



Plan intégré des ressources humaines de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) : Vision pluriannuelle

De 2008-2009 à 2010-2011



Table des matières

Introduction	Page 2
Contexte	Page 3
Analyse du contexte externe	Page 4
• Portrait de la population canadienne	Page 4
• Contexte gouvernemental et de la fonction publique	Page 5
Analyse du contexte interne	Page 6
• Contexte de la CISR	Page 6
• Profil démographique de la CISR	Page 8
Plan organisationnel	Page 9
• Priorité 1	Page 9
• Priorité 2	Page 10
• Priorité 3	Page 11
• Priorité 4	Page 11
Conclusion	Page 12
Annexe A	Page 14

1. Introduction

L'intégration complète de la planification des ressources humaines (RH) dans le processus de planification des activités est essentielle à l'exécution du mandat de la CISR. En effet, comme l'indique le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de la CISR et le Plan d'activités intégré de la Commission (figurant à l'Annexe A), les priorités stratégiques et les activités planifiées pour 2008-2009 soulignent parfaitement l'importance de continuer à bâtir une organisation souple, où la gestion judicieuse des RH est au centre de notre capacité de régler les cas d'immigration et de statut de réfugié de manière efficace, équitable et conforme à la loi.

À la Commission, les travaux liés à l'intégration de la planification des RH et des activités ont commencé au cours de l'été 2006 et se sont poursuivis pendant toute l'année 2007 par l'élaboration d'un cadre, d'un modèle et d'outils de soutien pour faciliter la préparation des plans intégrés des RH et des activités à l'échelle de la CISR. Maintenant, l'élaboration de plans intégrés des RH dans les directions générales et les bureaux régionaux est un exercice annuel qui fait suite à l'établissement des priorités des activités pour l'exercice ultérieur, conformément au RPP.

Malgré l'importance d'élaborer et de mettre en oeuvre des plans annuels sur les RH, la CISR doit également avoir une vision plus globale de la gestion de ses RH, une vision qui servira de toile de fond pour l'ensemble de la planification intégrée des RH. Le présent document présente cette vision.

À cet égard, le plan intégré des RH de la CISR ne se veut pas un résumé annuel des plans des directions générales et des bureaux régionaux, mais plutôt une **feuille de route** pluriannuelle des secteurs clés des RH sur lesquels la CISR se concentrera pour remplir son mandat et mettre en oeuvre ses priorités plus facilement, ainsi que pour atteindre les objectifs du gouvernement fédéral en matière de renouvellement de la fonction publique. C'est en s'appuyant sur cette feuille de route que les gestionnaires de la CISR devront rendre des comptes afin de traduire annuellement cette vision en activités concrètes et mesurables, alignées sur les priorités liées aux activités.

La CISR continuera de s'assurer que la gestion des RH demeure innovatrice, pertinente et au premier rang de son programme de gestion de la Commission. Ainsi, le présent plan organisationnel est un document conçu pour être mis à jour régulièrement et sera réexaminé sur une base annuelle.

2. Contexte

À titre de plus grand tribunal administratif fédéral du Canada, la CISR emploie environ 1 000 personnes à son siège et dans ses bureaux régionaux. Elle a comme résultat stratégique de régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié.

La CISR se compose de trois sections ayant chacune son propre mandat conféré par la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (LIPR) :

- la Section de la protection des réfugiés, dont le mandat est de statuer sur les demandes d'asile présentées au Canada;
- la Section de l'immigration, qui exécute les enquêtes et les contrôles des motifs de détention;
- la Section d'appel de l'immigration, dont le mandat est de statuer sur les appels en matière de parrainage, les appels de mesures de renvoi, les appels sur l'obligation de résidence et les appels interjetés par le ministre contre les décisions rendues par la Section de l'immigration à l'issue d'une enquête.

Ces trois sections décisionnelles sont appuyées par toute une gamme de services internes, qui comprennent la gestion et la surveillance, les services juridiques, les communications, la gestion financière, la gestion des RH, la technologie de l'information, l'approvisionnement et la gestion des biens, la gestion de l'information ainsi que les services d'évaluation et de vérification interne. Collectivement, ces services fournissent à la CISR des processus de gestion et des services administratifs efficaces, tout en favorisant l'efficacité organisationnelle.

À titre de tribunal des droits de la personne, la réussite de la CISR est tributaire de son personnel. Compte tenu de l'importance du mandat de la CISR, le défi consiste à attirer, à constituer et à maintenir en poste les meilleurs employés qu'il soit. À cette fin, en 2004, la Commission a mis en œuvre sa Stratégie de gestion des RH, grâce à laquelle plusieurs initiatives ont été mises en œuvre et se poursuivent toujours afin de garantir un milieu de travail équitable, dynamique et sécuritaire tout en appuyant un effectif durable, novateur et diversifié. Ces éléments se reflètent bien dans les priorités stratégiques établies par la CISR au cours des dernières années, où sont clairement définies les priorités clés en matière de gestion efficace des RH.

3. Analyse du contexte externe

3.1 Portrait de la population canadienne selon le recensement de 2006

- Entre 2001 et 2006, la population du Canada a augmenté de 1,6 million pour atteindre 31 612 897 habitants, ce qui équivaut à un taux de croissance de 5,4 %.
- Un accroissement dans l'immigration internationale explique l'accélération du taux de croissance du Canada au cours des cinq dernières années. Depuis 2001, il y a eu près de 240 000 nouveaux arrivants au Canada chaque année, pour un total de quelque 1,2 million d'immigrants en cinq ans. La migration internationale nette explique environ les deux tiers de la croissance démographique au Canada. Il se peut que la migration nette devienne la seule source de croissance démographique d'ici 2030 environ.
- Les immigrants récents nés en Asie (y compris le Moyen-Orient) constituent la proportion la plus importante de nouveaux arrivants au Canada, suivie de ceux en provenance de l'Europe, de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, des Caraïbes et de l'Afrique.
- La population du Canada est vieillissante en raison de la faible fécondité et de l'augmentation de l'espérance de vie au pays. L'âge médian a augmenté de façon constante depuis 1966, atteignant 39,5 ans en 2006. Il est probable qu'il augmente à l'avenir et pourrait être supérieur à 44 ans d'ici 2031.
- La population en âge de travailler (15 à 64 ans) est de plus en plus âgée. Le groupe des personnes âgées de 55 à 64 ans, dont bon nombre sont près de la retraite, a affiché la croissance la plus forte entre 2001 et 2006. Au cours du recensement, on a dénombré près de 3,7 millions de personnes dans ce groupe d'âge, en hausse de 28 % par rapport à 2001. Les données montrent également que l'effectif des jeunes qui atteignent le groupe d'âge actif suffit à peine à remplacer le groupe des personnes qui approchent l'âge de la retraite.
- Le nombre de Canadiens âgés de 65 ans et plus a augmenté de 11,5 % depuis 2001. La population âgée de 65 ans et plus représentait 13,7 % de l'ensemble de la population au Canada en 2006 (plus de 4 millions), ce qui constitue un sommet. D'ici 2026, un Canadien sur cinq sera âgé de 65 ans ou plus comparativement au ratio actuel d'un Canadien sur sept.

