

Guide pratique sur l'assurance de la qualité dans les procédures d'asile

Examen des demandes
de protection internationale



Guide pratique sur l'assurance de la qualité dans les procédures d'asile

Examen des demandes de protection internationale

Avril 2024

Le 19 janvier 2022, le Bureau européen d'appui en matière d'asile (EASO) est devenu l'Agence de l'Union européenne pour l'asile (EUAA). Toutes les références à l'EASO et aux produits et organes de l'EASO doivent s'entendre comme des références à l'EUAA.



Manuscrit achevé en mars 2024

Ni l'Agence de l'Union européenne pour l'asile (EUAA) ni aucune personne agissant au nom de l'EUAA n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2025

Print ISBN 978-92-9410-588-2 doi:10.2847/6513019 BZ-03-23-310-FR-C

PDF ISBN 978-92-9410-587-5 doi:10.2847/4022094 BZ-03-23-310-FR-N

© Agence de l'Union européenne pour l'asile (EUAA), 2025

Photo de couverture: WavebreakMediaMicro © AdobeStock

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source. Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'EUAA, il peut être nécessaire de demander l'autorisation directement auprès des titulaires de droits respectifs.



À propos du guide

Pourquoi ce guide a-t-il été créé? La mission de l'Agence de l'Union européenne pour l'asile (EUA) est de faciliter et de soutenir les activités des États membres de l'Union européenne (UE) et des pays associés [pays de l'UE+ ⁽¹⁾] dans la mise en œuvre du régime d'asile européen commun (RAEC). Conformément à son objectif général de promouvoir une mise en œuvre correcte et efficace du RAEC et de favoriser la convergence, l'EUA élabore des normes opérationnelles et des indicateurs communs, des lignes directrices et des outils pratiques.

Comment le présent guide a-t-il été élaboré? Le présent guide a été rédigé par des experts de toute l'UE, avec la précieuse contribution de la Commission européenne, du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et du Conseil européen sur les réfugiés et les exilés ⁽²⁾. Son élaboration a été facilitée et coordonnée par l'EUA. Avant sa finalisation, l'outil a fait l'objet d'une consultation menée auprès de tous les pays de l'UE + par l'intermédiaire du réseau de l'EUA sur les procédures d'asile. L'EUA tient à remercier les membres du groupe de travail qui ont préparé la rédaction du présent guide: Ingrid Riemsma, Siiri Veijonen et Matthias Wild.

À qui s'adresse le présent guide? Le présent guide s'adresse principalement aux personnes chargées d'évaluer la qualité des entretiens personnels et des décisions relatives aux demandes de protection internationale. Dans le même temps, le présent guide s'adresse aux fonctionnaires de haut niveau et de l'encadrement intermédiaire ainsi qu'aux fonctionnaires chargés de la mise en œuvre et de la coordination de l'assurance de la qualité dans les administrations nationales. En outre, ce guide est utile pour les agents chargés des dossiers et pour toute autre personne travaillant ou intervenant dans le domaine de la protection internationale dans le contexte de l'UE.

Quel est le lien entre le présent guide et les autres outils de l'EUA? Le guide devrait être utilisé conjointement avec les orientations de l'EUA sur la procédure d'asile ⁽³⁾ et son outil d'assurance de la qualité ⁽⁴⁾, ainsi qu'avec les autres guides et outils pratiques accessibles au public sur le site internet de l'EUA (<https://eua.europa.eu/practical-tools-and-guides>).

Quel est le lien entre le présent guide, la législation et les pratiques nationales? Le présent guide est un outil de convergence souple. Il n'est pas juridiquement contraignant et reflète les normes communément admises, telles qu'adoptées par le conseil d'administration de l'EUA le 29 avril 2024.

Avertissement

Le présent guide a été élaboré sans préjudice du principe selon lequel seule la Cour de justice de l'Union européenne peut donner une interprétation faisant autorité du droit de l'Union.

⁽¹⁾ Les 27 États membres de l'Union européenne, auxquels s'ajoutent l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

⁽²⁾ Notez que la version finale du guide ne reflète pas nécessairement la position du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés ou du Conseil européen sur les réfugiés et les exilés.

⁽³⁾ EASO, *Guide de l'EASO sur la procédure d'asile: normes opérationnelles et indicateurs*, septembre 2019.

⁽⁴⁾ EASO, *Outil d'assurance de la qualité: examen de la demande de protection internationale*, juillet 2019.





Table des matières

Abréviations	6
Synthèse	7
Introduction	8
1. Une approche systématique de la qualité dans la procédure d’asile	9
1. Définition de la qualité dans le cadre de la procédure d’asile	9
1.2. Configuration organisationnelle des fonctions de gestion de la qualité des administrations chargées de l’asile.....	10
1.2.1. Fonctions de gestion de la qualité entièrement centralisées	11
1.2.2. Fonctions de gestion de la qualité partiellement décentralisées	13
1.3. Mise en œuvre d’un cycle PDCA dans le cadre de la procédure d’asile	14
1.4. Principes organisationnels pour une culture efficace de la qualité	15
1.4.1. Leadership et engagement de l’encadrement.....	15
1.4.2. Gestion axée sur les résultats et fondée sur les faits	15
1.4.3. Participation du personnel	16
1.4.4. Organisation apprenante	16
1.4.5. Gestion des connaissances.....	16
1.4.6. Retour d’information et approche positive pour remédier aux erreurs	17
1.4.7. Mentalité de service	18
1.4.8. Recrutement, formation et perfectionnement professionnel	18
2. Mécanismes de consultation	22
2.1. Supervision et mentorat.....	23
2.2. Principe des quatre yeux.....	25
2.3. Consultation régulière	26
2.3.1. Consultation des agents chargés des dossiers	26
2.3.2. Consultation interservices.....	28
2.3.3. Consultations avec les parties prenantes externes	29
2.4. Service d’assistance	30
3. Outils d’aide à la qualité	32
3.1. Orientations.....	35
3.2. Procédures opérationnelles permanentes	36
3.3. Modèles.....	37
3.4. Sélection de la jurisprudence pertinente	39
3.5. Transcriptions d’entretiens et décisions en tant qu’exemples	40





4.	Suivi de la qualité	42
4.1.	Mise en place de normes et d'indicateurs (pour les entretiens personnels et les décisions de première instance)	44
4.1.1.	Normes juridiques	44
4.1.2.	Normes opérationnelles	44
4.1.3.	Indicateurs	45
4.1.4.	Normes et indicateurs pour les entretiens personnels et les décisions de première instance	46
4.2.	Collecte des données	48
4.2.1.	Méthode d'échantillonnage des cas d'entretiens individuels et des décisions de première instance à examiner	48
4.3.	Évaluation et analyse	51
4.4.	Retour d'information et établissement de rapports	52
4.5.	Contributions de différentes sources pour le suivi de la procédure d'asile	53
4.5.1.	Évaluations et audits externes	53
4.5.2.	Mécanismes de plainte pour les demandeurs et les parties prenantes externes	54
4.5.3.	Enquêtes ciblant les demandeurs	55
4.5.4.	Décisions de deuxième instance et décisions de justice	57
4.5.5.	Contributions des parties prenantes internes	59
4.6.	Recommandations fondées sur le retour d'information sur la qualité et l'établissement de rapports	60
4.7.	Mise en œuvre	60





Abréviations

Abréviation	Définition
CAF	Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques
DPA (refonte)	Directive sur les procédures d'asile (refonte) — Directive 2013/32/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative à des procédures communes pour l'octroi et le retrait de la protection internationale (refonte)
EUAA	Agence de l'Union européenne pour l'asile
ISO	Organisation internationale de normalisation
Pays de l'UE+	Les 27 États membres de l'Union européenne, auxquels s'ajoutent l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse
PDCA	planifier-déployer-contrôler-agir
RAEC	Régime d'asile européen commun





Synthèse

L'objectif de l'assurance de la qualité, tel que décrit dans le présent guide, est de garantir des procédures d'asile équitables et efficaces menées de manière transparente conformément aux normes juridiques établies par le régime d'asile européen commun. L'introduction d'une méthodologie d'assurance de la qualité, basée sur le modèle «planifier-déployer-contrôler-agir» (PDCA), dans les administrations nationales chargées de l'asile permet d'améliorer leurs performances de manière continue et durable.

L'engagement de l'encadrement à instaurer une culture organisationnelle de la qualité est essentiel au bon fonctionnement des mécanismes d'assurance de la qualité. Une culture de la qualité organisationnelle se caractérise par une gestion axée sur les résultats et fondée sur les faits, la participation des personnes, la gestion de l'apprentissage et des connaissances, un retour d'information et une approche positive pour remédier aux erreurs, une mentalité de service, ainsi que le recrutement, la formation et le développement professionnel.

L'assurance de la qualité repose sur la mise au point de mécanismes solides de consultation sur la qualité au sein de l'organisation et sur le développement d'outils d'aide à la qualité. Les mécanismes de consultation peuvent prendre la forme d'une supervision et d'un mentorat, en appliquant le principe des quatre yeux, en fournissant un service d'assistance et/ou en organisant régulièrement des réunions de consultation. Les outils d'aide à la qualité peuvent consister en des orientations, des procédures opérationnelles permanentes, des modèles, etc.

Les outils d'aide à la qualité peuvent être utilisés par les agents chargés des dossiers dans leur travail quotidien, qui peuvent utiliser les mécanismes de consultation proposés.

Le suivi de la qualité des entretiens personnels et des décisions prises en première instance est une activité permanente. Il offre l'occasion d'évaluer l'évolution de l'examen des demandes d'asile au fil du temps, en contribuant à identifier les points forts et les points faibles de la procédure d'asile. Les étapes du suivi de la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance sont les suivantes:

- sélection de normes et d'indicateurs;
- collecte de données;
- évaluation et analyse;
- retour d'information et établissement de rapports.

Les contributions et activités supplémentaires qui soutiennent l'examen des entretiens et des décisions et complètent le suivi de la qualité se composent principalement de décisions de deuxième instance et de décisions de justice, d'évaluations et d'audits externes, de mécanismes de traitement des plaintes, d'enquêtes ciblant les demandeurs et de contributions des parties prenantes internes.

Sur la base des résultats des activités de suivi et de la consultation de l'encadrement, des recommandations pour l'amélioration des processus peuvent être formulées, complétées par un plan d'action pour leur mise en œuvre.



Introduction

La procédure d'asile n'atteint ses objectifs et n'offre la protection nécessaire que lorsqu'elle est mise en œuvre conformément aux normes applicables dans chaque cas.

Le présent guide vise à aider les administrations chargées de l'asile à mettre en œuvre une méthode d'assurance de la qualité dans le cadre de la procédure d'asile et à développer davantage leurs systèmes de gestion de la qualité. Les mesures d'assurance de la qualité garantissent une procédure équitable, efficace et transparente, mise en œuvre conformément aux normes juridiques. Dans le même temps, le guide explique comment des mesures peuvent être mises en œuvre dans la pratique pour garantir la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance. En fonction de la configuration des administrations nationales chargées de l'asile, les orientations et les normes contenues dans ce guide peuvent également être appliquées dans d'autres domaines de la procédure d'asile, tels que l'application du règlement Dublin III ⁽⁵⁾, les services d'interprétation, la qualité des informations sur les pays d'origine, l'accueil et d'autres procédures administratives.

Le présent guide pratique est divisé en quatre chapitres principaux. Le [chapitre 1 — «Une approche systématique de la qualité dans la procédure d'asile»](#) présente les définitions, les composantes et les résultats de la qualité, de la gestion de la qualité et des systèmes de gestion de la qualité. Il détaille également des concepts clés tirés de la théorie de la gestion qui peuvent être appliqués par les administrations nationales compétentes en matière d'asile. Le [chapitre 2 — «Mécanismes de consultation»](#) souligne l'importance d'une culture de consultation dans les administrations chargées de l'asile et introduit un ensemble de mécanismes qui garantissent la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance. Le [chapitre 3 — «Outils d'aide à la qualité»](#) se concentre sur les outils qui aident les agents chargés des dossiers dans leur travail quotidien. Ce chapitre examine la manière dont ces outils peuvent être développés et tenus à jour, et formule des recommandations pour une conception et une mise en œuvre optimales des outils. Le [chapitre 4 — «Contrôle de la qualité»](#) décrit les étapes de l'élaboration d'une méthode permettant de contrôler en permanence la qualité de la procédure d'asile, en mettant l'accent sur les entretiens personnels et les décisions de première instance. Il détaille également les activités qui contribuent au contrôle de la qualité de la procédure d'asile et qui permettent ainsi de mettre en œuvre des actions de suivi et des améliorations.

Le présent guide met l'accent sur l'assurance de la qualité dans le contexte de l'examen des demandes de protection internationale. Pour plus d'informations sur les systèmes de gestion de la qualité en général, consulter la littérature dans ce domaine ⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ [Règlement \(UE\) n° 604/2013](#) du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 établissant les critères et mécanismes de détermination de l'État membre responsable de l'examen d'une demande de protection internationale introduite dans l'un des États membres par un ressortissant de pays tiers ou un apatride (refonte) (JO L 180 du 29.6.2013, p. 31).

⁽⁶⁾ Voir, par exemple, Organisation internationale de normalisation (ISO), «ISO 9001:2015: Systèmes de management de la qualité» (<https://www.iso.org/fr/normes/les-plus-connnues/famille-iso-9000>); Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM), «Le modèle EFQM» (<https://efqm.org/fr/the-efqm-model/>); Chartered Quality Institute (CQI), «Knowledge & research» (<https://www.quality.org/knowledge/>); American Society for Quality (ASQ), «Quality resources» (<https://asq.org/quality-resources>).



1. Une approche systématique de la qualité dans la procédure d'asile

Définir la qualité est une tâche difficile. Le présent chapitre vise à mettre en évidence les éléments essentiels qui contribuent à la qualité de la procédure d'asile. Étant donné que l'assurance de la qualité dans les procédures d'asile n'est pas une activité autonome, elle doit être soutenue par une organisation qui favorise une culture de la qualité. Le présent chapitre présente les principes organisationnels nécessaires pour y parvenir.

Les administrations compétentes en matière d'asile ont mis en place différentes configurations organisationnelles pour les fonctions de gestion de la qualité, qui sont également décrites dans le présent chapitre. Celui-ci aborde les principaux éléments que les administrations doivent prendre en compte lorsqu'elles envisagent de mettre en place un système de gestion de la qualité. Dans le même temps, ce chapitre s'appuie sur le cycle planifier-déployer-contrôler-agir dans le cadre de la procédure d'asile.

1. Définition de la qualité dans le cadre de la procédure d'asile

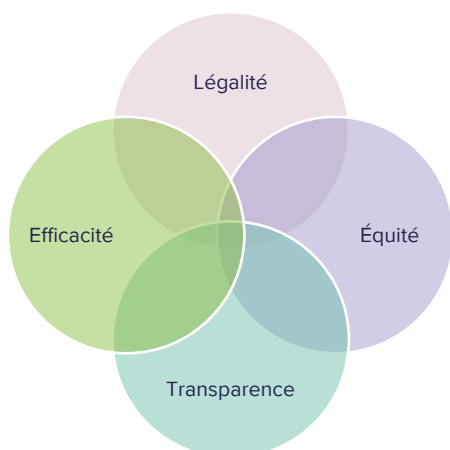
La procédure d'asile est une procédure administrative publique qui, en tant que telle, est régie par l'État de droit. Parallèlement au respect des normes juridiques énoncées dans la législation, au cours des dernières décennies, le secteur public a tiré des enseignements du secteur privé en ce qui concerne l'assurance de la qualité. En particulier, l'approche vis-à-vis de la qualité, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, est devenue, dans le contexte de la conformité aux exigences légales, de plus en plus axée sur le service ⁽⁷⁾.

