Facebook : <https://www.facebook.com/CISRCanada>