- Les membres de la génération du baby-boom, c'est-à-dire les personnes nées entre 1946 et 1965, représentaient 30 % de la population canadienne en 2006, ou un Canadien sur trois. Ils ont commencé à prendre leur retraite en 2008.
- En 2006, les anglophones représentaient 58 % de la population canadienne comparativement à 22 % pour les francophones. Les 20 % restant étaient constitués d'allophones, c'est-à-dire des personnes dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français.

3.2 Contexte gouvernemental et de la fonction publique

En général, le gouvernement du Canada met l'accent sur les éléments suivants :

- appuyer les priorités identifiées dans le discours du Trône du 16 octobre 2007,
- mettre en œuvre la *Loi fédérale sur la responsabilité*,
- tous les administrateurs généraux s'emploient davantage à atteindre les résultats et la rentabilité des programmes et des activités et l'efficacité des cadres et des contrôles de gestion, ce qui entraîne une responsabilité et une transparence accrues au gouvernement.

De plus, le 16 avril 2007, le *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* a été rendu public. Ce rapport analyse la vision du greffier du Conseil privé sur les orientations futures de la fonction publique et établit quatre priorités à l'intention des administrateurs généraux en matière de renouvellement de la fonction publique. Le renouvellement est une priorité aujourd'hui, car la fonction publique du Canada, à l'instar d'autres employeurs, fait l'objet de fortes pressions en raison d'une population vieillissante, de l'imminence des taux élevés de départs à la retraite, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, du paysage économique mondialisé et d'un marché du travail compétitif. Compte tenu de ces aspects, les quatre priorités du greffier concernant le renouvellement continu sont les suivantes :

- une meilleure planification des RH,
- un recrutement plus efficace,
- un perfectionnement du personnel plus ciblé,
- des infrastructures dynamiques.

Pour la CISR, ces priorités se traduisent par des objectifs nouveaux ou améliorés et des attentes dans tous les aspects de la gestion des RH en vue de permettre une plus grande capacité de gestion et d'organisation interne à la CISR et, de ce fait, au sein de la fonction publique. Il s'agit, entre autres :

- d'intégrer davantage le processus de planification des RH et des activités qui est essentiel pour évaluer et comprendre les besoins actuels et futurs de la CISR,
- d'élaborer des méthodes novatrices afin d'attirer et de maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, talentueuse et diversifiée,
- d'adopter une approche plus rigoureuse et globale en matière de gestion du rendement à tous les niveaux de l'organisation, en établissant des liens explicites avec l'élaboration et la mise en œuvre d'une planification efficace de la relève et d'une gestion du talent,
- d'offrir au personnel des possibilités accrues d'apprentissage et de perfectionnement (y compris le développement du leadership) et d'enrichissement de la carrière.

Conformément à ce qui est indiqué dans le Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique de 2007-2008, le greffier demandera aux administrateurs généraux de faire rapport sur les résultats clés obtenus pour faire avancer les priorités de renouvellement au sein de leur propre ministère ou organisme et pour l'ensemble de la fonction publique.

4. Analyse du contexte interne

4.1 Contexte de la CISR

L'orientation stratégique de la CISR pour 2008-2009 consiste à poursuivre son programme de transformation pour créer un tribunal souple où l'effectif est intégré et novateur et où il continue de remplir son mandat. Pour soutenir cette orientation, la CISR ciblera les trois priorités stratégiques suivantes :

- gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices,
- intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace,
- continuer à bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces priorités stratégiques, la CISR fait face à des défis de taille, notamment :

- la modification de la charge de travail en raison du nombre accru de demandes d'asile et d'appels en matière d'immigration et en raison de la complexité accrue des cas,
- une pénurie considérable au niveau de l'effectif des commissaires, la perte de cadres de direction de la fonction publique et de commissaires

chevronnés ainsi que des pénuries d'employés de divers groupes fonctionnels, comme les conseillers en RH, les spécialistes de la rémunération et les employés des services informatiques et des approvisionnements,

- le nombre croissant de cas de la Section de la protection des réfugiés et de la Section d'appel de l'immigration,
- l'éventuelle mise en place de la Section d'appel des réfugiés,
- le besoin de maintenir la qualité du travail malgré des employés d'expérience moins nombreux et la perte d'expertise institutionnelle,
- le besoin constant de mettre en œuvre des stratégies novatrices et cohérentes en matière de prise de décision et de gestion des cas,
- le besoin de mettre l'accent sur l'attraction, le perfectionnement et le maintien en poste d'employés talentueux afin de s'assurer que les personnes possèdent les habiletés et les compétences requises pour exercer efficacement leurs rôles actuels et futurs à la CISR et au sein de la fonction publique.

Afin d'appuyer les priorités de la Commission en vue de relever ces défis et de s'assurer de rendre constamment une justice administrative de grande qualité, la CISR a pris plusieurs initiatives et continue à en prendre en vue de poursuivre son processus de transformation organisationnelle, notamment :

- un examen approfondi des rôles et des responsabilités de tous les postes de haute direction de l'organisation,
- le recrutement de commissaires et des efforts liés à la sélection pour s'assurer que le gouvernement est doté d'un bassin suffisant de candidats qualifiés,
- l'intégration plus poussée du travail des trois sections,
- l'élaboration et la mise en œuvre continue de stratégies décisionnelles dans les trois sections,
- la mise en œuvre continue du Système de gestion des cas intégré (SGCI),
- des efforts soutenus pour élaborer, intégrer, mettre en œuvre ou tenir à jour des politiques et des initiatives novatrices et efficaces en matière de gestion des RH (notamment l'apprentissage et le perfectionnement professionnel pour tout le personnel, le leadership et le bien-être au sein de l'organisation, la gestion du rendement, l'équité en matière d'emploi et la prise en considération des langues officielles, les relations patronales-syndicales, le recrutement, etc.).

Dans les prochaines années, la Commission déploiera continuellement des efforts dans ces domaines, notamment en consolidant certaines activités amorcées en 2008-2009 ainsi qu'en élaborant de nouvelles qui lui permettront de poursuivre sa transformation. À cet égard, les activités proposées dans le Plan pluriannuel des RH de la CISR ont déjà été identifiées dans le Plan d'activités intégré de la Commission, ou prévues dans le plan d'activités des années ultérieures.