Dans le domaine de l'asile, tant la société dans son ensemble que les demandeurs de protection internationale sont les principaux bénéficiaires des procédures nationales. Toutefois, étant donné que les demandeurs ne peuvent s'adresser qu'à l'État pour demander l'asile, il existe un déséquilibre de pouvoir entre les demandeurs et l'État qui doit être pris en considération. En outre, dans le cadre de la procédure d'asile, les enjeux sont élevés. Toute lacune dans sa mise en œuvre pourrait mettre en danger la sécurité des demandeurs et les exposer à des mauvais traitements. La position d'infériorité des demandeurs peut être compensée par la mise en œuvre de mesures visant à garantir la qualité du traitement de leurs demandes et l'octroi de garanties procédurales. Des procédures de qualité sont essentielles pour garantir que les demandeurs, le public et les autres parties prenantes continuent d'avoir confiance dans le fait que ceux qui ont besoin d'une protection internationale peuvent en bénéficier.

La qualité de la procédure d'asile couvre quatre domaines d'action: la légalité, l'équité, l'efficacité et la transparence (voir figure 1).

⁽⁷⁾ Pour plus de détails sur la théorie de la conformité aux exigences, voir Crosby, P. B., *Quality is Free* (La qualité, c'est gratuit), McGraw-Hill Book Co., New York, 1979, et la série de normes ISO 9000 sur les principes de gestion de la qualité et l'orientation client.



Figure 1 — Les quatre éléments contribuant à la qualité de la procédure d’asile

La légalité veille à ce que le cadre juridique et les garanties procédurales figurant dans le droit international, le droit de l’UE et le droit national, la jurisprudence pertinente et les garanties de procédure régulière soient correctement mis en œuvre dans la pratique.

L’équité garantit que la demande de chaque demandeur est évaluée sur une base individuelle, en tenant compte de sa situation personnelle (par exemple, des vulnérabilités spécifiques). Elle garantit également que tous les demandeurs ont un accès égal à la procédure d’asile et la

possibilité de participer à celle-ci, et qu’ils peuvent jouir de leurs droits et remplir leurs obligations. En outre, elle veille à ce que des demandes similaires soient traitées et évaluées de manière comparable. Dans le même temps, l’équité contribue à l’intégrité de la procédure d’asile, qui est liée à la capacité des autorités à détecter la fraude, à la signaler et à agir en conséquence.

L’efficacité suppose une procédure d’asile diligente fondée sur des processus optimisés, permettant un examen rapide tout en veillant à ce que celui-ci soit adéquat et complet. Une procédure efficace garantit que les demandeurs ne restent pas inutilement longtemps dans l’attente du résultat de leur demande. L’efficacité intègre également l’adaptabilité de la procédure d’asile à l’évolution des circonstances qui caractérisent les flux de demandeurs d’asile, tant en ce qui concerne l’ampleur du flux que les types de demandes.

La transparence garantit que la procédure d’asile est prévisible pour les demandeurs, que les informations pertinentes leur sont fournies, que les demandeurs comprennent leurs droits et obligations et la procédure, que les décisions sont claires et bien motivées et que les demandeurs ont accès à un conseiller juridique indépendant et à un recours effectif. La transparence des procédures est essentielle pour garantir la responsabilité des administrations compétentes en matière d’asile à l’égard des demandeurs et de la société dans son ensemble.

En conclusion, la qualité se traduit par une procédure d’asile **équitable** et **efficace**, menée de manière **transparente** conformément aux **normes juridiques** établies par le régime d’asile européen commun (RAEC).

1.2. Configuration organisationnelle des fonctions de gestion de la qualité des administrations chargées de l’asile

Les administrations nationales chargées de l’asile dans les pays de l’UE+ sont structurées de différentes manières. Les rôles, responsabilités et autorités au sein de l’organisme, y compris



dans le cadre des activités de gestion de la qualité, sont déterminés au plus haut niveau de l'encadrement ⁽⁸⁾.

Dans la plupart des pays de l'UE+, la gestion de la qualité est institutionnalisée dans une certaine mesure. Par exemple, certaines autorités disposent d'une unité ad hoc d'un personnel ayant des responsabilités spécifiques en matière de gestion de la qualité ou d'arrangements impliquant une coopération avec d'autres organisations. À cet égard, les fonctions de gestion de la qualité des administrations chargées de l'asile peuvent être entièrement centralisées ou partiellement décentralisées.

Il est important de souligner que la qualité doit être assurée dans l'ensemble d'une organisation en appliquant le principe selon lequel le travail est accompli par les personnes les plus compétentes dans les rôles prévus. Il s'agit là d'un élément essentiel de la gestion de la qualité.

En outre, le fait de disposer d'une unité qui se voit confier la tâche essentielle de superviser et de contrôler la qualité de la procédure d'asile présente, compte tenu de la taille de chaque administration, des avantages substantiels pour les administrations chargées de l'asile. Dans ce cas, l'unité concernée dispose d'une fonction de supervision, sans que cela implique que toutes les fonctions de gestion de la qualité soient concentrées dans cette unité. Afin de garantir une bonne gouvernance au sein de l'organisation, il convient d'éviter les conflits entre les rôles et de garantir l'indépendance lors de l'exécution des tâches assignées. Tant dans les configurations centralisées que dans les configurations partiellement décentralisées, il est important d'investir dans les mécanismes de consultation et de définir les différents rôles (pour plus d'informations, voir le [chapitre 2 — «Mécanismes de consultation»](#)).

Cette section présente les principales configurations concernant les fonctions de gestion de la qualité dans les administrations nationales ⁽⁹⁾. Les points forts de chaque configuration sont mis en évidence et des recommandations sont formulées pour leur mise en œuvre. Les configurations nationales peuvent prendre plusieurs formes et combinaisons de formes autres que celles présentées ci-dessous. Ces configurations sont souvent fondées sur les caractéristiques spécifiques des administrations chargées de l'asile, telles que la taille, la localisation opérationnelle, l'infrastructure, la culture administrative, le cadre juridique, le nombre de membres du personnel et le nombre de dossiers.

Compte tenu des caractéristiques de chaque administration, une configuration organisationnelle «adaptée à l'usage prévu» doit être fonctionnelle lors de la mise en place d'un système de gestion de la qualité.

1.2.1. Fonctions de gestion de la qualité entièrement centralisées

La configuration organisationnelle se caractérise par une unité centrale de gestion de la qualité, généralement située au siège d'une administration chargée de l'asile (voir figure 2). Cette unité peut être une unité dédiée à la qualité ou une fonction d'une unité juridique, d'une

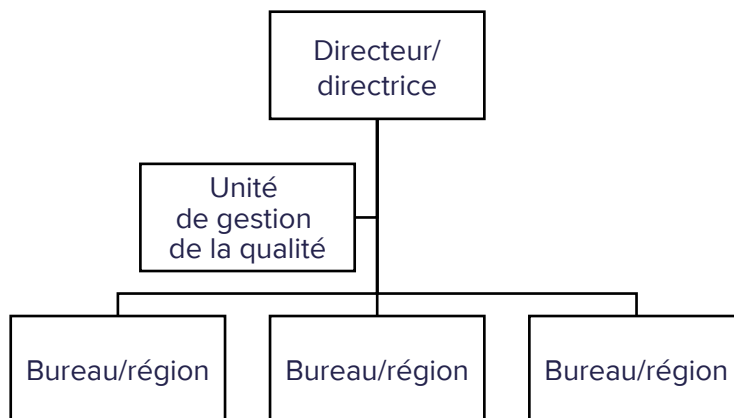
⁽⁸⁾ Pour de plus amples informations, voir ISO 9001, sections 5.3 «Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme» et 7.1.2 «Ressources humaines».

⁽⁹⁾ Voir EUAA, *Quality Matrix Report on Quality Management* (Rapport sur la matrice de qualité concernant la gestion de la qualité), décembre 2022 (document restreint destiné aux pays de l'UE+ uniquement).



unité chargée de la coordination de la procédure d'asile ou d'une unité d'encadrement supérieur. Cette unité est chargée des tâches essentielles du suivi de la qualité de la procédure d'asile et de la mise en œuvre des activités d'assurance de la qualité.

Figure 2 — Configuration entièrement centralisée



Avantages de cette configuration et points forts organisationnels

- L'unité de gestion de la qualité est étroitement associée à l'encadrement supérieur et aux personnes impliquées dans la prise de décision.
- Cette configuration comprend un niveau élevé d'expertise et de spécialisation.
- L'homogénéité et la cohérence des activités liées à la qualité dans l'ensemble de l'administration sont assurées.
- L'objectivité et l'indépendance sont garanties lors de la mise en œuvre de mesures liées à la qualité dans l'ensemble de l'administration.
- Les connaissances sont partagées avec les bureaux régionaux/locaux de manière cohérente.

Éléments à prendre en considération

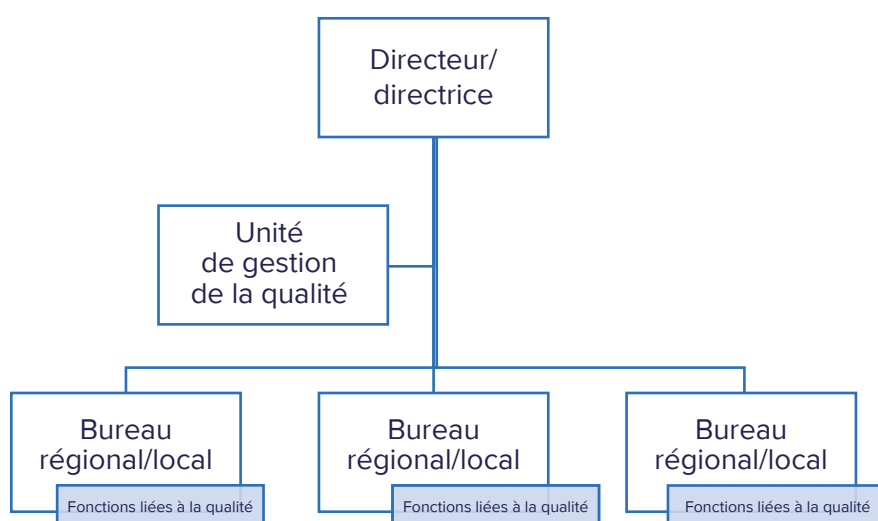
- L'éloignement au niveau opérationnel peut avoir des conséquences sur le flux d'informations et le maintien d'un contact étroit avec le terrain.
- L'efficacité du processus pourrait être compromise en raison des retards causés par la logistique et de la dépendance excessive à l'égard d'un processus centralisé.
- Veiller à ce que des ressources humaines soient disponibles pour toutes les activités peut s'avérer difficile. Cela peut être atténué par des missions d'assurance de la qualité et la mise en place de canaux de communication actifs sur le terrain.
- Lors de la mise en œuvre de mesures de gestion de la qualité, telles que l'examen des dossiers par l'administration chargée de l'asile, il peut être possible d'obtenir des ressources au niveau local.



1.2.2. Fonctions de gestion de la qualité partiellement décentralisées

Dans cette configuration, les activités de gestion de la qualité sont partiellement décentralisées au sein de l'administration chargée de l'asile (voir figure 3). Des compétences et des tâches spécifiques liées à la qualité sont attribuées à des bureaux régionaux ou locaux, tandis qu'une unité centrale de gestion de la qualité conserve la fonction de coordination des activités et de fixation des exigences en matière de qualité au niveau national. Le type et la portée des activités liées à la qualité mises en œuvre par les bureaux régionaux ou locaux peuvent varier. Les activités comprennent généralement des examens de première ligne de la qualité des dossiers individuels.

Figure 3 — Configuration partiellement décentralisée (niveau régional)



Avantages de cette configuration et points forts organisationnels

- La proximité de l'unité de la qualité avec les pratiques et les processus opérationnels sur le terrain favorise le flux d'informations, ce qui permet d'identifier les nouveaux défis, les besoins et les bonnes pratiques.
- L'unité centrale chargée de la qualité peut se concentrer sur les activités de coordination et de suivi.

Éléments à prendre en considération

- Des canaux de coordination et de communication solides avec l'unité centrale chargée de la qualité sont nécessaires pour garantir la cohérence et la rationalisation de la mise en œuvre des processus au niveau régional/local.
- Un nombre élevé de membres du personnel doit participer à des activités liées à la qualité dans les bureaux régionaux/locaux, ce qui peut réduire les ressources affectées à d'autres processus.
- L'objectivité et l'indépendance doivent être garanties lors de la mise en œuvre des activités liées à la qualité au niveau régional/local.
- Il existe un risque que des cultures divergentes en matière de qualité se développent dans différents bureaux régionaux/locaux.

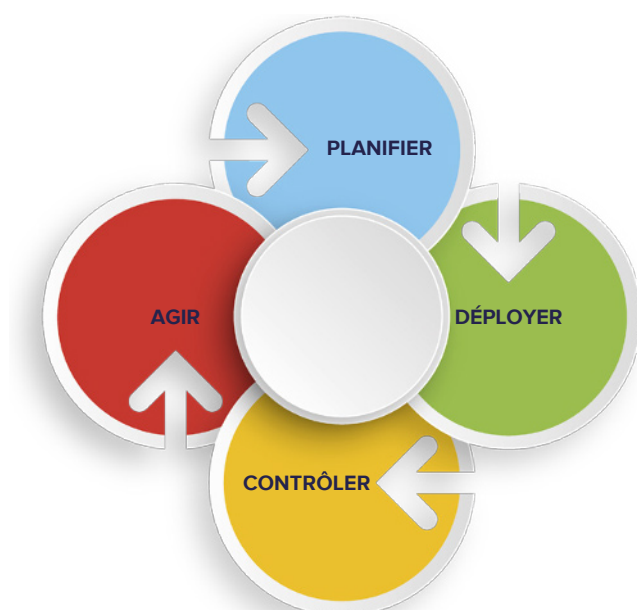


Les fonctions de gestion de la qualité peuvent également être partiellement décentralisées de manière horizontale, par exemple entre les différentes unités/départements du siège d'une administration chargée de l'asile.

1.3. Mise en œuvre d'un cycle PDCA dans le cadre de la procédure d'asile

La mise en place d'une procédure d'asile **équitable** et **efficace**, menée de manière **transparente** et conforme aux **normes juridiques**, peut être soutenue au mieux par l'introduction du cycle PDCA dans la procédure d'asile.

Figure 4 — Cycle PDCA



Le cycle PDCA ⁽¹⁰⁾ (voir figure 4) est une approche de gestion utilisée pour faciliter l'amélioration continue des produits et des processus. Le cycle PDCA peut être mis en œuvre pour gérer la qualité de chaque processus dans toute organisation, car il combine la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration continue ⁽¹¹⁾. Plus important encore, le cycle PDCA peut être appliqué à un système de gestion de la qualité dans lequel des processus interconnectés et interdépendants sont gérés ensemble afin d'améliorer les performances organisationnelles.

En raison de sa praticabilité et de son utilisation répandue dans le domaine de la gestion de la qualité, le cycle PDCA peut également constituer la base de l'assurance de la qualité dans les administrations chargées de l'asile.

Aux fins du présent guide, le cycle PDCA appliqué au niveau des processus comprend, sans s'y limiter, les activités des administrations chargées de l'asile décrites à la figure 5 ⁽¹²⁾.

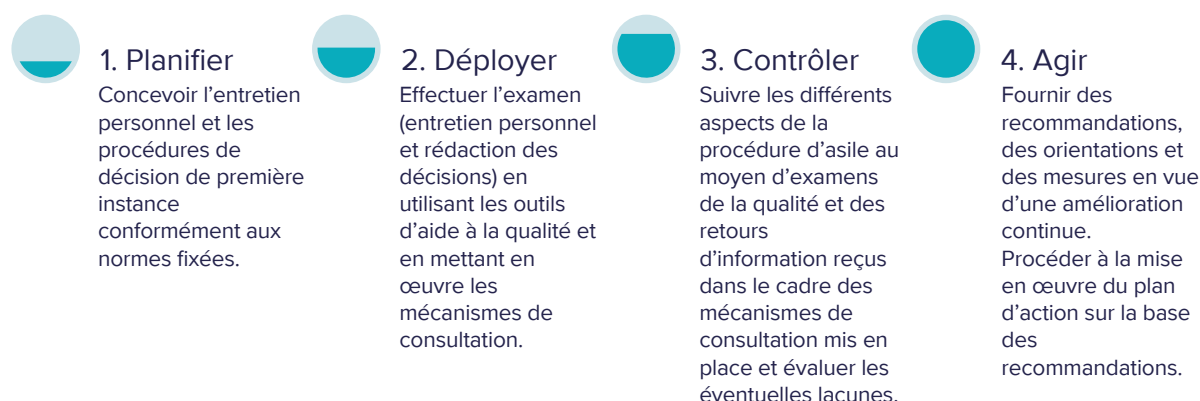
⁽¹⁰⁾ Le cycle de Deming (planifier-déployer-étudier-agir) remplace «contrôler» par «étudier» lorsque les résultats font l'objet d'un suivi afin de tester la validité des plans en fonction des signes de progrès et de réussite, ou de problèmes et de domaines d'amélioration (voir le site web de l'Institut Deming, disponible à l'adresse <https://deming.org/explore/pdsa/>).

⁽¹¹⁾ Le cycle PDCA constitue la base de la norme ISO 9001 portant sur les exigences en matière de systèmes de management de la qualité. Pour de plus amples informations sur le cycle PDCA, voir ASQ, «Whats is the plan-do-check-act (PDCA) cycle?» [Qu'est-ce que le cycle planifier-déployer-contrôler-agir (PDCA)?] (<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>).

⁽¹²⁾ Voir également EUAA, *Quality Matrix Report on Quality Management* (Rapport sur la matrice de qualité concernant la gestion de la qualité), décembre 2022 (document restreint destiné aux pays de l'UE+ uniquement).



Figure 5 — Cycle PDCA pour l'assurance de la qualité dans le cadre de la procédure d'asile



1.4. Principes organisationnels pour une culture efficace de la qualité

Les organisations qui favorisent une culture de la qualité sont caractérisées par un certain nombre de principes organisationnels dont l'adoption permet aux administrations de mettre en œuvre efficacement des activités de gestion de la qualité. Ces principes sont décrits ci-après ⁽¹³⁾.

1.4.1. Leadership et engagement de l'encadrement

La mise en œuvre de mesures d'assurance de la qualité exige des ressources et du temps, tandis que leur incidence positive n'est pas toujours visible pour les unités opérationnelles à court terme. Par conséquent, il est essentiel que le plus haut niveau de l'encadrement qui dirige les activités pertinentes soit disposé à s'améliorer et qu'il soit ouvert aux retours d'information. Il est recommandé que le chef de l'unité de gestion de la qualité ou le responsable chargé de coordonner les activités de gestion de la qualité fasse directement rapport au plus haut niveau de l'encadrement de l'administration chargée de l'asile, qui assume la responsabilité générale et l'obligation de rendre des comptes.

1.4.2. Gestion axée sur les résultats et fondée sur les faits

Afin de mettre en œuvre des processus efficaces de gestion de la qualité, l'administration devrait être axée sur les résultats. Par conséquent, elle devrait fonder ses décisions sur les faits et le droit, les orientations opérationnelles ainsi que les données et informations disponibles, en vue de prendre des décisions managériales éclairées, efficaces et objectives. Cela permettrait aux administrations d'examiner les demandes de protection internationale d'une manière qui soit en cohérence avec le cadre juridique et les critères objectifs qui en découlent.

⁽¹³⁾ Pour de plus amples informations, voir les principes d'excellence du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) [réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) et Institut européen d'administration publique (IEAP)], [Common Assessment Framework: The European model for improving public organisations through self-assessment](#) (Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques: Le modèle européen d'amélioration des organisations publiques par l'autoévaluation), 2020, et les principes de management de la qualité de la norme ISO 9000 (disponibles à l'adresse suivante: <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>).



1.4.3. Participation du personnel

L'engagement de l'encadrement à lui seul n'est pas efficace lorsque la culture organisationnelle (c'est-à-dire l'ensemble des hypothèses partagées qui guident les comportements collectifs) ⁽¹⁴⁾ ne reconnaît pas l'importance de la qualité. L'atteinte du niveau de qualité requis dépend de chaque personne au sein de l'organisation. C'est le personnel à tous les niveaux qui constitue l'essence d'une organisation. La contribution des employés devrait être maximisée par leur implication et la création d'un environnement de travail où les employés partagent les mêmes valeurs et où il existe une culture de confiance, d'ouverture, de responsabilisation et de reconnaissance. Lorsque tous les membres du personnel (par exemple, les agents chargés des dossiers, les agents responsables des informations sur les pays d'origine) participent à cette culture de la qualité, il est plus probable qu'ils produiront des résultats de haute qualité. Il est recommandé que l'encadrement supérieur soit le fer de lance des activités de gestion de la qualité dans le but de promouvoir la culture de la qualité afin que celle-ci devienne une partie intégrante du travail quotidien de l'organisation ⁽¹⁵⁾.

1.4.4. Organisation apprenante

Les organisations performantes appelées à durer sont celles qui s'adaptent à un environnement en constante évolution par l'apprentissage. Pour ce faire, elles permettent à leur personnel de développer leur potentiel et de créer de nouveaux schémas de pensée, qui peuvent à leur tour contribuer à la mission de l'organisation. L'un des éléments clés d'une organisation apprenante est l'apprentissage des équipes, celles-ci étant le moteur de l'apprentissage dans les organisations modernes ⁽¹⁶⁾.

L'apprentissage des équipes est alimenté par le dialogue et encouragé par la mise en place d'une culture de consultation dans les administrations chargées de l'asile, qui est décrite en détail au [chapitre 2 — «Mécanismes de consultation»](#). Cela peut contribuer directement à l'amélioration des processus dans l'organisation, car c'est par le dialogue que les lacunes en matière de connaissances sont identifiées, que les moyens d'y remédier sont discutés et que les membres de l'équipe sont motivés pour contribuer activement à la mise en œuvre des mesures d'amélioration.

1.4.5. Gestion des connaissances

Le savoir est un actif organisationnel immatériel mais hautement apprécié, et sa gestion est devenue un élément central de la stratégie des organisations modernes ⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁴⁾ Ravasi, D., et Schultz, M., «Responding to organisational identity threats: Exploring the role of organisational culture» (Répondre aux menaces à l'identité de l'organisation: explorer le rôle de la culture organisationnelle), *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 3, juin 2006, p. 433-458.

⁽¹⁵⁾ Pour de plus amples informations sur les initiatives d'assurance de la qualité, voir Refworld, «Quality assurance» (<https://www.refworld.org/qualityassurance.html>).

⁽¹⁶⁾ Voir également Senge, P., M., «The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organisation» (La cinquième discipline: l'art et la pratique de l'organisation apprenante), Random House, Londres, 1990, p. 10.

⁽¹⁷⁾ Lambe, P., et Milton, N., «The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to embedding effective knowledge management in your organisation» (Le manuel du gestionnaire des connaissances: un guide pas à pas pour intégrer une gestion efficace des connaissances dans votre organisation), Kogan Page Limited, 2016, dont les pages 7 et 8 analysent les résultats d'une enquête menée par Knoco Ltd. en 2014.



Dans la pratique, les éléments suivants sont prioritaires dans une stratégie de gestion des connaissances: apprentissage par l'expérience, amélioration de l'accès aux documents et de leur gestion, création et diffusion des meilleures pratiques et innovation ⁽¹⁸⁾.

Les connaissances peuvent être classées en différents groupes; par exemple, elles peuvent être opérationnelles et se rapporter aux fonctions de travail quotidiennes d'une organisation, telles que les connaissances figurant dans les procédures opérationnelles permanentes disponibles. Elles peuvent également être d'ordre stratégique, en étant liées à la mission d'une organisation, telles que les connaissances découlant du cadre juridique national. Elles peuvent être explicites, c'est-à-dire organisées de manière que l'ensemble du personnel puisse y avoir accès, et elles peuvent également être tacites ou implicites. Les connaissances tacites sont vécues individuellement par les membres d'une organisation et sont davantage habilitées par les communautés de pratiques, comme décrit plus en détail dans le cadre des mécanismes de consultation figurant au [chapitre 2 — «Mécanismes de consultation»](#).

La gestion des connaissances doit être abordée comme un processus continu, intégré dans la politique de l'organisation ⁽¹⁹⁾. À cet égard, la coordination de la stratégie de gestion des connaissances au sein de l'administration est essentielle, car elle garantit la mise à disposition, le transfert et l'utilisation efficaces des connaissances de l'ensemble du personnel.

1.4.6. Retour d'information et approche positive pour remédier aux erreurs

Une organisation ne peut être apprenante que si le retour d'information est donné de manière motivée et constructive. Les décisions erronées prises dans le cadre de l'examen des demandes de protection internationale peuvent avoir une incidence gravement préjudiciable sur les demandeurs. Des mécanismes d'assurance de la qualité doivent donc être mis en place pour prévenir et corriger ce type de situation. Dans le même temps, l'apprentissage par l'erreur doit être encouragé afin que le personnel n'ait pas peur de mentionner les erreurs qu'il a commises et qu'il ne craigne pas de recevoir un retour d'information. Il est également conseillé de tirer les leçons des meilleures pratiques, car elles encouragent le développement de comportements ou de processus souhaités et confèrent une reconnaissance au personnel méritant. L'approche positive adoptée pour remédier aux erreurs peut être mise en pratique au moyen du principe des quatre yeux et de la consultation, ce qui permet de fournir un retour d'information à l'agent chargé du dossier (pour de plus amples informations, voir le [chapitre 2 — «Mécanismes de consultation»](#)).

⁽¹⁸⁾ Lambe, P., et Milton, N., «The Knowledge Manager's Handbook: a step by step guide to embedding effective knowledge management in your organisation» (Le manuel du gestionnaire des connaissances: un guide pas à pas pour intégrer une gestion efficace des connaissances dans votre organisation), Kogan Page Limited, 2016, p. 9-10.

⁽¹⁹⁾ Perrott, B., «Organisational Knowledge Management Dynamics: Insights and Perspectives» (Dynamique de la gestion des connaissances organisationnelles: constats et perspectives), dans «From Knowledge Management to Learning Organisation to Innovation: The Way Ahead!» (De la gestion des connaissances à l'innovation en passant par l'organisation apprenante: la voie à suivre!), Fawzy Soliman, e.a., Cambridge Scholars Publishing, 2015, p. 82-86.



1.4.7. Mentalité de service

Une mentalité de service donne la priorité aux exigences des bénéficiaires externes et internes des services des organisations, ceux-ci étant fortement affectés par les décisions de ces derniers. Les bénéficiaires externes des services des administrations compétentes en matière d'asile comprennent principalement les demandeurs de protection internationale, mais aussi les citoyens du pays concerné, étant donné que les organisations publiques visent à servir l'intérêt public. Les bénéficiaires internes des services des administrations sont des collègues qui dépendent du travail accompli par une personne ou une unité pour fournir leur propre service (par exemple, les agents chargés des dossiers bénéficient des travaux liés aux informations sur les pays d'origine émis par des collègues travaillant comme agents responsables en la matière).

1.4.8. Recrutement, formation et perfectionnement professionnel

Le personnel responsable de l'examen des demandes de protection internationale doit posséder les connaissances et les compétences appropriées et recevoir une formation pertinente pour pouvoir prendre des décisions fondées sur des faits. Les administrations compétentes en matière d'asile devraient veiller à ce que les ressources adéquates soient disponibles et recruter un nombre suffisant de membres du personnel possédant les qualifications requises pour mener des entretiens personnels et rendre des décisions en première instance.

Le personnel concerné devrait recevoir la formation nécessaire en matière de protection internationale ⁽²⁰⁾. Ceci garantit un développement de ses capacités et sur le plan professionnel sur une base régulière, facilite la convergence des méthodes, des décisions et des pratiques et permet de s'assurer que le personnel est tenu au courant des nouveautés en matière de pratiques, de politiques, de jurisprudence et de législation. La formation est également l'occasion pour les agents chargés des dossiers plus expérimentés d'approfondir leurs connaissances et de se spécialiser dans des domaines thématiques, pour le personnel occupant des postes d'encadrement d'améliorer ses compétences et pour les organisations de favoriser une culture de l'apprentissage tout au long de la vie. Il est également nécessaire de former des experts sur les activités de gestion de la qualité, par exemple sur la manière de contrôler la qualité des décisions et des entretiens en matière d'asile et sur la manière de fournir un retour d'information. L'encadrement peut également compléter la formation formelle par des activités de renforcement des capacités sur le lieu de travail, telles que des ateliers spécialisés. Le développement des capacités et la formation sont importants pour améliorer la motivation et éviter un roulement élevé du personnel. Il est également essentiel de garantir le bien-être du personnel pour assurer le bon fonctionnement des administrations compétentes en matière d'asile.

⁽²⁰⁾ Voir, par exemple, les modules de formation de l'AUEA sur les entretiens personnels et l'évaluation des éléments de preuve.



Publications connexes de l'EUAA

EASO, [*Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil — Partie I: normes et politiques*](#), septembre 2021. Ce guide pratique aide les responsables à prévenir, réduire et gérer les tensions professionnelles au sein du personnel travaillant dans le contexte de l'asile.

EASO, [*Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil — Partie II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel*](#), septembre 2021. La partie II propose des outils pratiques, des exercices et des activités de renforcement des capacités pour répondre aux normes de bien-être du personnel.

Les principes décrits ci-dessus peuvent être formalisés par l'introduction de systèmes de gestion de la qualité. Les organisations peuvent s'engager dans des activités d'assurance de la qualité sans disposer d'un système de gestion de la qualité. Toutefois, la mise en place d'un tel système peut permettre aux administrations chargées de l'asile d'aller plus loin en ce qui concerne l'amélioration de leurs performances et de leurs processus.

L'adoption d'un système de gestion de la qualité est une approche de gestion qui vise à rendre les activités de gestion de la qualité plus systématiques, plus complètes et plus continues. Un système de gestion de la qualité peut être conçu et mis en œuvre dans une administration chargée de l'asile par le biais d'un projet. L'objectif ultime d'un tel système est d'améliorer les performances d'une organisation de manière continue et durable ⁽²¹⁾. Ce faisant, le système de gestion de la qualité contribue à accroître la maturité de l'organisation au fil du temps.

Le présent guide ne traite pas en détail des systèmes de gestion de la qualité. Toutefois, dans l'encadré suivant, vous trouverez des éléments clés qui devraient être pris en considération par les administrations qui envisagent d'introduire un système de gestion de la qualité dans le cadre de la procédure d'asile, en particulier la procédure d'examen.

⁽²¹⁾ Selon la norme ISO 9001, un système de gestion de la qualité est un système structuré et formalisé qui se compose de politiques, de processus, de responsabilités et de procédures documentés nécessaires à une organisation afin qu'elle puisse fournir des produits et des services et fonctionner d'une manière qui réponde aux besoins et aux attentes des parties intéressées.