4.2 Profil démographique de la CISR

- Au 31 décembre 2007, l'effectif de la Commission comptait 985 personnes (ou 98 personnes nommées par décret et 887 fonctionnaires).
- Les femmes représentaient 63 % de l'effectif total, et les hommes, 37 %.
- Les anglophones représentaient la majorité de notre effectif, à 63 %, tandis que les francophones en représentaient 37 %.
- D'après la déclaration volontaire, un total de 305 personnes s'étaient déclarées comme membre de l'un des trois groupes désignés, ou 31 % de l'effectif de la CISR. Les minorités visibles représentaient 22 % de notre effectif, largement au-dessus de la disponibilité sur le marché du travail (DMT), établie à 10,4 %. À 6,8 %, la représentation des personnes handicapées était aussi plus élevée que la DMT, établie à 3,6 %. À 2,1 %, la représentation des Autochtones était légèrement inférieure à la DMT, établie à 2,5 %.
- Alors qu'un employé sur quatre était âgé de 55 ans ou plus, 58 % de notre effectif était âgé de 45 ans ou plus. Dans le groupe des cadres, 59 % des employés dans ce groupe étaient âgés de plus de 45 ans. Cette proportion augmente considérablement avec les groupes de la relève dans la catégorie des EX, 71 % des employés du groupe de la relève étant âgés de 45 ans ou plus.
- L'âge moyen de l'ensemble de notre personnel était de 47,5 ans. Pour le groupe de la direction à la Commission, la moyenne d'âge était de 48,5 ans comparativement à 51 ans pour l'ensemble des cadres de la fonction publique. Un fait intéressant concerne la moyenne d'âge pour les groupes de la relève de l'effectif de la direction, laquelle était aussi très élevée, soit 48,7 ans pour la CISR et 47 ans pour la fonction publique.
- La proportion des employés admissibles à la retraite au 31 décembre 2007 représentait 11 % ou un total de 108 employés.
- Du 1^{er} avril au 31 décembre 2007, le taux de départ des fonctionnaires de la Commission était de 10 %, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux de 4,5 % établi pour l'ensemble de la fonction publique au cours des trois dernières années.

5. Plan organisationnel de la CISR

En 2008-2009 et ultérieurement, la CISR continuera à favoriser un contexte où la gestion des RH est non seulement valorisée, mais également reconnue comme prioritaire dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels, ce qui est conforme aux priorités du gouvernement et du greffier du Conseil privé, qui ont fait du renouvellement de la fonction publique une priorité afin d'avoir une main-d'œuvre solide, diversifiée et dynamique, qui excelle dans l'élaboration de politiques et de programmes et dans la prestation de services aux Canadiens, aujourd'hui et au cours des années à venir. Le renouvellement de la fonction publique vise à faire en sorte que **tous les fonctionnaires** aient le soutien et les outils dont ils ont besoin pour assurer des résultats aux Canadiens. Cela se traduit par une attention et un intérêt sans précédent à l'égard de la gestion des RH et des talents à l'échelle de la fonction publique, car la réussite organisationnelle de chaque ministère et organisme est tributaire de l'attraction, du perfectionnement et du maintien en poste d'employés talentueux.

Compte tenu des défis et des possibilités attribuables aux contextes externes et internes qui influent sur tous les aspects de la gestion des RH à la CISR et dans le but d'atteindre les objectifs clés liés à ses activités et de contribuer positivement au renouvellement de la fonction publique, **quatre priorités clés en matière de RH** ont été établies pour les trois prochaines années pour la CISR. Ces priorités en matière de RH cadrent parfaitement avec les trois priorités stratégiques clés qui sont énoncées dans le Plan d'activités intégré de la CISR pour 2008-2009. Bien qu'il s'agisse de priorités distinctes visant les RH, chacune d'entre elles complète l'autre. C'est par leur synergie que la Commission atteindra vraiment ses objectifs. Les quatre priorités clés en matière de RH sont les suivantes :

- 1) Mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des outils de recrutement et de dotation plus efficaces et efficients, y compris des plans stratégiques de relève** pour les employés en poste et pour les nouveaux employés de la CISR. Le recrutement accru et la planification de la relève sont essentiels à l'atteinte de la troisième priorité stratégique énoncée dans le Plan d'activités intégré : continuer de bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle. La réussite du recrutement exige en effet de promouvoir efficacement l'image de marque de la CISR, c'est-à-dire à valoriser la Commission comme employeur de choix dans l'esprit du nouveau personnel et du personnel en poste. La planification de la relève, d'autre part, permet de repérer, de former et de maintenir en poste les personnes talentueuses pour les postes clés dans toute l'organisation afin d'atteindre les objectifs opérationnels. L'objectif ultime en matière de recrutement et de planification de la relève consiste à s'assurer que la Commission dispose des RH et des compétences dont elle a besoin aujourd'hui et dans l'avenir. Pour ce faire, il faudra :

- promouvoir une proposition claire précisant la valeur de l'employé à la CISR en vue d'attirer et de maintenir en poste les employés,
- élaborer et mettre en œuvre des plans de relève axés au départ sur le groupe de la direction et les groupes de la relève de la direction,
- élaborer des stratégies visant à maintenir plus longtemps en poste les commissaires et les employés chevronnés afin d'assurer une gestion efficace des personnes talentueuses et de transférer leurs connaissances à la relève ;
- être plus efficace et agir de manière plus opportune pour attirer de nouveaux employés talentueux à la CISR,
- utiliser des méthodes novatrices de recrutement, par exemple des processus de dotation collective, des programmes pour diplômés de niveau post-secondaire, des bassins de candidats préqualifiés,
- établir des partenariats clairs entre les spécialistes en RH et les gestionnaires, notamment dans l'élaboration et la communication de normes, de rôles et de responsabilités.

2) Appuyer un leadership efficace et solide en s'assurant que nos RH (les décideurs nommés par décret et les fonctionnaires) ont les habiletés, les compétences et la responsabilisation nécessaires pour être efficaces à titre de mentors et de leaders dans les activités et auprès des employés. L'augmentation de la capacité d'encadrement et de leadership à la CISR favorisera le transfert des connaissances et permettra de prendre en considération et d'appuyer les employés qui sont gestionnaires ou qui souhaitent le devenir. Un leadership efficace soutenu se traduit également par une méthode plus rigoureuse de gestion du rendement pour tous les gestionnaires, renforçant ainsi leurs responsabilités en matière d'obtention de résultats et de gestion efficace de leur effectif. Comme le développement du leadership est essentiel pour attirer et maintenir en poste les employés à la CISR de même que pour renouveler la fonction publique, il est indispensable de reconnaître, d'apprécier et de mettre en valeur le personnel talentueux de notre organisation et d'assurer son perfectionnement, ce qui permettra à la CISR d'atteindre continuellement l'excellence en leadership, contribuant ainsi à l'atteinte de sa troisième priorité stratégique (bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle). Pour ce faire, il faudra :

- mettre en œuvre une initiative de gestion du talent fondée sur une approche axée sur les compétences,
- élaborer une approche plus systématique de développement du leadership afin d'outiller les leaders actuels et futurs vers la réussite (l'accent sera initialement mis sur les personnes nommées par décret et les gestionnaires de la fonction publique). Il s'agira de poursuivre l'élaboration de la formation obligatoire concernant la gestion et le

leadership à l'intention des gestionnaires et de l'intégrer dans un programme destiné aux personnes nommées par décret et aux fonctionnaires,

- élaborer et mettre en œuvre un programme de gestion du rendement plus rigoureux et global, y compris établir des ententes de rendement fondées sur la responsabilisation à l'intention des cadres supérieurs, des gestionnaires-cadres nommés par décret et des groupes de la relève, afin d'évaluer leur rendement en matière de gestion des RH.