Système de gestion de la qualité: principales composantes et facteurs de réussite

Adapté à l'usage prévu. Tout système de gestion de la qualité devrait être adapté à la configuration de l'administration compétente en matière d'asile et aux services fournis, et utiliser la langue de l'organisation.

Engagement de l'encadrement supérieur. Ce dernier doit donner le ton en ce qui concerne les activités du système de gestion de la qualité dès le début. Dans le même temps, il est essentiel d'intégrer la pratique selon laquelle l'encadrement rend régulièrement compte de la mise en œuvre de la procédure d'asile et des performances des processus associés. L'examen régulier par l'encadrement supérieur des résultats obtenus par le système et les actions préventives et correctives nécessaires sont également les éléments indispensables à un système de gestion de la qualité efficace.

Continuité. Les activités du système de gestion de la qualité ne sont pas des activités ponctuelles. Leur objectif est plutôt d'assurer l'amélioration et l'apprentissage continus de l'organisation par le biais d'un suivi, d'une évaluation et d'un examen périodiques du système.

Efficacité. Le système de gestion de la qualité doit être en mesure de démontrer un impact positif en améliorant la performance des processus de l'administration en ce qui concerne la production de la valeur ajoutée escomptée (et pas seulement sur le papier).

Système de documentation actualisé. Il peut s'agir d'un manuel portant sur la qualité ou d'une documentation similaire qui décrit le système de gestion de la qualité de l'administration.



Points clés du chapitre 1

Le résultat de la mise en place de mesures d'assurance de la qualité adéquates est une procédure d'asile équitable et efficace, qui est menée de manière transparente, conformément aux normes juridiques établies dans le régime d'asile européen commun.

La configuration des organisations nationales d'asile en ce qui concerne les fonctions de gestion de la qualité peut varier en fonction des caractéristiques spécifiques de ces organisations, telles que la taille et le nombre de membres du personnel, le lieu d'exploitation, l'infrastructure, la culture administrative, le cadre juridique et le nombre de dossiers traités. Les fonctions de gestion de la qualité peuvent être entièrement centralisées ou partiellement décentralisées. Chaque configuration présente ses propres avantages lors de la réponse aux différents défis et de la mise en œuvre des activités de gestion de la qualité.

Certains principes reflètent la culture en matière de qualité des administrations chargées de l'asile:

- l'appui à la gestion;
- une gestion orientée vers les résultats et fondée sur les faits;
- la participation du personnel;
- la notion d'organisation apprenante;
- la gestion des connaissances;
- le retour d'information et une approche positive pour répondre aux erreurs;
- une mentalité axée sur le service;
- le recrutement, la formation et le perfectionnement professionnel.

L'adoption d'un système de gestion de la qualité est une approche en matière de gestion visant à rendre les activités de gestion de la qualité plus systématiques, plus complètes et plus continues. L'objectif ultime est d'améliorer les performances des organisations de manière continue et durable.

2. Mécanismes de consultation

Les administrations chargées de l'asile ont besoin de processus de consultation interne efficaces pour garantir la qualité des entretiens personnels et des décisions, compte tenu de l'importance de l'évaluation individuelle et du rôle clé que joue l'agent chargé du dossier dans la réalisation de cet examen. Ces consultations sont d'autant plus importantes en raison de la complexité de la procédure d'examen, de la grande diversité des demandes d'asile et de l'évolution souvent rapide des circonstances dans les pays d'origine des demandeurs.

Les mécanismes de consultation renvoient à des pratiques intégrées dans l'organisation qui permettent un dialogue ouvert au sein d'une administration au quotidien. Les personnes travaillant pour l'administration devraient se sentir en toute sécurité pour poser des questions, donner et demander des conseils, partager leurs préoccupations et leurs idées et être disposées à recevoir de nouvelles informations et des retours d'information.

Une **culture de consultation** peut être développée en mettant systématiquement en place des mécanismes qui garantissent un dialogue régulier. Ces mécanismes peuvent être réexaminés régulièrement afin d'identifier en permanence les moyens de les améliorer. Le suivi de la qualité et la consultation continue au sein d'une administration et avec des parties prenantes externes peuvent conduire à la création de mesures d'assurance de la qualité nouvelles ou adaptées.



Les mécanismes de consultation sont des mesures concrètes visant à mettre en œuvre les principes organisationnels introduits dans la [section 1.4 — «Principes organisationnels pour une culture efficace de la qualité»](#), comprenant la participation des employés, une mentalité axée sur le service et l'apprentissage par la discussion et le retour d'information. À cette fin, la consultation vise à constamment tenir compte des considérations liées à la qualité au cours des processus d'entretien et de prise de décision.

Ce chapitre présente un ensemble de mécanismes de consultation qui peuvent contribuer à garantir la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance. Ces mécanismes sont destinés à se compléter mutuellement. Les administrations devraient avoir la possibilité de les appliquer en combinaison en fonction de leurs besoins. Ils doivent être appliqués en tenant compte du contexte national et devraient, le cas échéant, être adaptés en conséquence.



Il convient de garder à l'esprit que, dans un contexte d'asile, la confidentialité des demandeurs de protection internationale doit être garantie, par exemple lorsque des informations à caractère personnel relatives aux demandes sont utilisées ou partagées ⁽²²⁾.

⁽²²⁾ Outre la confidentialité spécifique au contexte de l'asile, les règles générales en matière de protection des données s'appliquent. Voir le [règlement \(UE\) 2016/679](#) du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).



2.1. Supervision et mentorat

La supervision et le mentorat visent à garantir que les tâches sont exécutées conformément aux normes convenues. Ils veillent à ce que les agents chargés des dossiers reçoivent des conseils pratiques et des retours d'information réguliers au cours de leur travail quotidien et constituent le premier élément de l'assurance de la qualité.

La **supervision** fait référence à la responsabilité formelle de veiller à ce que les tâches soient exécutées de manière efficace et correcte, conformément à la législation et aux lignes directrices internes.

Le **mentorat**, ou l'accompagnement, se concentre sur l'amélioration des compétences et des connaissances des agents chargés des dossiers grâce à l'écoute et à la fourniture d'explications, de clarifications et d'exemples.

La supervision et le mentorat vont souvent de pair et contribuent tous deux au respect et au maintien des normes fixées dans le cadre de la procédure d'asile. Un superviseur peut également proposer un mentorat dans le cadre de ses tâches. Plusieurs administrations chargées de l'asile disposent également de chefs d'équipe qui assument des responsabilités liées à la supervision, par exemple en veillant à ce que la législation et les lignes directrices internes soient correctement mises en œuvre. Les chefs d'équipe peuvent également assumer des fonctions de mentorat.

La supervision et le mentorat sont des outils essentiels pour permettre aux agents chargés des dossiers de devenir plus indépendants au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience. Les nouveaux agents ont besoin de beaucoup d'exemples concrets et de conseils sur la manière dont les tâches doivent être exécutées. À mesure que ces agents gagnent en expérience, le superviseur ou le mentor peut passer à un rôle d'accompagnement, encourageant ainsi de plus en plus, au final, les agents chargés des dossiers à rechercher des conseils.





La supervision et le mentorat contribuent également à la prévention, à la détection et à la réduction ou à la prise en charge des **tensions professionnelles** par le biais de discussions individuelles, de séances de retour d'information et de la promotion de l'autogestion ⁽²³⁾. Les agents chargés des dossiers sont censés atteindre des objectifs quantitatifs, rédiger des décisions dûment motivées et interagir avec des demandeurs qui ne coopèrent pas ou qui ont subi des expériences personnelles traumatisantes. Une telle exposition à long terme peut entraîner le traumatisme secondaire ⁽²⁴⁾ de l'agent chargé du dossier et influencer sa capacité à mener des entretiens personnels et à rédiger des décisions de manière objective et impartiale, ce qui peut avoir une incidence sur la qualité des résultats.

Voici quelques exemples pratiques de la manière dont la supervision et le mentorat peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité:

- fournir des conseils aux agents chargés des dossiers pendant les pauses au cours des entretiens;
- assister à des entretiens complets afin de fournir un retour d'information pratique aux agents chargés des dossiers sur des aspects qui ne sont pas visibles dans la transcription de l'entretien, tels que la communication de l'agent avec le demandeur et l'atmosphère créée lors de l'entretien;
- fournir un retour d'information complet aux agents chargés des dossiers, par écrit ou à l'oral, sur les projets de décision dans le cadre du processus d'approbation des décisions;
- discuter des questions qui provoquent du stress au travail avec les agents chargés des dossiers, y compris dans le cadre de discussions en tête-à-tête.

⁽²³⁾ Pour plus d'informations sur la manière dont le mentorat peut contribuer au bien-être des agents chargés des dossiers en plus des soins autoadministrés, voir EASO, [Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil — Partie II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), septembre 2021, section 2.5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel», p. 25-26.

⁽²⁴⁾ Le traumatisme secondaire, également connu sous le nom de traumatisme vicariant, peut être décrit comme une réaction intense et l'expérience de symptômes traumatiques chez des personnes exposées aux traumatismes d'autrui. Pour plus d'informations, voir EASO, [Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil — Partie II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), septembre 2021, p. 74.



Bonne pratique

Aux Pays-Bas, les nouveaux agents chargés des dossiers sont affectés à un site où ils sont formés en groupes de 12 personnes au maximum avant de commencer à travailler dans les bureaux régionaux. Après une formation théorique, ils examinent des demandes de protection internationale adaptées à leur niveau de connaissances et qui deviennent de plus en plus complexes au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience. Un mentor suit de près leur travail.

Une fois que leur connaissance de la conduite d'entretiens personnels et de la préparation de décisions a atteint un niveau approprié, les agents chargés des dossiers gèrent la même charge de travail que celle qu'ils auraient dans le bureau régional. Après une période d'initiation d'un an, les agents chargés des dossiers sont considérés comme presque entièrement qualifiés. Ils rejoignent alors un bureau régional et sont censés gérer les demandes de manière indépendante, conformément aux pratiques existantes, telles que le principe des quatre yeux ou la consultation des agents chargés des dossiers plus expérimentés.

2.2. Principe des quatre yeux

Le principe des quatre yeux fait référence à une pratique selon laquelle au moins une personne autre que l'agent chargé du dossier examine le projet de décision relatif à une demande de protection internationale.

La principale raison de l'application du principe des quatre yeux est la forte incidence des décisions en matière d'asile sur la vie du demandeur. Le processus de décision est complexe. L'application de ce principe réduit le risque de biais et d'erreurs au cours de l'évaluation individuelle, car il permet aux agents chargés des dossiers d'obtenir un deuxième avis et leur donne la possibilité d'apporter les modifications nécessaires à une décision sur une demande individuelle avant qu'elle ne soit rendue.

Il est recommandé d'appliquer le principe des quatre yeux à toutes les décisions. Pour garantir l'efficacité du processus décisionnel, la nécessité et la profondeur du réexamen peuvent varier en fonction de l'expérience de l'agent chargé du dossier et de la complexité de l'affaire. Par exemple, pour les agents chargés des dossiers plus expérimentés et/ou les cas moins complexes, il peut être suffisant d'examiner la décision uniquement, sans examiner la transcription de l'entretien.

Le principe des quatre yeux est souvent appliqué par les chefs d'équipe ou les superviseurs, qui examinent les décisions rédigées par les agents chargés des dossiers avant de les approuver. Toutefois, ce principe peut également être mis en œuvre par le biais d'un examen par les pairs, en particulier en ce qui concerne les agents chargés des dossiers les plus expérimentés. Le contrôle par quatre yeux peut être complété par un examen centralisé par l'encadrement afin de garantir l'harmonisation des pratiques de prise de décision par ceux qui sont directement responsables de la mise en œuvre de la politique.

2.3. Consultation régulière

Les administrations chargées de l'asile fonctionnent dans un environnement qui évolue rapidement et dans lequel la nouvelle jurisprudence, les nouvelles politiques et les nouveaux demandeurs provenant de différents pays d'origine exigent une adaptation continue aux changements. Une consultation régulière au sein de l'administration et entre l'administration et les parties prenantes externes garantit que l'administration chargée de l'asile est prête à réagir à tout changement. La génération de nouvelles idées et de solutions innovantes en ce qui concerne l'ensemble des défis rencontrés est rendue possible par différents types de consultation, par exemple l'intervision et les communautés de pratique.

Une consultation régulière permet des discussions au sein d'organisations qui apportent différents points de vue, qui servent de forum à la fois pour discuter des questions liées à la qualité et pour déterminer les solutions à y apporter. La consultation régulière et le partage d'informations peuvent également favoriser la motivation du personnel et améliorer son bien-être, car ces pratiques permettent au personnel de comprendre l'orientation stratégique de l'organisation et la manière dont il y contribue.

Des consultations régulières peuvent avoir lieu à différents niveaux.

2.3.1. Consultation des agents chargés des dossiers

Une consultation régulière parmi et entre les agents chargés des dossiers et les superviseurs ou les chefs d'équipe est un outil indispensable pour améliorer la qualité de la procédure d'examen. Elle constitue le point de départ d'une communication ascendante sur les nouveaux défis et les nouvelles possibilités d'amélioration. Elle constitue par ailleurs un forum permettant aux collègues de discuter de problèmes communs avec leurs pairs et d'identifier immédiatement des solutions. Elle permet également aux superviseurs et aux chefs d'équipe d'expliquer et de discuter des nouvelles politiques, stratégies et priorités, ainsi que des éventuels outils d'aide à la qualité connexes qui pourraient avoir des implications pour l'examen des demandes.

Les consultations entre les agents chargés des dossiers et les superviseurs ou les chefs d'équipe impliquent généralement des agents chargés des dossiers de la même équipe ou du même bureau, ainsi que leur superviseur direct ou leur chef d'équipe. Les consultations peuvent également impliquer des agents chargés des dossiers qui examinent des demandes provenant du même pays d'origine ou qui travaillent sur la même procédure spéciale. Il est conseillé d'inviter régulièrement des spécialistes de la même organisation à ces réunions, par exemple un spécialiste de la vulnérabilité, un spécialiste des informations sur les pays d'origine, un spécialiste de l'exclusion ou un spécialiste juridique, en fonction des conseils dont les agents chargés des dossiers ont besoin et compte tenu des dossiers qu'ils ont à traiter.

Les agents chargés des dossiers peuvent souvent déterminer le type de soutien dont ils ont besoin et les domaines dans lesquels les outils pratiques dont ils disposent peuvent avoir des lacunes. Ces besoins et ces lacunes sont examinés lors des consultations auxquelles participent les agents chargés des dossiers. Les chefs d'équipe sont souvent chargés de



veiller à la qualité des entretiens et des décisions au sein de leur équipe, de sorte qu'ils peuvent servir de pont entre les agents chargés des dossiers et l'encadrement.

Les consultations peuvent, par exemple, porter sur:

- les lacunes recensées par les agents chargés des dossiers dans les outils d'aide à la qualité et les propositions visant à y remédier;
- l'attribution des dossiers et la répartition de la charge de travail;
- les besoins en matière de formation;
- les difficultés liées aux entretiens et aux décisions qui se présentent à de multiples reprises au sein de l'équipe, ainsi que les mesures qui répondent à ces difficultés;
- les conclusions tirées du suivi de la qualité des entretiens et des décisions et d'autres retours d'information relatifs à la qualité des entretiens et des décisions;
- les stratégies et les priorités de l'organisation.



L'intervision en tant que type de consultation

Un type spécifique de consultation qui peut être utilisé par les agents chargés des dossiers est l'intervision. Il s'agit d'une forme de développement des connaissances au sein d'un petit groupe qui partage un défi ou un problème commun. Sa principale caractéristique réside dans le soutien mutuel et la consultation entre pairs. C'est l'occasion pour les professionnels et les collègues de faire appel à l'expertise des autres afin de les aider à acquérir de précieux éléments d'éclairage nouveaux.

L'intervision peut être utile, par exemple, pour:

- traiter de certaines questions, y compris des situations problématiques;
- apporter un éclairage sur les habitudes et les schémas personnels des agents chargés des dossiers susceptibles d'influencer leur travail avec les demandeurs de protection internationale;
- faciliter la communication entre les différents professionnels et créer une compréhension commune des apports des différentes disciplines sur le travail des agents chargés des dossiers.

Les discussions de groupe se composent souvent d'environ cinq à huit participants. Ensemble, les participants discutent d'un problème qui a été présenté par l'un d'entre eux. L'intervision n'est pas principalement destinée à résoudre ce problème. Au lieu de cela, le groupe s'encourage à trouver des solutions en posant des questions au participant qui a suggéré les questions liées au problème abordé. Ces questions devraient aider ce dernier à adopter un nouveau mode de pensée afin de mieux comprendre le problème et les défis qui y sont liés ⁽²⁵⁾.

⁽²⁵⁾ Pour de plus amples informations sur l'intervision et les moyens de la mettre en œuvre, voir EASO, [Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil — Partie II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), septembre 2021, section 3.1 «Intervision», p. 29-36.



2.3.2. Consultation interservices

Pour les administrations composées de plusieurs antennes, départements ou unités chargés de l'examen des demandes de protection internationale, la consultation interservices fait référence aux discussions entre ces sections de l'administration.

La consultation interservices est essentielle pour assurer le respect des normes convenues et promouvoir une culture de la qualité. Elle contribue à l'élaboration d'une approche commune pour la conduite des entretiens et la rédaction des décisions en facilitant l'adoption et la mise à jour des outils d'aide à la qualité, mais aussi en partageant les bonnes pratiques et en veillant à ce que les outils d'aide à la qualité soient mis en œuvre de manière cohérente dans la pratique.

Les consultations peuvent, par exemple, porter sur:

- les problèmes de qualité et les besoins en matière de formation identifiés dans le cadre du suivi de la qualité;
- l'adoption de politiques nouvelles ou actualisées et d'outils d'aide à la qualité, et la garantie de leur mise en œuvre harmonisée;
- les moyens de veiller à ce que les normes soient appliquées de manière cohérente dans l'ensemble de l'administration.



Bonne pratique

Afin de réduire le risque de divergence dans les pratiques en matière d'entretien et de prise de décision entre les unités ou les antennes, il est de bonne pratique de compléter la consultation interservices par l'examen croisé régulier des entretiens et des décisions. Cela peut être effectué, par exemple, par des décideurs qui examinent et approuvent les décisions d'autres unités ou antennes. Les résultats des consultations peuvent être discutés lors des réunions interservices.

La consultation interservices peut prendre de nombreuses formes. Par exemple, les chefs d'équipe de différentes unités ou antennes peuvent se réunir régulièrement pour discuter des défis et des problèmes qui sont soumis à l'encadrement pour une réflexion plus poussée. Il est de bonne pratique de faire porter les réunions interservices sur des thèmes spécifiques, afin de permettre une meilleure préparation et des discussions plus approfondies.



La communauté de pratique comme type de consultation

La communauté de pratique est un type particulier de consultation entre les services. Il s'agit d'une forme de développement des connaissances impliquant un groupe de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'elles font, leur permettant d'apprendre comment le faire mieux grâce à une interaction régulière.

Une communauté de pratique peut aider, par exemple, à :

- recueillir et partager des idées et des savoir-faire;
- résoudre des problèmes;
- diffuser des bonnes pratiques;
- générer des idées et pratiques nouvelles.

Une communauté de pratique est destinée à compléter les structures organisationnelles existantes afin de stimuler le partage des connaissances, l'apprentissage et le changement. Elle peut être organisée sous la forme d'un groupe de travail, d'un groupe multifonctionnel ou d'un groupe axé sur un thème ou un processus spécifique. Les personnes faisant partie des communautés de pratique partagent librement leurs expériences et leurs connaissances et n'ont donc pas nécessairement un ordre du jour pour les réunions. La manière dont la communauté est organisée dans la pratique dépendra des besoins d'une administration.

Avant de créer une communauté de pratique, il est utile d'identifier les communautés qui pourraient renforcer les capacités stratégiques de l'administration. Une communauté de pratique peut remplir différents objectifs ou fonctions; par exemple, les communautés de meilleures pratiques peuvent se concentrer sur l'élaboration et la diffusion de meilleures pratiques et de lignes directrices; les communautés de partage des connaissances peuvent se concentrer sur l'organisation, la gestion et le maintien d'un ensemble de connaissances; et les communautés d'innovation peuvent se concentrer sur la création d'idées, de connaissances et de pratiques. Il est souvent bénéfique d'inclure les participants qui ont la capacité et la passion de développer les compétences essentielles de l'administration ⁽²⁶⁾.

2.3.3. Consultations avec les parties prenantes externes

La consultation de parties prenantes externes qui disposent d'une expertise en matière de conseil juridique et de soutien aux demandeurs fournira des suggestions concrètes en vue d'améliorer encore les procédures. La participation de parties prenantes externes élargit la perspective des consultations et peut aider à identifier les défis qui ne sont pas immédiatement visibles pour l'administration. Des consultations peuvent être organisées avec des organisations spécialisées, y compris des organisations de la société civile, des agences gouvernementales et des organisations internationales, ou directement avec des groupes de demandeurs, selon le type d'avis que l'administration chargée de l'asile cherche à obtenir par le biais de la consultation.

⁽²⁶⁾ Pour de plus amples informations sur les communautés de pratique, voir, par exemple, Harvard Business Review, [Communities of Practice: The organisational frontier](#) (Communautés de pratique: la frontière organisationnelle), 2000.

**Bonne pratique**

Outre la mise en place de consultations régulières avec des organisations spécialisées, il est possible de recueillir des informations de façon continue. Par exemple, les demandeurs peuvent avoir la possibilité de fournir un retour d'information anonyme après leurs entretiens personnels en remplissant un bref questionnaire. Les réponses peuvent être compilées et analysées à intervalles réguliers afin de déterminer si des mesures doivent être prises pour améliorer les entretiens sur la base des commentaires récurrents.

Il est tout aussi important de procéder à des consultations avec les participants à la procédure d'asile afin de garantir la circulation des informations. Les participants peuvent être internes ou externes à l'administration chargée de l'asile, en fonction de la structure nationale. Il s'agit notamment des autorités chargées de l'enregistrement/du dépôt des demandes d'asile, des unités «Dublin», des autorités d'accueil et des juridictions et tribunaux. La consultation régulière vise à accroître l'efficacité de bout en bout sur l'ensemble de la procédure d'asile en échangeant des informations sur les pratiques procédurales et les demandes d'asile spécifiques. Les actions d'un partenaire de la chaîne peuvent avoir une incidence considérable sur le travail d'autres partenaires, dont le premier partenaire peut ne pas toujours être conscient. Par exemple, les autorités d'accueil peuvent disposer d'informations relatives à une demande spécifique qui sont pertinentes pour l'autorité responsable de la détermination et qui pourraient être partagées si le consentement du demandeur est obtenu. Si ces informations ne sont pas partagées, elles ne peuvent apparaître que dans les procédures de recours, ce qui entraîne des boucles inutiles dans la procédure.

**Bonne pratique**

Un système de gestion numérique des dossiers peut faciliter l'échange d'informations entre les participants pertinents à la procédure d'asile en ce qui concerne des demandes d'asile spécifiques. Lorsque les informations relatives à une demande d'asile peuvent être téléchargées directement dans la même base de données par différentes autorités, les flux d'informations deviennent plus efficaces et plus fiables. Grâce à la gestion de l'accès des utilisateurs, il est possible de limiter l'accès à certaines données uniquement aux participants qui sont compétents pour les traiter conformément à la législation et qui ont besoin de connaître ces informations.

2.4. Service d'assistance

Un service d'assistance est un service centralisé fourni par des spécialistes qui soutiennent les agents chargés des dossiers en répondant à leurs questions sur des points particuliers liés à l'examen des demandes.

Un service d'assistance peut directement élaborer des réponses aux demandes qui relèvent de son domaine de compétence ou filtrer les demandes d'assistance des responsables de dossiers en fonction du sujet et les renvoyer à des unités spécifiques de l'administration



chargée de l'asile (telles que celles qui disposent d'une expertise juridique ou qui sont spécialisées dans la recherche d'informations sur les pays d'origine).

L'un des avantages d'un service d'assistance est qu'il fournit aux agents chargés des dossiers un guichet unique pour leurs questions. Cette centralisation permet au service d'assistance de comprendre les besoins dans l'ensemble de l'organisation et de déterminer si, en plus de fournir une réponse au demandeur, de nouveaux outils d'aide à la qualité doivent être développés ou si des outils existants doivent être mis à jour. Il permet également aux experts thématiques de se consulter mutuellement avant d'apporter des réponses aux questions.

Il est important de veiller à ce que les experts eux-mêmes aient accès à la formation et aux ressources nécessaires pour leur permettre de comprendre pleinement leur rôle dans la procédure d'asile et de tenir leurs connaissances à jour.



Points clés du chapitre 2 à garder en mémoire

Les mécanismes de consultation contribuent à garantir la qualité des entretiens personnels et des décisions et peuvent être développés et mis à jour sur la base des résultats des procédures de suivi et du dialogue permanent au sein d'une administration chargée de l'asile.

En raison de la grande diversité des demandes d'asile, les administrations chargées de l'asile ont besoin de procédures efficaces de consultation interne. Cette consultation peut impliquer:

- la supervision et le mentorat;
- le principe des quatre yeux;
- une consultation régulière;
- un service d'assistance.

En mettant systématiquement en place des mécanismes de consultation, il est possible de construire une culture de consultation qui garantisse un dialogue régulier. Cela peut permettre d'identifier au jour le jour les problèmes de qualité et de concevoir des solutions pour y remédier.



3. Outils d'aide à la qualité

Des outils d'aide à la qualité aident les agents chargés des dossiers dans leur travail quotidien lors de la conduite des entretiens personnels et de la rédaction des décisions. Il peut s'agir d'orientations, notamment de procédures opérationnelles permanentes, de modèles, d'exemples de transcriptions d'entretiens et de décisions, ainsi que d'éléments clés de la jurisprudence.

L'avantage des outils d'aide à la qualité est qu'ils veillent à ce que tous les agents chargés des dossiers reçoivent les mêmes orientations et instructions, formellement approuvées par l'encadrement et mises à leur disposition à tout moment. À cette fin, ces outils sont destinés à répondre de manière préventive aux objectifs de qualité des processus d'entretien et de prise de décision.

Les outils présentés dans le présent chapitre sont destinés à se compléter mutuellement. Les administrations devraient avoir la possibilité de les appliquer en combinaison en fonction de leurs besoins. Ils doivent être appliqués en tenant compte du contexte national et être adaptés en conséquence si nécessaire.

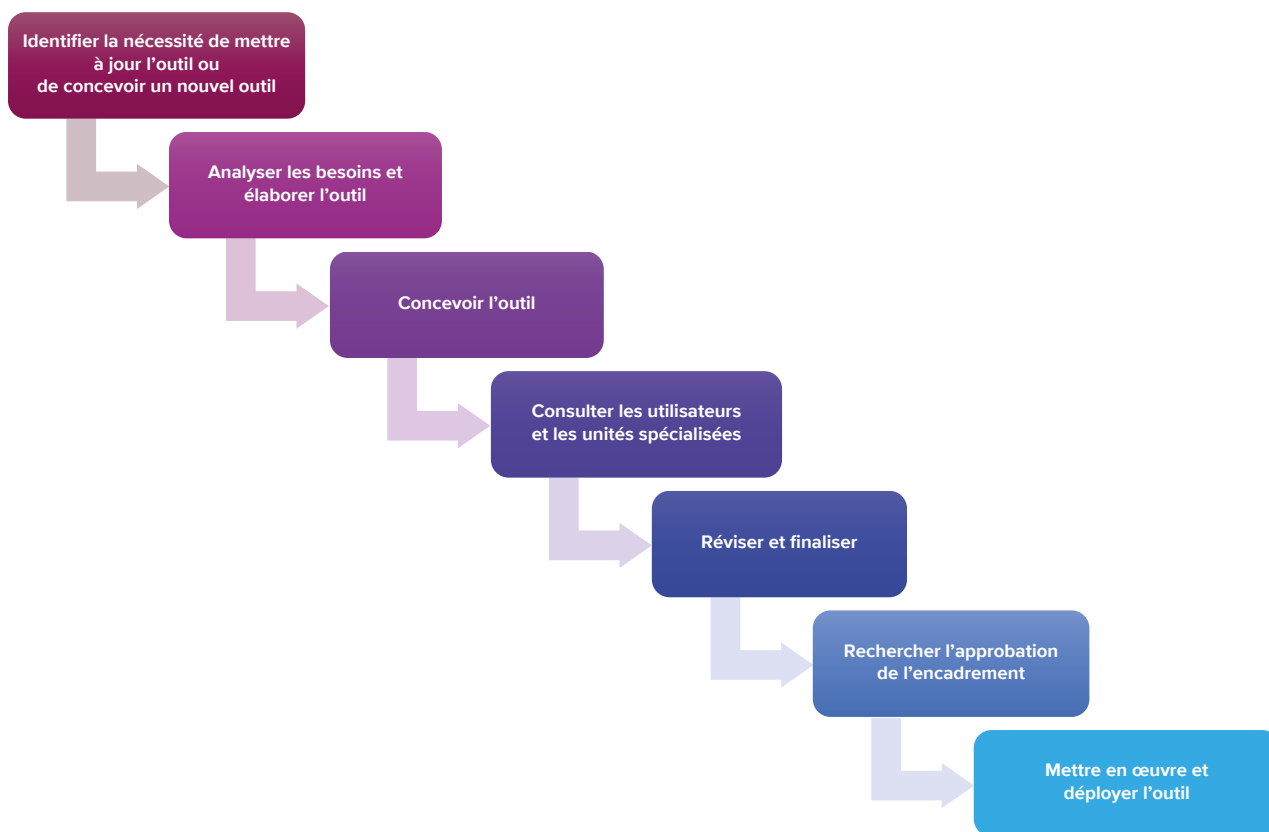
Les outils d'aide à la qualité peuvent être **mis au point** par des unités spécialisées, telles que l'unité responsable de la qualité, l'unité juridique ou l'unité opérationnelle concernée, mais ils peuvent également être créés et développés par des agents chargés des dossiers expérimentés. Quelle que soit l'unité qui développe l'outil, il est important d'assurer sa cohérence avec les autres outils en menant des consultations interservices et d'obtenir l'aval de l'encadrement avant sa finalisation.



Lors de la création ou du développement d'outils d'aide de la qualité, il est bon de garder à l'esprit qu'au-delà de leur conformité juridique, ces outils devraient être bien structurés et clairs. En outre, leur portée, leur finalité et leur public cible devraient être bien définis. Il est également conseillé qu'ils soient initialement examinés ou testés par leurs utilisateurs afin de déterminer s'ils sont faciles à suivre, s'ils contiennent toutes les informations pertinentes et s'ils sont appliqués correctement dans la pratique. Pour les outils qui nécessitent des connaissances spécialisées qui ne sont pas disponibles au sein du bureau qui les met en œuvre, il peut également être nécessaire de consulter les parties prenantes externes afin de recueillir leurs contributions.