3) Offrir au personnel de plus grandes possibilités d'apprentissage, de perfectionnement et d'enrichissement de leur carrière, ce qui est indispensable pour attirer et maintenir en poste des employés compétents et dévoués. Cette priorité relative aux RH permet d'appuyer non seulement la troisième priorité énoncée dans le Plan d'activités intégré, mais également de cadrer avec la deuxième priorité, soit intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace ainsi que les activités prévues en matière d'apprentissage et de perfectionnement. En effet, l'apprentissage continu pour tous et le perfectionnement professionnel individuel sont essentiels pour assurer l'efficacité de l'organisation et le développement des capacités individuelles. Il est également essentiel de faire en sorte que tous les gestionnaires aient la capacité de gérer judicieusement les RH. Ces éléments contribueront à mettre en place un effectif productif et durable, qui s'acquitte efficacement du mandat de la CISR, et dont les compétences et les connaissances sont gérées efficacement. Pour ce faire, il faudra :

- renforcer les initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnel continus pour les décideurs nommés par décret et les fonctionnaires, y compris la formation linguistique,
- explorer de nouvelles façons de faciliter le cheminement professionnel latéral et ascendant au sein de la CISR, ainsi qu'en partenariat avec nos partenaires du portefeuille et/ou les autres organisations du gouvernement fédéral,
- effectuer la mise en œuvre continue du programme d'apprentissage (notamment les exigences en matière de politique sur la formation nécessaire et les exigences en matière de délégation des fonctions de gestion fondamentales),
- renforcer les politiques et les méthodes d'apprentissage de la CISR à l'appui de la culture d'apprentissage.

4) Créer un milieu de travail dynamique, équitable et sécuritaire pour obtenir de l'employé un niveau élevé d'engagement. Pour que l'effectif soit productif et dévoué, il doit recevoir le soutien dont il a besoin. Un élément important de ce soutien est le contexte dans lequel les personnes travaillent, lequel comprend le fait de recevoir la formation appropriée, d'assurer l'accès

à la documentation et à l'équipement appropriés, d'avoir un milieu sécuritaire, de devenir un employeur véritablement inclusif de manière à refléter la nature diversifiée sur les plans culturel, ethnique et linguistique de ceux qu'il sert. Ainsi, la CISR disposera d'un milieu où le perfectionnement professionnel, la gestion des RH et la diversité sont considérés comme importants pour atteindre les objectifs de la Commission. La troisième priorité stratégique du Plan d'activités intégré et plusieurs activités de la CISR prévues pour 2008-2009 traduisent cet état de fait, par exemple :

- assurer la mise en œuvre continue de la réforme de la classification,
- effectuer la mise en œuvre continue de la stratégie triennale d'équité en matière d'emploi (de 2007-2008 à 2010-2011),
- élaborer et mettre en œuvre des politiques en matière de langues officielles et des initiatives d'apprentissage, particulièrement dans le domaine de l'administration de la justice,
- mettre en œuvre d'autres initiatives ou d'autres politiques afin de promouvoir et d'instaurer le mieux-être en milieu de travail (notamment, la politique sur le harcèlement, la résolution informelle des conflits, les entrevues de départ, les primes et reconnaissances).

6. Conclusion

En ciblant ces domaines, la CISR s'assurera qu'elle est perçue comme un employeur dynamique et agréable, qui offre des carrières intéressantes, car il s'emploie à trouver de nouvelles méthodes en matière de recrutement, de perfectionnement, de maintien en poste et d'épanouissement pour son personnel, et qui mise sur les personnes talentueuses et compétentes qui font déjà partie de l'effectif. En retour, les employés disposeront de possibilités pour atteindre leurs objectifs personnels et professionnels, et l'organisation pourra atteindre ses principaux objectifs. Par ailleurs, ces priorités pourront contribuer à l'atteinte des objectifs plus vastes liés au renouvellement de la fonction publique.

La période couverte par le présent plan comportera d'importants changements et de grands défis, à l'extérieur de la CISR comme en son sein. Pour pouvoir relever ces défis, la Commission aura besoin d'un leadership fort et d'un engagement soutenu dans la création d'un milieu de travail de choix pour tous. La CISR est déjà lancée sur cette trajectoire et, en poursuivant dans cette direction, est sur le point de constituer une organisation forte et efficace dotée d'une solide base de RH qui s'appuie sur l'excellence de son effectif.

ANNEXE A - Plan d'activités intégré de la CISR pour 2008-2009

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices.

Plans	Résultats attendus
Éléments communs	
Système de gestion des cas intégré (SGCI)	
Transition du Système de suivi des appels et des revendications du statut de réfugié (STAR) au SGCI	
Entretien du SGCI : Cerner les améliorations à apporter au système et les mettre en œuvre au moyen d'une consultation auprès du client et d'un processus décisionnel mené de concert avec le client (bureaux régionaux).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un système proactif, logique et géré répond aux besoins opérationnels et stratégiques. ▪ De nouveaux cas déferés sont de nouveau saisis dans le SGCI. ▪ On utilise de moins en moins le STAR. ▪ Des procédures opérationnelles sont mises à jour. ▪ Le SGCI est amélioré au moyen de quatre versions de maintenance.
Charge de travail dans le SGCI : Fournir un appui aux opérations régionales pour assurer le traitement des cas de la SPR dans le SGCI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les changements à apporter au système sont cernés et mis en œuvre pour appuyer les priorités de gestion des cas de la Section de la protection des réfugiés (SPR). ▪ Les demandes d'asile sont réglées dans le SGCI. ▪ Les habiletés et les compétences à utiliser le SGCI sont perfectionnées.
Rapports du SGCI : Revoir les mécanismes d'établissement de rapports pour appuyer le processus décisionnel de la haute direction et la gestion opérationnelle des cas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacité d'établissement de rapports est améliorée pour appuyer le processus décisionnel, les prévisions et analyses, de même que la gestion du rendement opérationnel.
Formation sur le SGCI	
Offrir une formation ou des cours de perfectionnement sur le système aux fonctionnaires et aux décideurs partout au pays par l'intermédiaire du réseau de formation sur le SGCI, d'un encadrement/mentorat, de modules d'apprentissage en ligne, d'une formation destinée aux nouveaux décideurs et d'une formation en salle d'audience simulée et/ou en salle de classe.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élargissement et renforcement du réseau d'experts en la matière, au siège de la CISR et dans les bureaux régionaux. ▪ Amélioration de la collaboration et de l'appui au processus décisionnel pour la maintenance du SGCI. ▪ Amélioration de la capacité organisationnelle, des compétences, des connaissances et de l'acceptation en ce qui a trait à l'utilisation du SGCI. ▪ Assouplissement de la prestation de la formation sur le système. ▪ Amélioration des occasions de mobilité et de perfectionnement offertes au personnel. ▪ Meilleure efficacité du processus décisionnel grâce à l'utilisation de la nouvelle technologie.
Modules du SGCI	
SGCI/SI : Amorcer des consultations pour schématiser les processus opérationnels et fixer les exigences opérationnelles de la Section de l'immigration (SI).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un énoncé clair des besoins et des processus opérationnels est rédigé pour appuyer les opérations de la SI. ▪ Un consensus national et une approbation concernant les exigences requises pour aller de