Les outils d'aide à la qualité sont souvent mis au point et mis à jour en fonction des besoins recensés au moyen de mécanismes de contrôle de la qualité ou de consultation. En outre, des changements dans le contexte de la procédure d'asile, y compris dans la législation, la jurisprudence, la politique et les compétences des autorités compétentes, peuvent être une raison de développer et/ou de mettre à jour ces outils.

Le processus de développement et de mise à jour d'un outil d'aide à la qualité est continu (voir figure 6). En ce sens, les besoins recensés à la suite de la mise en œuvre de l'outil donnent le ton pour d'éventuelles mises à jour futures.

Figure 6 — Processus d'élaboration et de mise à jour d'un outil d'aide à la qualité

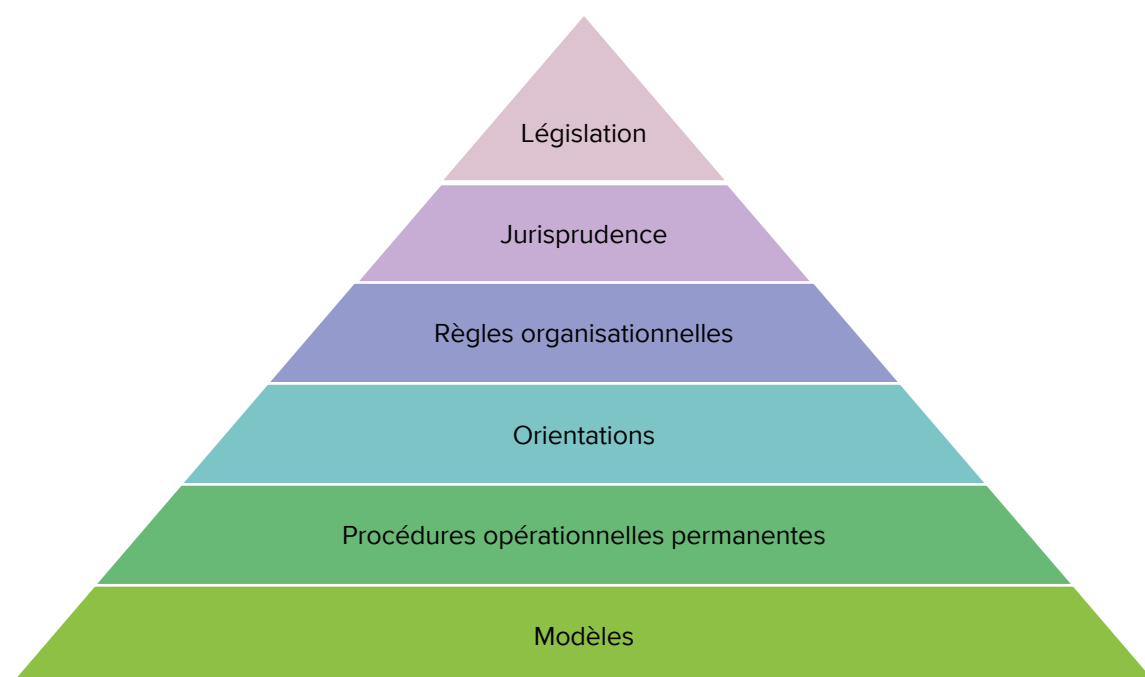
Lorsqu'un outil est prêt, réfléchissez à la meilleure manière de le **mettre en œuvre** auprès de son ou de ses publics cibles. Par exemple, un plan de distribution spécifique peut être mis en place pour diffuser l'outil et communiquer à son sujet dans la pratique, ce qui peut inclure des sessions de formation sur la manière d'utiliser l'outil et des circulaires internes présentant les aspects clés du nouvel outil ou de l'outil mis à jour, en utilisant les mécanismes de consultation pertinents.

Lors de la distribution de l'outil, il convient de rappeler aux agents chargés des dossiers que, bien que des outils soient créés pour les guider dans la conduite des entretiens et la rédaction des décisions, toute décision doit être prise individuellement sur la base des faits présentés dans la demande. Il est donc recommandé que l'agent chargé du dossier se concentre d'abord sur le demandeur et sur les raisons qui le poussent à demander une protection internationale, et qu'il ne choisisse qu'ensuite les outils pertinents pour la demande.

Afin d'assurer la **cohérence entre les différents outils d'aide à la qualité**, il est utile d'établir les relations entre eux dans une hiérarchie des documents. Une telle hiérarchie organise les documents en fonction de leur importance et de leur autorité. Par exemple, la hiérarchie des documents d'une organisation place la législation et la jurisprudence au sommet, parce qu'elles sont contraignantes pour l'administration. Viennent ensuite les règles organisationnelles qui sont décidées au niveau de l'encadrement supérieur et qui sont pertinentes pour l'ensemble de l'administration et, en dessous de ces règles, se trouvent les outils d'aide à la qualité conçus comme des orientations techniques pour le niveau opérationnel. En d'autres termes, les documents les plus officiels se trouvent en haut de la hiérarchie, tandis que les documents les moins officiels se trouvent en bas.

Lorsqu'un document proche du sommet de la hiérarchie est élaboré ou mis à jour, il doit concorder avec les documents situés au-dessus de lui dans la hiérarchie. De ce fait, les documents situés au-dessous de lui dans la hiérarchie doivent être mis à jour en conséquence. Par exemple, en cas de changements dans la législation et la jurisprudence ou dans les politiques, les stratégies, les règles internes et les priorités, les outils d'aide à la qualité doivent être mis à jour en conséquence. Ils peuvent être organisés de manière à établir entre eux une relation hiérarchique qui reflète la hiérarchie générale des documents (voir figure 7).

Figure 7 — Exemple de hiérarchie des documents d'une organisation



Les outils d'aide à la qualité devraient également être **facilement accessibles** pour leurs utilisateurs, et la version la plus récente d'un document devrait être mise en évidence. Un système de contrôle documentaire peut contribuer à garantir que les outils sont organisés, stockés et distribués de manière systématique tout au long de leur cycle de vie.



Contrôle des documents

Tous les outils d'aide à la qualité devraient inclure des informations essentielles pour le contrôle des versions. Ces informations comprennent souvent:

- le numéro d'identification unique du document;
- le numéro de la version;
- la date à laquelle le document a été publié;
- la date butoir à laquelle le document doit être réexaminé;
- les coordonnées de l'entité ou de la (des) personne(s) responsable(s) de la mise à jour du document (le propriétaire du document);
- le(s) nom(s) de la (des) personne(s) qui a (ont) rédigé ou mis à jour et approuvé le document.

Les versions obsolètes devraient être clairement signalées et classées en conséquence. Le système de gestion des documents devrait également prendre en considération les délais de conservation des différents types de documents (c'est-à-dire la durée pendant laquelle ils doivent être conservés) et la procédure à suivre pour détruire/éliminer les documents qui ne doivent plus être conservés ou pour conserver les documents qui ne devraient pas être éliminés.

Les outils devraient être facilement accessibles pour les agents chargés des dossiers en fonction de leurs besoins et des règles applicables en matière de protection des données. Il est recommandé de conserver les outils d'aide à la qualité dans un seul lieu afin de s'assurer que les outils interconnectés puissent être aisément trouvés.

Les sections suivantes présentent un ensemble d'outils destinés à se compléter mutuellement. Leur utilisation doit être appréciée à la lumière des circonstances nationales et être adaptée en conséquence si nécessaire.

3.1. Orientations

Les orientations renvoient à des règles et des conseils sur la manière dont les normes pertinentes doivent être comprises et mises en œuvre dans la pratique, ainsi qu'à des exemples concrets. Elles permettent de s'orienter quant à l'approche à suivre lors de l'examen des demandes de protection internationale, sur la manière dont les notions juridiques doivent être mises en œuvre et sur les politiques à appliquer.



Les orientations visent à garantir la mise en œuvre cohérente et correcte des normes pertinentes et peuvent harmoniser la manière dont les dispositions juridiques sont appliquées dans tous les bureaux. Dans le même temps, elles montrent comment ces dispositions peuvent être mises en œuvre de la manière la plus efficace.

Par exemple, ces orientations peuvent fournir des conseils sur les circonstances dans lesquelles le besoin de protection internationale peut être considéré comme établi. Cela permet une application plus cohérente et plus efficace des normes pertinentes.

On distingue différents types d'orientations. Un document d'orientation publié par une administration peut combiner plusieurs types d'orientations.

Orientations juridiques

Les orientations juridiques indiquent la manière dont le droit doit être interprété au regard des principes juridiques, du cadre juridique plus large, de la jurisprudence pertinente et de tout document clarifiant l'intention des législateurs. Par exemple, elles devraient examiner comment le droit d'asile peut être interprété par rapport au principe juridique général de proportionnalité et comment il peut être appliqué dans le contexte des droits fondamentaux ou de la protection des données.

Orientations par pays

Les orientations par pays décrivent la manière dont une situation spécifique dans un pays d'origine peut être évaluée au regard des dispositions juridiques qui déterminent les conditions dans lesquelles une protection internationale peut être accordée. Par exemple, elles peuvent indiquer quelles circonstances sont susceptibles d'accroître le risque de persécution à l'encontre d'un groupe religieux dans un pays spécifique.

Orientations en matière de méthodologie

Ces orientations peuvent indiquer l'ordre dans lequel une évaluation peut ou doit être effectuée. Par exemple, les orientations sur la manière de procéder à l'évaluation des éléments de preuve peuvent stipuler que tous les faits pertinents doivent être identifiés, ainsi que tous les éléments justificatifs liés à chacun des faits pertinents, avant que les évaluations internes et externes de la crédibilité ne soient réalisées. Les orientations méthodologiques peuvent également fournir des exemples de facteurs à prendre en considération lors de l'examen des demandes d'asile et des instructions sur la manière de le faire. Par exemple, lorsque la jurisprudence prévoit que certains éléments doivent être évalués si les demandes se rapportent à l'orientation sexuelle, les orientations peuvent fournir une liste d'aspects qu'il convient d'examiner.

Tout type d'orientation peut être étayé par des éléments tels que des résumés et des présentations visuelles de contenus clés. Ces formats visent à faciliter l'application des orientations lors des entretiens personnels ou lors de la rédaction des décisions.

3.2. Procédures opérationnelles permanentes

Les procédures opérationnelles permanentes sont des instructions normatives sur la manière dont une procédure devrait être mise en œuvre dans la pratique. Elles fournissent des instructions étape par étape sur l'ordre dans lequel les actions doivent être effectuées, et par qui, dans un contexte particulier. Par conséquent, leur objectif est de veiller à ce que la procédure soit systématiquement mise en œuvre et documentée conformément aux normes pertinentes et à ce que chacun connaisse son rôle dans le processus au sein de l'administration chargée de l'asile et de ses différentes antennes.



Les procédures opérationnelles permanentes peuvent donner des instructions, par exemple, sur la manière de planifier un entretien personnel, y compris sur la manière d'inviter le demandeur à un entretien, de réserver une salle d'entretien et de faire appel aux services d'un interprète approprié.

Étant donné que ces procédures peuvent comporter plusieurs étapes et inclure des participants internes et parfois externes à l'administration chargée de l'asile, les procédures opérationnelles permanentes peuvent inclure des instructions concernant les éléments suivants, en fonction de leur contenu, à savoir:

- ce qu'il convient de faire;
- qui doit le faire;
- quelles mesures doivent être prises et dans quel ordre;
- quand cela doit être fait.

Les procédures opérationnelles permanentes prennent souvent la forme **de manuels ou de descriptions de processus**. Il est de bonne pratique d'accompagner les procédures opérationnelles permanentes de listes de contrôle ou de diagrammes qui présentent les étapes de manière plus concise et visuelle que les procédures opérationnelles permanentes, ce qui les rend plus faciles à appliquer dans la pratique.

Lors de l'élaboration des procédures opérationnelles permanentes, il est recommandé de consulter les unités ou les services qui exécutent les procédures afin de s'assurer que tous les aspects de la mise en œuvre de la procédure d'asile et les relations entre les différentes étapes de la procédure sont pris en compte de manière appropriée. Il est également recommandé d'inclure la base juridique des procédures opérationnelles permanentes dans le document concerné.

3.3. Modèles

Un modèle fournit une structure et un format normalisés pour un type de document utilisé fréquemment et par différents membres du personnel. Il vise à rendre la conduite des entretiens et la rédaction des décisions plus efficaces en définissant les éléments clés qui doivent être inclus dans le document.

Les modèles d'entretien peuvent inclure des modèles généraux, qui sont destinés à être utilisés pour tous les entretiens personnels, et/ou des modèles sur mesure, qui sont utilisés pour certains types d'entretiens, tels que ceux avec des demandeurs (avec des profils spécifiques) en provenance de pays d'origine sûrs. De même, les modèles de décision peuvent inclure des modèles sur mesure pour certains types de décisions, tels que ceux élaborés dans le cadre des procédures d'examen de la recevabilité ou pour les demandeurs provenant de pays d'origine sûrs.





Il convient d'accorder une attention particulière aux projets de modèles afin de permettre l'évaluation individuelle de chaque demande. Cela pourrait se faire en se concentrant sur des modèles qui aident à structurer l'entretien ou la décision, sans tenter de réglementer de manière excessive le processus d'évaluation. Il convient d'éviter les informations détaillées ou les étapes de la procédure qui peuvent ne pas s'appliquer à toutes les demandes, par exemple en ce qui concerne l'évaluation de la crédibilité. Les modèles peuvent également inclure des rappels des orientations, tels que les éléments à prendre en compte lors de l'examen individuel de chaque demande. Sur le plan pratique, cela peut être étayé en indiquant clairement les parties du modèle qui doivent être adaptées avant de finaliser le document, par exemple en les présentant entre crochets. Les agents chargés des dossiers peuvent également se voir rappeler dans le modèle que chaque demande doit être examinée individuellement.

Les modèles peuvent inclure divers éléments, tels que ceux énoncés ci-après.

Le **formulaire de document** comprend les éléments standard qui garantissent que toutes les informations pertinentes sont incluses dans le document. Il s'agit notamment du titre du document, de la personne à laquelle le document est adressé (avec des champs pour compléter les données personnelles du demandeur), de la date à laquelle le document a été créé/délivré (la date et l'heure de l'entretien personnel ou la date à laquelle la décision a été rendue), des signatures et des références aux dispositions juridiques pertinentes.

La **structure des documents** correspond aux étapes que l'agent chargé du dossier doit suivre lorsqu'il mène un entretien ou rédige une décision. Par exemple, un modèle d'entretien peut inclure des détails sur l'ouverture de l'entretien, la demande d'une narration libre et la clôture de l'entretien.

Les **éléments d'information** sont des éléments d'information pertinents qui doivent être fournis au demandeur et qui peuvent être fournis par écrit dans le modèle remis à celui-ci. Par exemple, les informations pertinentes pour le demandeur peuvent inclure ce que l'on attend de lui au cours de l'entretien, les étapes qui suivent l'entretien et la manière de former un recours contre une décision.

Le **contenu** fait référence à des propositions relatives au contenu d'un entretien ou à l'évaluation d'une décision. Par exemple, le modèle d'entretien peut inclure des thèmes à explorer lors des entretiens avec des demandeurs présentant certains profils. Le modèle de décision peut inclure des phrases standard en rapport avec la situation dans le pays d'origine du demandeur, ainsi qu'une évaluation des risques et une évaluation juridique avec des instructions à adapter en fonction de l'évaluation individuelle.



Les modèles peuvent être accompagnés d'un simple tutoriel, créé en faisant un enregistrement de l'écran d'ordinateur, qui explique leurs différentes composantes. Par exemple, le tutoriel pourrait expliquer comment utiliser les différentes fonctionnalités d'un modèle, en les présentant sur un écran.



Bonne pratique

Les modèles intégrés dans les plateformes numériques peuvent automatiquement trouver des données pertinentes et remplir les champs pertinents, tels que les données à caractère personnel du demandeur, les informations spécifiques aux demandeurs présentant certains profils, tels que les enfants, et les messages destinés au demandeur qui sont spécifiques au type de modèle, par exemple les droits et obligations du demandeur. Les plateformes numériques peuvent également permettre l'utilisation de modèles qui peuvent être adaptés à des profils de demandeurs spécifiques en choisissant des informations pertinentes parmi un ensemble d'options.

3.4. Sélection de la jurisprudence pertinente

Une sélection de la jurisprudence pertinente peut fournir des exemples utiles pour l'examen des demandes. Cette sélection pourrait inclure, en particulier, la jurisprudence qui joue un rôle central dans l'orientation des pratiques nationales à l'égard des demandeurs présentant des profils spécifiques ou originaires de certains pays. La jurisprudence peut souvent entraîner des changements dans les outils d'aide à la qualité existants ou la mise au point de nouveaux outils.

Toute jurisprudence à l'échelle nationale, à celle de l'UE ou celle de la Cour européenne des droits de l'homme ajoutée à la sélection devrait être communiquée aux agents chargés des dossiers, par exemple en leur fournissant un résumé de l'arrêt mettant en évidence les principaux enseignements à tirer. En particulier, lorsqu'une cour d'appel conclut qu'une faute de procédure ou une faute d'interprétation de la législation s'est produite, il est recommandé de la communiquer à tous les agents chargés des dossiers et de leur fournir des informations sur la manière dont la législation devrait être correctement suivie et interprétée.



Bonne pratique

Il est de bonne pratique de compiler la jurisprudence pertinente relative à un pays d'origine ou à un profil de demandeur spécifique qui présente les principales considérations exposées dans les arrêts. Ces compilations peuvent être mises à disposition, par exemple, sous la forme d'une fiche d'information, d'une analyse ou d'une base de données numérique citée dans les orientations pertinentes.

Une analyse de la nouvelle jurisprudence peut être effectuée dans le cadre d'un processus continu ou périodique, par exemple sur une base trimestrielle, afin de s'assurer que la jurisprudence la plus récente est prise en considération.

3.5. Transcriptions d'entretiens et décisions en tant qu'exemples

Les transcriptions d'entretiens et les décisions en tant qu'exemples correspondent à une sélection d'entretiens et de décisions considérés comme des exemples de bonnes pratiques. Ils visent à aider les agents chargés des dossiers à trouver des conseils spécifiques qui ne sont pas disponibles dans d'autres outils, car ils fournissent des exemples de cas similaires à ceux qu'ils sont en train d'examiner.

Des exemples de transcriptions d'entretiens et de décisions fournissent le raisonnement ou les questions exploratoires liées à des profils spécifiques ou aux pays d'origine des demandeurs, ce qui peut être utile en particulier pour les nouveaux agents chargés des dossiers. Ils permettent également à ceux-ci de voir comment un entretien et une décision peuvent être structurés et quel type de langage doit être utilisé.

Il est important de sélectionner soigneusement les exemples de décisions et de transcriptions d'entretiens afin qu'ils reflètent les meilleures pratiques. Une explication peut être fournie pour expliquer pourquoi chaque décision ou transcription a été sélectionnée et/ou quelles parties de la transcription ou de la décision sont utiles. Les transcriptions et les décisions devraient également être rendues anonymes afin que tous les agents chargés des dossiers puissent y avoir accès.

Les exemples de transcriptions d'entretiens et de décisions peuvent être mis à disposition de différentes manières. Lorsqu'un grand nombre d'exemples sont disponibles, il est recommandé d'inclure une fonction de recherche, par exemple sous la forme d'un répertoire. Les décisions et les transcriptions d'entretiens peuvent être marquées à l'aide de mots-clés ou organisées en catégories pour permettre à l'agent chargé du dossier de les consulter par profil ou par pays.



Principaux points du chapitre 3 à garder en mémoire

Les outils d'aide à la qualité contribuent à garantir la qualité des entretiens personnels et des décisions et peuvent être développés et mis à jour sur la base des résultats du suivi et du dialogue permanent au sein d'une administration chargée de l'asile.

Ces outils offrent une assistance concrète aux agents chargés des dossiers dans le cadre de la conduite des entretiens personnels et de la rédaction des décisions. Ils devraient être tenus à jour et être en cohérence avec les autres outils grâce à un processus clair de développement et de mise à jour, et à l'utilisation d'une hiérarchie des documents. Les outils d'aide à la qualité peuvent inclure:

- des orientations;
- des procédures opérationnelles permanentes;
- des modèles;
- une sélection de la jurisprudence clé;
- des exemples de transcriptions d'entretiens et de décisions.

Lors de la diffusion des outils d'aide à la qualité, il est nécessaire de rappeler aux agents chargés des dossiers que chaque demande doit être évaluée individuellement sur la base des faits présentés dans la demande.

4. Suivi de la qualité

Comme indiqué au chapitre 1, l'équité, la transparence, l'efficacité et le respect du cadre juridique doivent être garantis à tout moment pour assurer la qualité de la procédure d'asile. À cette fin, le suivi de la qualité de la procédure d'asile est crucial et devrait être une activité permanente permettant d'identifier les forces et les faiblesses des organisations. Grâce au suivi de la qualité, il est possible de déterminer si les objectifs organisationnels sont atteints ou non et si les mesures mises en place pour garantir la qualité atteignent leurs objectifs.

L'objectif de ce chapitre est double:

- présenter la méthodologie et les étapes de la mise en place d'un processus de contrôle de la qualité de la procédure d'asile;
- présenter les activités qui fournissent des données sur la base desquelles la qualité peut être contrôlée dans une administration d'asile.

L'objectif de ce chapitre est de présenter une méthodologie étape par étape pour établir et effectuer un suivi de la qualité, intégrée dans le cycle PDCA (décrit au chapitre 1).

Ce chapitre met l'accent sur le suivi de la qualité des entretiens personnels et des décisions rendues en première instance. Toutefois, les pratiques, les normes et la méthodologie présentées peuvent être appliquées à d'autres étapes de la procédure d'asile.



Figure 8 — Cycle de surveillance



Il est important de souligner que l'identification des besoins peut alimenter chaque étape du cycle de surveillance. Les besoins identifiés constituent la base du cycle de surveillance et le maintiennent en mouvement permanent.

Ces besoins sont liés au fonctionnement de la procédure d'asile, en particulier aux entretiens personnels et aux décisions de première instance.

Ils peuvent se présenter pour de nombreuses raisons, telles que:

- un changement de la législation ou de la situation dans le pays d'asile;
- des profils de candidats nouveaux ou difficiles;
- l'embauche de nouveaux agents chargés des dossiers;
- une nouvelle jurisprudence qui a été publiée;
- des objectifs de productivité nouveaux et plus stricts;
- une situation incertaine dans les pays d'origine des demandeurs;
- des lacunes décelées lors de différents audits, par exemple, un examen de la qualité.



4.1. Mise en place de normes et d'indicateurs (pour les entretiens personnels et les décisions de première instance)

La méthodologie du mécanisme de surveillance devrait inclure la définition de critères objectifs à l'aune desquels la surveillance est effectuée. C'est pourquoi l'administration doit identifier les normes juridiques et opérationnelles qui feront l'objet d'une surveillance et élaborer, pour chacune de ces normes, des indicateurs sur la base desquels il est possible d'observer, d'évaluer ou de mesurer si et/ou dans quelle mesure les normes sélectionnées sont respectées.

4.1.1. Normes juridiques

Les normes juridiques sont les dispositions énoncées dans les différents instruments juridiques du RAEC, ainsi que dans la législation nationale et internationale sur les réfugiés et les droits de l'homme.

Par exemple, la directive 2011/95/UE ⁽²⁷⁾ définit les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale et au type de protection accordée, tandis que la directive 2013/32/UE [APD (refonte)] ⁽²⁸⁾ définit les normes relatives aux procédures communes d'octroi et de retrait de la protection internationale.

Les États membres ont intégré la directive 2011/95/UE et la directive sur les procédures d'asile (refonte) dans leur législation nationale ainsi que dans leur configuration organisationnelle et leurs processus dans le cadre de la procédure d'asile.

4.1.2. Normes opérationnelles

Les normes opérationnelles concernent la mise en œuvre pratique des dispositions pertinentes de la législation sur l'asile et sont donc fondées sur des normes juridiques. Leur objectif général est de veiller à ce que la procédure d'asile soit mise en œuvre de manière équitable et efficace, dans le plein respect des dispositions juridiques pertinentes.

Afin d'être complètes, les normes opérationnelles sont élaborées à partir de trois perspectives différentes: la perspective du gestionnaire de processus (pour garantir l'efficacité et l'efficience), la perspective du législateur (pour garantir la légalité) et la perspective du demandeur (pour garantir l'équité et la transparence).

Les normes devraient être élaborées par des experts possédant une grande expérience de travail dans le domaine concerné.

⁽²⁷⁾ [Directive 2011/95/UE](#) du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2011 concernant les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale, à un statut uniforme pour les réfugiés ou les personnes pouvant bénéficier de la protection subsidiaire, et au contenu de cette protection (refonte) (JO L 337/9 du 20.12.2011).

⁽²⁸⁾ [Directive 2013/32/UE](#) du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative à des procédures communes pour l'octroi et le retrait de la protection internationale (refonte) (JO L 180/60 du 29.6.2013).



4.1.3. Indicateurs

Mesurer la manière dont une norme opérationnelle est atteinte permet de déterminer avec précision dans quelle mesure une norme est respectée et comment elle évolue au fil du temps. Des indicateurs sont utilisés pour mesurer si une norme a été atteinte. Par conséquent, un indicateur est considéré comme un outil permettant de mesurer le respect d'une norme. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Lors de la mise en place des indicateurs, il convient d'appliquer les critères RACER ⁽²⁹⁾ (voir tableau 1).

Tableau 1 — Critères RACER

Critères	
Pertinents	Étroitement liés aux objectifs à atteindre
Acceptés	Acceptés par le personnel, les parties prenantes et les autres utilisateurs
Crédibles	Sans ambiguïté et facilement interprétables par des non-spécialistes
Faciles	Possibilité d'un suivi et d'une collecte des données à un coût raisonnable
Solides	Difficilement manipulables

Les indicateurs relatifs à l'efficacité et au respect des délais sont souvent plus faciles à quantifier que les autres indicateurs en matière de qualité, car ils peuvent être mesurés sur la base des informations disponibles dans les bases de données de gestion des dossiers. Pour d'autres indicateurs, il peut y avoir des limites à la mesure dans laquelle ils peuvent être objectivement quantifiés.

a) Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs se concentrent sur le nombre de cas et la rapidité des procédures. Ces indicateurs peuvent aider à suivre les performances de l'organisation à différents niveaux: le membre individuel du personnel, l'équipe, le bureau régional et l'administration dans son ensemble. Ces indicateurs peuvent être mesurés par jour, semaine, mois ou année. Les données relatives aux indicateurs quantitatifs peuvent être obtenues à partir du système d'information de l'administration. Il est important que l'administration fixe des objectifs pour la mise en œuvre de chaque indicateur. Ces objectifs doivent être réalisables et la période qu'ils couvrent doit être définie.

Voici quelques exemples d'indicateurs quantitatifs dans le contexte de l'examen de la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance:

⁽²⁹⁾ Pour de plus amples informations sur les critères RACER, voir Commission européenne, *Improving monitoring indicators system to support DG Competition's future policy assessments* (Améliorer le système d'indicateurs de suivi pour soutenir les futures évaluations de la politique de la DG Concurrence), Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, section 2 «Methodological approach» (Approche méthodologique), p. 9 et 10.



- le nombre de dossiers en cours ⁽³⁰⁾;
- le pourcentage de décisions de première instance rendues et/ou notifiées dans le délai légal;
- la durée (moyenne) d'un processus de bout en bout, par exemple du moment de l'introduction de la demande jusqu'au moment où la décision est rendue/notifiée (temps de traitement, généralement exprimé en jours, semaines ou mois);
- la durée (moyenne) d'une activité réelle menée par un membre du personnel, par exemple la durée d'un entretien personnel (temps de traitement, généralement exprimé en heures et en minutes);
- le pourcentage de décisions positives et négatives concernant la même nationalité et/ou des profils similaires;
- le pourcentage de dossiers annulés par l'autorité de recours.

b) Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont souvent quantifiés de manière binaire ou ternaire (oui/non ou oui/partiellement/non). Cette méthode de mesure permet de calculer un score (%) pour chaque indicateur et pour l'ensemble de l'examen de la qualité. Ces scores permettent d'observer les tendances au fil du temps. Les indicateurs peuvent également être pondérés en fonction de leur importance ou de leur pertinence.

Toutefois, ces types de mesures peuvent ne pas permettre une évaluation plus nuancée de la qualité au sens de la mesure dans laquelle les normes sont respectées sans d'autres indicateurs complémentaires non mesurables.

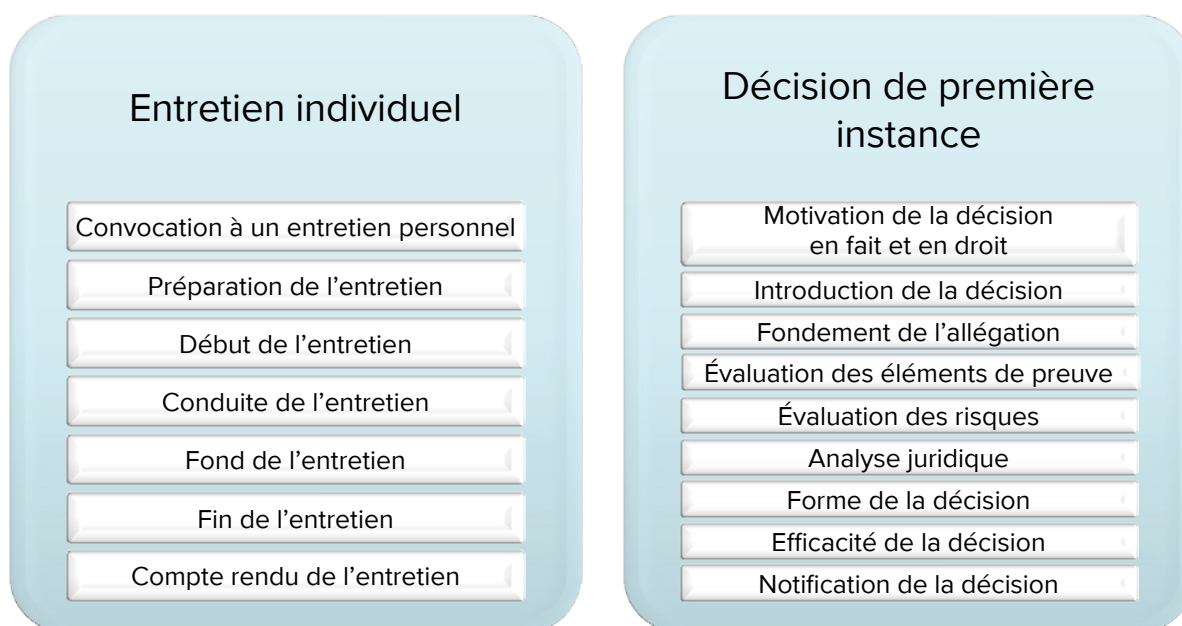
4.1.4. Normes et indicateurs pour les entretiens personnels et les décisions de première instance

Les normes et les indicateurs permettant d'évaluer la qualité d'un entretien personnel et d'une décision de première instance peuvent être liés tant au résultat d'un processus (par exemple, une transcription d'entretien) qu'au processus lui-même (par exemple, la manière dont l'entretien est mené). Pour définir les normes et les indicateurs s'appliquant à un entretien personnel ou une décision de première instance, il peut être utile de décomposer chacun des processus en ses principales étapes et composantes (voir figure 9).