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices.

Plans	Résultats attendus
	<ul style="list-style-type: none"> l'avant avec l'élément de conception sont obtenus. ▪ Une équipe de projet est créée.
Concevoir la Base de données nationale sur les motifs de décisions.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification et début de la mise en œuvre de la Base de données nationale sur les motifs de décisions afin de veiller à la qualité et à la cohérence du processus décisionnel dans toutes les sections. ▪ Prestation d'un appui pour les stratégies décisionnelles. ▪ Mise en forme normalisée des motifs en place pour les trois sections.
Mettre en œuvre un cadre de détention.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un instrument stratégique concernant l'utilisation de moyens de contention dans les salles d'audience est en place. ▪ Un instrument stratégique concernant l'accès du public/des médias pendant les audiences est en place. ▪ Les Directives n° 2 sont modifiées.
Élaborer un cadre d'utilisation de la vidéoconférence et de la nouvelle technologie à l'échelle des sections.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une approche exhaustive et intégrée de l'utilisation de la vidéoconférence est en place pour les trois sections. ▪ Des procédures sont mises au point pour les cas instruits par d'autres bureaux de la CISR. ▪ Des outils nationaux sont mis au point pour appuyer la vidéoconférence (p. ex. instructions et suivi des cas).
État de préparation aux audiences : Adopter des mesures préalables aux audiences pour s'assurer que les dossiers sont prêts pour l'audience et faciliter la tenue d'audiences proactives.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures liées à l'état de préparation aux audiences sont mises en œuvre dans toutes les sections (d'après le nombre de cas) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ SPR : Mesures préalables à l'audience améliorées pour faire en sorte que les dossiers soient prêts pour l'audience. ▪ SI : Mesures préalables à l'audience améliorées pour faire en sorte que les dossiers soient prêts pour l'audience. Diminution des ajournements et des remises causés par un manque de préparation à l'audience. ▪ Section d'appel de l'immigration (SAI) : Amélioration des mesures préalables à l'audience pour veiller à ce que les dossiers soient prêts pour l'audience; diminution des ajournements et remises causés par un manque de préparation à l'audience; tenue, par les agents du tribunal, de conférences de justification et de conférences préparatoires.
Évaluer le processus révisé de catégorisation de la SI-SAI et envisager son élargissement à d'autres bureaux régionaux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus révisé avec succès et participation efficaces des conseils et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). ▪ Évaluation du processus révisé terminée et examen et/ou mise en œuvre en cours des recommandations en faveur d'améliorations et d'un élargissement possible à d'autres bureaux régionaux. ▪ Diminution des délais de traitement à moins de 60 jours ouvrables. ▪ Rapports de surveillance créés et appliqués pour surveiller les progrès et évaluer les

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices.

Plans	Résultats attendus
	résultats.
Mettre en œuvre, à la SI-SAI, les nouvelles dispositions législatives liées à l'article 86, conformément à la loi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre d'une politique et de procédures révisées, conformes aux nouvelles dispositions législatives. ▪ Décideurs et personnel des services de soutien pour les audiences formés.
<p>Offrir une formation ciblée sur des questions prioritaires afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de répondre aux besoins des décideurs et des agents du tribunal, et de favoriser la qualité, la cohérence et l'efficacité; ▪ de veiller à ce que les décideurs de la SPR et de la SAI ainsi que les agents du tribunal reçoivent une formation intersectionnelle; ▪ de veiller à ce que les agents du tribunal soient formés pour appuyer toutes les sections; ▪ de fournir une formation commune, s'il y a lieu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation sur les stratégies décisionnelles de la SAI est mise au point, y compris en ce qui a trait à la tenue d'audiences proactives et d'audiences en l'absence du conseil du ministre. ▪ Les agents du tribunal reçoivent une formation avancée sur le Mode alternatif de règlement des litiges (MARL) et le règlement rapide informel (RRI). ▪ Un cadre est établi pour le personnel des Services de soutien pour les audiences au niveau PM-04-06 grâce à la définition des besoins de formation, le cas échéant, des compétences en matière de leadership et de gestion ainsi que des connaissances juridiques et procédurales. ▪ Une formation sur le Code de déontologie des décideurs est offerte. ▪ Une formation intersectionnelle est offerte aux décideurs de la SPR et de la SAI. ▪ Les agents du tribunal sont formés pour appuyer toutes les sections. ▪ Une formation est offerte sur les questions cernées dans la stratégie décisionnelle de la SI. ▪ Le Comité national de formation et de perfectionnement professionnel de la SPR est réactivé. ▪ Un plan national de formation et de perfectionnement professionnel pour la SPR est conçu de concert avec la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel. ▪ La Conférence nationale de la SAI est tenue.
Garder le contact avec la collectivité de la justice administrative du Canada et les partenaires internationaux pour profiter de leur expérience et de leurs pratiques exemplaires dans le domaine des initiatives décisionnelles et de gestion des cas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La CISR intègre les expériences de la collectivité de la justice administrative du Canada et des autres partenaires internationaux dans l'élaboration de ses pratiques exemplaires, au besoin.
Protection des réfugiés	
Mettre en œuvre une stratégie de gestion des cas pour limiter la croissance du nombre de cas en instance.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catégorisation, examen initial et triage plus efficaces. ▪ Utilisation accrue des processus de la voie rapide et des processus accélérés. ▪ Utilisation accrue des Directives n° 6 du président pour réduire les remises et les ajournements. ▪ Mise au rôle novatrice des cas. ▪ Utilisation plus efficace de la vidéoconférence pour la tenue des audiences.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices.

Plans	Résultats attendus
Élaborer et mettre en œuvre une stratégie décisionnelle pour assurer la qualité et l'efficacité de la prise de décisions.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nouveaux outils de qualité sont mis en place (p. ex. les arbres décisionnels, les organigrammes et les listes de vérification). ▪ Des séances d'information de qualité sont tenues pour les pays où l'on observe des incohérences du processus décisionnel ou les nouveaux pays sources.
Évaluer le projet pilote d'analyse linguistique à la SPR et présenter les résultats au Comité consultatif en matière de politiques (CCP).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une analyse complète et exhaustive est effectuée sur les avantages et les inconvénients de l'utilisation de l'analyse linguistique comme outil à long terme dans le processus d'octroi de l'asile. ▪ Le CCP rend une décision sur la poursuite de l'adoption de l'analyse linguistique en tant qu'outil.
Établir les prochaines étapes pour l'initiative de collecte rapide de renseignements (CRR).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les processus de CRR sont mis en œuvre au bureau régional de l'Est; les premières étapes sont suivies pour mettre en œuvre les processus de CRR dans les bureaux régionaux du Centre et de l'Ouest.
Améliorer les cartables nationaux de documentation (CND).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La présentation des CND est opportune et cadre avec les changements propres aux pays.
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	
Continuer de mettre en œuvre une approche stratégique d'un processus décisionnel de qualité de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer la stratégie décisionnelle afin de maintenir la qualité et d'accroître la cohérence dans des domaines tels que les ajournements/remises des contrôles des motifs de détention et les questions concernant la confidentialité des audiences. ▪ Promouvoir la cohérence et fournir aux décideurs des occasions de discuter de questions d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux enjeux sont cernés. ▪ L'analyse est terminée pour les deux enjeux d'intérêt, et un plan de traitement est en cours d'élaboration. ▪ Deux décisions à caractère persuasif sont rendues publiques. ▪ Cinq tribunes de discussion des décideurs sont tenues. ▪ Une séance nationale sur la cohérence est tenue. ▪ La première ébauche de l'examen des directives sur la détention est terminée.
Poursuivre les efforts de cohérence interrégionale au sein de la SI de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre les instructions nationales sur les exigences législatives relatives aux contrôles des motifs de détention pendant les jours fériés. ▪ Élaborer des annotations de dossier normalisées à l'échelle de la SI, tant pour les audiences à huis clos que pour les audiences publiques. ▪ Évaluer le formulaire national d'ordonnance de mise en liberté. ▪ Affectation stratégique des décideurs dans les bureaux régionaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les instructions sur les exigences relatives aux contrôles des motifs de détention pendant les jours fériés sont mises en œuvre à l'échelle de la SI. ▪ Des annotations normalisées de dossiers entre les secteurs privé et public sont mises en œuvre à l'échelle de la SI. ▪ L'évaluation du formulaire d'ordonnance de mise en liberté est terminée. ▪ Les décideurs sont envoyés dans d'autres bureaux régionaux en affectations à court terme au besoin.
Appels en matière d'immigration	

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Gérer l'arriéré de cas au moyen d'une stratégie décisionnelle et d'une stratégie de gestion des cas novatrices.

Plans	Résultats attendus
Mettre en œuvre un plan de gestion interrégional des cas à traiter.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage stratégique des décideurs entre les bureaux régionaux. ▪ Recours accru à la vidéoconférence pour les procédures de la SAI. ▪ Augmentation du nombre de cas réglés au bureau régional du Centre. ▪ Diminution des délais de traitement, en particulier pour les appels de mesures de renvoi (de manière à niveler les délais de traitement pour tous les types d'appels).
Maintenir le plan de réduction de l'arriéré du bureau régional du Centre (SAI).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régler les appels en instance depuis longtemps au bureau régional du Centre. ▪ Utiliser de façon continue les ressources spécialisées. ▪ Réduire la durée des cas en instance.
Élaborer et mettre en œuvre des stratégies décisionnelles pour accroître la cohérence de la prise de décisions. Les domaines visés peuvent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> ▪ des audiences proactives; ▪ les appels de mesures de renvoi; ▪ les ajournements et remises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration et mise en œuvre de manière efficace des stratégies décisionnelles de la SAI dans les domaines prioritaires. ▪ Production d'un manuel des pratiques exemplaires sur la proactivité des décideurs. ▪ Création et application d'une approche d'évaluation pour évaluer le succès de la stratégie décisionnelle de proactivité (p. ex. des audiences plus ciblées, moins d'ajournements, plus de cas réglés).
Élargir le traitement des cas dans le cadre d'audiences tenues en l'absence du conseil du ministre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination réussie avec l'ASFC pour mettre en œuvre et élargir la catégorisation des cas où la participation du conseil du ministre est assurée uniquement au moyen d'observations écrites.
Accroître le règlement rapide des appels sans audience : évaluer et améliorer le RRI et le MARL.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une politique sur le RRI est approuvée et mise en œuvre. ▪ Plus d'appels sont réglés au moyen du RRI et du MARL; un taux minimum de 50 % de règlement est maintenu. ▪ L'état de préparation aux audiences est assuré lorsque le processus de règlement rapide ne règle pas les appels.
Mettre en œuvre des procédures pour faciliter le règlement des appels de mesures de renvoi sans audience.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règlements plus rapides et plus nombreux des appels de mesures de renvoi sans audience; approche concertée avec l'ASFC et les conseils des appelants.
Évaluer l'efficacité des diverses initiatives et catégories de cas mises œuvre dans le cadre du Plan d'innovation à la SAI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'efficacité pour les divers processus de cas et projets pilotes amorcés dans le cadre du Plan d'innovation à la SAI est évaluée. ▪ Les processus sont coordonnés dans le but d'éviter les chevauchements et de clarifier les rôles et les attentes pour les décideurs, les employés et les conseils/parties. ▪ L'examen initial et la catégorisation des dossiers sont plus rapides et exacts. ▪ Des rapports de surveillance sont créés et appliqués pour surveiller les progrès et évaluer les résultats.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace.

Plans	Résultats attendus
Éléments communs	
Évaluer le projet pilote d'intégration de la SAI-SPR au bureau régional de l'Ouest et envisager son élargissement aux autres bureaux régionaux.	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du projet complétée et examen et/ou mise en œuvre en cours des recommandations en faveur d'améliorations et d'un élargissement possible aux autres bureaux régionaux, s'il y a lieu, selon les ressources en décideurs et les besoins des sections.
Fournir des protocoles sur l'échange de l'information contenue dans les dossiers entre les sections. (sous réserve de l'approbation du CCP)	<ul style="list-style-type: none"> Une politique est en place en matière d'échange de l'information entre les sections.
Élaborer une approche commune pour réduire la fréquence des ajournements et des remises à l'échelle des sections. (sous réserve de l'approbation du CCP)	<ul style="list-style-type: none"> Une approche exhaustive est en place pour réduire la fréquence des ajournements et des remises et comprend des réactions cohérentes au manque de préparation de la partie, du conseil ou de la CISR.
Établir un cadre et un processus pour chacune des sections en vue de la négociation d'ententes annuelles sur les niveaux de service avec la Direction générale des opérations, les Services juridiques, la Direction générale du perfectionnement professionnel et d'autres services aux fins de l'affectation aux sections de ressources en soutien pour les audiences.	<ul style="list-style-type: none"> Un cadre est en place. Le soutien pour les audiences et la souplesse des ressources de soutien pour les audiences sont pleinement intégrés.
Mettre sur pied la Section d'appel des réfugiés (SAR). (sous réserve de l'approbation législative)	<ul style="list-style-type: none"> Toute la logistique (emplacement, outils) est mise en œuvre. Un plan et des stratégies en matière de ressources humaines (RH) (pour les décideurs et les fonctionnaires) sont achevés et mis en œuvre. Les procédures sont rédigées, mises au point et publiées. Les politiques sont mises à jour. Les règles sont rédigées et mises au point. Le programme de formation est établi. Le système de suivi est mis en œuvre (module SAR-SGCI). L'architecture des activités de programme (AAP) de la CISR est adaptée de manière à tenir compte de la nouvelle section. Les ressources nécessaires sont obtenues.
Mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement, ainsi que des indicateurs communs à l'échelle des sections, y compris en ce qui concerne la qualité des décisions.	<ul style="list-style-type: none"> Les indicateurs et les procédures de mesure du rendement sont mis au point, et le processus d'évaluation est entrepris.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace.

Plans	Résultats attendus
Entreprenre le travail préparatoire en vue d'une conférence nationale de la CISR ayant pour but de célébrer le 20 ^e anniversaire de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des propositions sont rédigées et approuvées par le Conseil de gestion du président (CGP).
Services internes	
Continuer de mettre en œuvre un programme de formation exhaustif à l'échelle des sections pour les décideurs de la SPR, de la SAI et de la SI et pour les agents du tribunal (sous réserve de la disponibilité de l'effectif) et une formation commune, s'il y a lieu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre accru de décideurs de la SPR et de la SAI ainsi que d'agents du tribunal pour exécuter le travail à l'échelle des sections et pour faire avancer les initiatives d'intégration. ▪ Formation accrue à l'échelle des sections. ▪ Calendrier de formation tenant compte du flux cyclique des nouveaux décideurs.
Élaborer la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), l'AAP et le cadre de mesure du rendement correspondant.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La SGRR, l'AAP et le cadre de mesure du rendement de la CISR ainsi que des normes communes pour les tribunaux de la CISR sont établis et opérationnels. ▪ Un cadre amélioré pour l'établissement et l'utilisation des mesures du rendement est en place.
Mettre en œuvre le plan d'action relatif aux contrôles de gestion fondamentaux de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est donné suite aux contrôles clés établis par la haute direction.
Intégrer davantage la planification des RH, des ressources financières et de la TI dans les cycles de planification des activités de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un plan de TI triennal est mis en œuvre, et des mécanismes d'intégration avec le cycle de planification des activités sont en place. ▪ Les plans d'activités et les plans de gestion de la CISR incorporent des renseignements financiers et non financiers exhaustifs et intégrés.
Participer au renouvellement des politiques et des directives du SCT et les mettre en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une analyse d'impact est effectuée au sujet des incidences pour la CISR. ▪ Les politiques et procédures internes de la CISR qui ont été mises à jour et le programme de formation sont présentés aux employés de la CISR.
Améliorer davantage le processus de planification financière et de budgétisation de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les outils de budgétisation tels que les examens de la budgétisation par activité (BPA) et des crédits votés sont mis à jour, au besoin (pour tenir compte des changements opérationnels et technologiques).
Régler la question de la conservation et de l'élimination des dossiers de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achever le travail relatif aux cas postérieurs à 1989 et entreprendre le travail relatif aux cas antérieurs à 1989.
Approfondir la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mises à niveau prioritaires relatives à la sécurité sont effectuées. ▪ Les éléments initiaux du plan de reprise après un sinistre en TI (matériel, procédures, sensibilisation et liens avec le Plan de continuité des activités (PCA) sont en place.
Approfondir la mise en œuvre du programme de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le PCA est mis à jour dans le cadre d'exercices et de mises à l'essai périodiques. ▪ Un plan concernant la grippe pandémique est mis en œuvre dans le cadre du PCA, et les

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

Intégrer davantage le travail de la CISR pour favoriser une gestion efficace.

Plans	Résultats attendus
	employés de la CISR en sont informés.
Approfondir la mise en œuvre d'un programme exhaustif de gestion de l'approvisionnement et des biens.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un projet pilote relatif à un régime contractuel pour les interprètes est évalué, et un suivi pertinent est effectué. ▪ Un système de gestion des biens est établi.
Mettre en œuvre un cadre de consultation organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un nouveau cadre de consultation est mis en œuvre et intégré pleinement au cycle de planification ainsi qu'aux échelles nationale et régionale. ▪ Un comité composé d'employés des sections et directions générales établit et planifie efficacement les activités de consultation.
Mettre en œuvre un nouveau site Web de la CISR qui donne l'image d'une organisation intégrée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un nouveau site Web permet une navigation facile par les utilisateurs grâce à l'utilisation d'une approche fondée sur un « portail » axée sur les clients. ▪ L'information au sujet de la CISR offerte aux principaux publics et intervenants est bien structurée, complète et à jour.
Continuer de parfaire l'échange d'information entre tout le personnel de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleure utilisation d'<i>infony</i> en tant que mécanisme d'échange d'information. ▪ Messages communs préparés et distribués aux gestionnaires de la CISR.
Concentrer davantage les activités internationales de la CISR dans un programme cohésif qui aide la CISR à atteindre ses objectifs internationaux tout en équilibrant les nombreuses demandes de participation à des activités internationales avec les ressources disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les activités internationales sont exercées conformément aux objectifs, aux lignes directrices et aux orientations établis par le CGP et maximisent les avantages offerts par les activités internationales.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3
Bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle.

Plans	Résultats attendus
Éléments communs	
Mettre en œuvre un plan d'action afin de contribuer à l'avancement des recommandations faisant suite à l'examen des rôles et des responsabilités.	<ul style="list-style-type: none"> Les recommandations acceptées sont mises en œuvre.
Mettre en œuvre le Code de déontologie révisé de tous les décideurs de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> Un code de déontologie des décideurs de la CISR est mis en œuvre. La formation sur le Code de déontologie des décideurs est terminée dans les trois sections.
Réviser le protocole et le processus de plainte pour les décideurs nommés par décret.	<ul style="list-style-type: none"> Un protocole et un processus de plainte révisés pour les décideurs nommés par décret sont créés.
Poursuivre les efforts de recrutement des décideurs nommés par décret pour la SPR et la SAI.	<ul style="list-style-type: none"> Des campagnes de recrutement générales et ciblées sont menées. Une liste de candidats retenus qui satisfont à toutes les exigences de la CISR est établie et recommandée à la ministre.
Mettre en place la planification des ressources afin d'assurer que la CISR dispose de l'effectif de décideurs nécessaire ainsi que du soutien nécessaire aux nouveaux décideurs tout au long de leur intégration.	<ul style="list-style-type: none"> La planification des ressources nommées par décret est intégrée dans les cycles de planification des activités de la CISR. Le soutien nécessaire est fourni aux nouveaux décideurs durant au moins la première année où ils remplissent leurs fonctions. La base de connaissances est continuellement disponible grâce à la prestation cyclique de séances de formation axées sur des questions particulières, et ce, afin de s'assurer que les nouveaux décideurs sont au courant, et que des programmes de mise à jour sont offerts aux décideurs plus expérimentés.
Examiner et mettre à jour les profils de responsabilités pour les décideurs nommés par décret afin de tenir compte des modifications requises quant au libellé et aux rôles et responsabilités. (sous réserve des recommandations découlant de l'examen des rôles et des responsabilités)	<ul style="list-style-type: none"> Les profils de responsabilités des décideurs nommés par décret sont mis à jour. Le processus d'évaluation du rendement est revu.
Élaborer des lignes directrices sur l'application des conditions d'emploi des personnes nommées par décret.	<ul style="list-style-type: none"> Des lignes directrices sur les conditions d'emploi des personnes nommées par décret sont établies.
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	
Dresser un plan de relève pour les postes de gestion régionaux.	<ul style="list-style-type: none"> Des cours de formation pertinents sont relevés et intégrés dans les plans d'apprentissage individuels des employés intéressés à des postes de gestion.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

Bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle.

Plans	Résultats attendus
	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes lignes de la nouvelle formation destinée aux directeurs sont dressées.
Services internes	
Approfondir la mise en œuvre de la stratégie triennale d'équité en matière d'emploi (EE).	<ul style="list-style-type: none"> L'étape 1 du programme de mentorat est lancé, et les jalons de dotation fondés sur l'EE sont en cours d'élaboration. L'élaboration de programmes d'avancement professionnel ciblés est amorcée. Des activités de sensibilisation à l'EE sont menées.
Mettre en œuvre la nouvelle politique sur les langues officielles.	<ul style="list-style-type: none"> Des séances de formation et d'information sont offertes au groupe et aux gestionnaires des RH de tous les niveaux.
Mettre en œuvre le nouveau modèle de services de formation linguistique.	<ul style="list-style-type: none"> Une nouvelle politique de formation linguistique est mise en œuvre.
Mettre en œuvre les activités de renouvellement de la fonction publique par la consolidation des activités de modernisation des RH.	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des compétences est lancée. La planification intégrée des RH axée sur la planification de la relève et sur des programmes de perfectionnement des employés est mise en œuvre. Des stratégies de recrutement efficaces et efficientes sont élaborées (p. ex. dotation collective, bassins de candidats qualifiés au préalable, partenariats avec d'autres ministères et organismes, recrutement postsecondaire). Un programme de gestion du rendement plus rigoureux est mis en œuvre, ce qui permet de veiller à ce qu'au moins 90 % des employés aient des plans d'apprentissage. L'accent est mis sur le perfectionnement et l'apprentissage continu des employés (p. ex. mise en œuvre continue d'un plan d'apprentissage national pour tout le personnel de la CISR, perfectionnement du leadership pour les fonctionnaires ainsi que pour les décideurs nommés par décret).
Assurer la mise en œuvre continue de la réforme de la classification.	<ul style="list-style-type: none"> La nouvelle norme de classification des membres du groupe LA est mise en œuvre. De nouvelles politiques et procédures de classification sont en place et conformes à celles de l'Agence de la fonction publique du Canada. On continue de mettre en œuvre la nouvelle norme de classification des employés du groupe EC. Un nouveau cadre de surveillance de la classification est en place.
Continuer à se conformer aux exigences législatives ayant trait aux RH, aux pratiques de surveillance, aux possibilités découlant de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> , et poursuivre l'élaboration de politiques et d'outils additionnels.	<ul style="list-style-type: none"> La politique sur la formation indispensable (c.-à-d. formation obligatoire) est mise en œuvre; toute la formation obligatoire et en leadership pour les gestionnaires est mise au point et intégrée dans un programme à l'intention des décideurs nommés par décret et des fonctionnaires.

Résultat stratégique : Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

Bâtir une organisation souple qui a des responsabilités claires, un comportement éthique, du leadership et une capacité opérationnelle.

Plans	Résultats attendus
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation est achevé. ▪ De nouveaux outils et de nouvelles politiques de dotation sont élaborés (p. ex. nominations intérimaires, processus de notification, mécanismes d'intégration des étudiants, affectations, lignes directrices internes sur la dotation). ▪ Un instrument de délégation intégré en ce qui a trait aux RH est conçu et mis en œuvre pour les décideurs nommés par décret et les fonctionnaires. ▪ La nouvelle politique sur le harcèlement (adaptée à la CISR et englobant les décideurs nommés par décret) est lancée. ▪ Un programme d'orientation exhaustif est en place pour les décideurs nommés par décret et les fonctionnaires.
Mettre au point un cadre de valeurs et d'éthique pour les employés de la CISR, fondé sur la nouvelle charte du SCT.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre des valeurs et d'éthique de la CISR est en place. ▪ Les employés et les gestionnaires reçoivent une formation et des documents sur les valeurs et l'éthique, la divulgation des actes fautifs et des activités politiques.
Planifier et organiser les dernières étapes de l'établissement du nouveau Comité ministériel de vérification (CMV) de la CISR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un CMV de la CISR conforme est doté d'un effectif complet ainsi que des services de secrétariat. ▪ Des documents de formation sont élaborés, et des séances de formation sont données pour expliquer les activités de la CISR aux membres externes du CMV.
Planifier l'établissement d'un nouveau comité d'évaluation de la CISR conformément aux exigences de la nouvelle politique d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Comité d'évaluation de la CISR est établi et mène ses activités.
Continuer de donner suite aux responsabilités relatives à l'AIPRP afin de veiller à ce que la CISR se conforme à la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et les applique de façon responsable et en temps opportun.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La CISR se conforme aux lois ainsi qu'aux politiques et procédures du CT. ▪ Les employés de la CISR sont au courant de leurs droits et obligations individuels et de ceux de l'organisation aux termes des deux lois.