⁽³⁰⁾ Dans le cadre des entretiens personnels et des procédures de décision de première instance, le terme «dossiers en cours» désigne les dossiers dans le cadre desquels un entretien a été mené mais où aucune décision n'a encore été rendue.



Figure 9 — Étapes et composantes d'un entretien individuel et d'une décision de première instance



Pour chacune des étapes et des composantes, des normes et des indicateurs peuvent être élaborés en ce qui concerne soit les résultats, soit le processus. Les normes et indicateurs utilisés se compléteront mutuellement afin de donner une vue d'ensemble de la qualité de l'entretien et du processus décisionnel.

L'examen périodique des normes et des indicateurs est nécessaire pour s'assurer qu'ils correspondent aux changements intervenus dans la procédure d'asile et pour améliorer le cadre de ces normes et des indicateurs sur la base des enseignements tirés des examens de la qualité.



Méthodologie de l'assurance de la qualité de l'EUA

L'Agence de l'Union européenne pour l'asile (EUA) a mis au point une méthodologie pour évaluer la qualité des entretiens personnels et des décisions prises en première instance. Cette méthodologie a été intégrée dans deux outils pratiques:

- EASO, [Quality Assurance Tool: Examining the application for international protection](#) (Outil d'assurance de la qualité: examen de la demande de protection internationale), mai 2024.
- EASO, [Guide de l'EASO sur la procédure d'asile: normes opérationnelles et indicateurs](#), septembre 2019.

L'objectif général du premier outil est de fournir un cadre commun pour l'évaluation de la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance dans des cas individuels. L'objectif général du deuxième outil est de soutenir la mise en œuvre pratique des principales dispositions de la directive sur les procédures d'asile (refonte), afin d'aboutir à une procédure d'asile équitable et efficace. Chacun des deux outils comprend des normes et des indicateurs qui ont été élaborés en commun et convenus avec les pays de l'UE+ et adoptés par le conseil d'administration de l'EUA.



4.2. Collecte des données

Lorsque des normes et des indicateurs sont définis, des moyens de collecte d'informations et de données doivent être mis en place afin que le processus de suivi puisse être établi.

Le point de départ le plus important est le contrôle de la qualité des données afin de garantir la fiabilité et la valeur ajoutée de la méthodologie de suivi. Afin d'évaluer si les objectifs organisationnels sont atteints, les données doivent être de bonne qualité en termes d'exactitude, de fiabilité et d'actualité. En particulier, la rapidité de la saisie des données est très importante.

La numérisation et l'automatisation de la collecte de données sont cruciales et peuvent être avantageuses pour la collecte de données disponibles en temps réel ou disponibles fréquemment pour soutenir la surveillance. Par exemple, un système numérique de traitement des dossiers peut fournir des données sur les dossiers en cours à tout moment. Il est important de définir clairement les champs de données du système numérique afin d'éviter toute interprétation erronée et de s'assurer que les informations sont utilisées aux fins prévues. Des mesures de la qualité des données peuvent être intégrées dans le cycle de suivi. Des rapports sur la qualité des données ou de la saisie des données doivent être mis à la disposition de l'encadrement, du personnel et des agents chargés des dossiers.

4.2.1. Méthode d'échantillonnage des cas d'entretiens individuels et des décisions de première instance à examiner

La principale ressource pour le suivi de la qualité dans la procédure d'asile est la transcription des entretiens personnels et des décisions de première instance. L'entretien individuel peut également être suivi en étant présent lors de l'entretien. Les exercices d'examen de la qualité constituent une opportunité d'apprentissage pour les agents chargés des dossiers. L'objectif général est d'améliorer la qualité de la procédure d'asile par l'examen de cas individuels, ce qui permet:

- l'identification des cas de divergence par rapport aux normes de qualité lors de l'examen des dossiers;
- l'identification et la promotion des bonnes pratiques à partir d'entretiens personnels et de décisions de première instance basées sur des exemples concrets;
- l'amélioration des performances individuelles des agents chargés des dossiers;
- la formulation de recommandations à émettre au niveau de l'organisation;
- l'identification d'actions de suivi telles que l'élaboration d'orientations, l'organisation d'ateliers et l'amélioration d'un modèle;
- l'identification des besoins de formation au niveau individuel et la nécessité de développer des modules de formation nouveaux ou améliorés.

En plus de fournir un retour d'information individuel et détaillé au responsable du dossier et au chef d'équipe en charge du dossier examiné, le résultat de l'exercice d'examen de la



qualité est inscrit dans un rapport anonyme ⁽³¹⁾. L'objectif de ce rapport est double: premièrement, il vise à fournir un retour d'information concret aux agents chargés des dossiers (et aux chefs d'équipe), afin qu'ils puissent apprendre de leurs erreurs et de leurs bonnes pratiques respectives; deuxièmement, l'analyse des conclusions du rapport peut aider l'encadrement à décider des mesures d'amélioration nécessaires.

D'une manière générale, il est recommandé de procéder à des examens ex post pour contrôler la qualité, c'est-à-dire en examinant les affaires pour lesquelles une décision a été rendue en première instance. L'objectif de l'examen de la qualité est de déterminer si les processus et les mesures (d'amélioration de la qualité) qui sont en place, comme indiqué au chapitre 2, sont suffisants pour garantir la qualité de l'entretien et de la décision lorsqu'ils sont considérés comme définitifs. Les examens de qualité ex post permettent également d'éviter que la durée de la procédure d'asile ne soit inutilement allongée pendant la période d'examen ⁽³²⁾.

Les paramètres suivants peuvent être pris en compte lors de la mise en place d'une méthodologie de mise en œuvre des examens de la qualité.

- Les dossiers à examiner doivent être **sélectionnés de manière aléatoire**, soit à partir de l'ensemble des dossiers, soit à partir d'une partie des dossiers qui a été identifiée comme difficile ou prioritaire (voir le point sur l'orientation thématique dans la présente liste). La sélection des dossiers à examiner par les agents chargés des dossiers ou les chefs d'équipe peut être source de partialité. Il est recommandé que les cas choisis pour l'échantillon soient tirés d'une période spécifique récente, de sorte que les retours d'information reçus reflètent la situation actuelle en termes de qualité.
- Pour obtenir des informations significatives, la **taille de l'échantillon** doit être suffisamment importante. Toutefois, elle ne doit pas nécessairement être suffisamment importante pour obtenir des résultats statistiquement significatifs, car la qualité de la procédure d'asile doit être garantie dans tous les cas. Si l'intention est de suivre l'évolution de la qualité sur une plus longue durée, l'échantillon doit être d'une taille permettant de détecter la signification statistique grâce à l'extraction de résultats comparables. Cela dépend du nombre de dossiers traités par l'administration.
- **La fréquence et le calendrier** exacts des exercices dépendent des besoins identifiés, des ressources disponibles et de la taille de l'administration nationale. Il est recommandé que des évaluations de la qualité soient planifiées et réalisées de manière systématique et périodique, afin de permettre des analyses de suivi des constatations antérieures et l'identification en temps utile des problèmes éventuels.
- Les exercices d'examen de la qualité peuvent **être généraux ou avoir une orientation thématique** (par exemple, les cas de demandeurs provenant d'un pays d'origine spécifique, les cas d'exclusion ou les cas de demandeurs vulnérables). Les examens généraux permettent de tirer des conclusions générales sur la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance, tandis que les examens

⁽³¹⁾ L'anonymisation vise à protéger les données à caractère personnel du demandeur et de l'agent chargé du dossier en rendant anonymes leurs données ainsi que toute autre information identifiable figurant dans le dossier. L'anonymisation du rapport dépend du contexte national.

⁽³²⁾ L'un des inconvénients des examens de la qualité ex post est que, lorsque de graves manquements sont constatés dans un cas au cours de l'examen de la qualité, l'autorité d'asile peut être tenue de retirer sa décision initiale de réexaminer l'affaire.



thématiques permettent de mettre l'accent sur des situations nouvelles ou particulièrement difficiles. Il est recommandé de procéder à des examens thématiques une fois que de «nouveaux» concepts ou de «nouvelles» procédures (par exemple, l'introduction de procédures accélérées) auront été mis en œuvre afin d'assurer le suivi de leur mise en place. Des examens thématiques sont également recommandés lorsque des besoins spécifiques sont apparus lors d'un précédent examen (général) de la qualité.

- L'évaluation de la qualité peut être **effectuée** par une unité centrale chargée de la qualité, par des chefs d'équipe ou des superviseurs, ou par des évaluateurs de la qualité décentralisés, coordonnés par un agent central. Dans le dernier cas, il est de bonne pratique pour les chefs d'équipe, les superviseurs ou les évaluateurs de la qualité d'une unité ou d'une antenne d'examiner la qualité des dossiers d'une autre unité ou d'une autre antenne. Cela peut contribuer à créer une plus grande cohérence entre les pratiques des différentes unités et antennes.



Bonne pratique

Chaque fois que cela est possible ou nécessaire, il est recommandé que chaque dossier soit examiné par **deux évaluateurs de la qualité**. Chaque évaluateur doit examiner le dossier dans son ensemble (l'entretien et la décision), puis se réunir avec l'autre pour discuter de ses constatations et en tirer des conclusions ensemble.

Il est également recommandé que les **équipes** d'évaluateurs de la qualité organisent des réunions, par exemple dans le cadre de l'évaluation conjointe d'un dossier, où tous les évaluateurs discutent d'un dossier et l'évaluent ensemble. Cette pratique est favorable à une approche uniforme dans le cadre de l'examen des dossiers.



Outil connexe de l'EUA

L'outil d'assurance de la qualité de l'EUA (voir détails dans la [section 4.1.4 — «Normes et indicateurs pour les entretiens personnels et les décisions de première instance»](#)) se présente sous la forme d'une application en ligne dotée de fonctionnalités de fourniture de rapport. Cet outil permet de comparer plusieurs rapports sous forme agrégée, tout en fournissant une vue d'ensemble statistique des conclusions. En plus de recevoir le rapport de retour d'information sur la qualité, l'agent dont le dossier est examiné reçoit un rapport qui contient des commentaires fournissant un retour d'information individualisé pour son travail sur ce dossier spécifique (dans le cadre de l'entretien et/ou du processus décisionnel).



4.3. Évaluation et analyse

L'étape suivante, après l'établissement des normes et des indicateurs et la collecte des données en vue d'un examen de la qualité et d'un examen des normes et des indicateurs liés à la procédure d'asile, consiste à évaluer les conclusions. Les indicateurs peuvent être évalués en prenant en considération les questions suivantes.

- L'indicateur est-il respecté?

Sur la base des constatations, le ou les évaluateurs décideront si l'indicateur est respecté ou non. Les indicateurs peuvent être liés soit aux aspects procéduraux de l'entretien personnel ou de la décision de première instance, soit au contenu de l'entretien et de la décision. Par exemple, lors de l'évaluation d'un indicateur tel que, lors de la préparation de l'entretien, «le dossier est à la disposition de l'agent chargé du dossier suffisamment longtemps avant l'entretien pour permettre la préparation de l'entretien», l'évaluateur décidera si cet indicateur est respecté ou non; lors de l'évaluation d'un indicateur tel que «la décision identifie et évalue correctement le risque en matière de retour (qui, quoi et pourquoi)» dans le cadre de l'évaluation des risques de la décision, l'évaluateur doit évaluer si cette activité est effectuée correctement et donc si l'indicateur est respecté.

Les réponses à la question précédente, lors de l'évaluation d'un indicateur, peuvent être les suivantes.

Oui	L'indicateur est respecté	L'indicateur a été appliqué correctement
Partiellement respecté	Des lacunes sont identifiées	Erreur mineure
Non	Un risque est identifié	Erreur significative
Sans objet	Sans objet	Sans objet

Les réponses possibles pourraient être limitées pour certains indicateurs, en raison de leur nature et de leur applicabilité. Par exemple, il se peut qu'un indicateur puisse uniquement être respecté ou ne pas être respecté, mais qu'il ne puisse pas l'être «partiellement». Comme certains indicateurs ne s'appliquent que dans certains cas ou dans des conditions spécifiques, l'option «non applicable» doit être disponible.

Il est nécessaire de fournir des orientations plus détaillées sur la manière dont les normes et indicateurs sélectionnés devraient être évalués afin de garantir que les différents évaluateurs de la qualité procèdent à des évaluations cohérentes et harmonisées. L'application du principe des quatre yeux par les évaluateurs de la qualité et la coopération régulière pour discuter et clarifier la manière dont les indicateurs devraient être évalués favoriseront également une approche cohérente.



4.4. Retour d'information et établissement de rapports

Il est essentiel de fournir un retour d'information après une évaluation de la qualité. Ce retour d'information peut s'adresser à des agents chargés des dossiers individuels, à une équipe ou à une antenne dans son ensemble. Il doit être fourni aux agents chargés des dossiers et à leurs responsables. Le retour d'information pour les équipes et les antennes est un retour d'information plus complet et transversal lié au fonctionnement de l'ensemble du système, basé sur les résultats combinés de nombreux agents chargés des dossiers.

Un retour d'information individuel est donné à l'agent chargé du dossier après la clôture d'un dossier, c'est-à-dire après qu'un entretien personnel a été mené ou qu'une décision de première instance a été rendue. La manière exacte dont cela se déroule est décidée par l'administration. Toutefois, certains principes de base devraient être appliqués. Lorsque des commentaires individuels sont fournis, il est conseillé de s'assurer que le but est d'améliorer les performances individuelles plutôt que de repérer simplement les erreurs. Les personnes qui fournissent un retour d'information doivent savoir comment procéder de manière constructive, car l'objectif ultime est d'aider l'agent chargé du dossier à comprendre les erreurs éventuelles et les bonnes pratiques, et à améliorer la qualité de son travail à l'avenir. Les agents chargés des dossiers devraient également être en mesure de poser des questions et de fournir des éclaircissements sur les retours d'information reçus.

Le retour d'information individuel permet à l'agent chargé du dossier d'ajuster ses pratiques de travail dans un court laps de temps. Les conclusions des examens de la qualité pourraient également être utilisées dans le cadre de l'accompagnement et alimenter les discussions des chefs d'équipe avec leurs agents chargés des dossiers. L'organisation doit garantir une culture dans laquelle donner ou recevoir un retour d'information individuel devient une pratique courante.



Bonne pratique

Les retours d'information sur l'entretien personnel et les décisions de première instance devraient:

- mettre en évidence les bonnes pratiques recensées dans l'entretien ou la décision;
- fournir des indications sur l'approche qui aurait dû être adoptée, lorsque des erreurs sont identifiées;
- expliquer pourquoi une erreur donnée a été jugée mineure ou significative, ce qui peut s'avérer utile.

Lorsqu'un retour d'information est fourni pour améliorer les performances d'un agent chargé de dossier, la rapidité et les conseils sur la manière d'appliquer correctement les normes sont particulièrement importants pour éviter qu'il ne commette des erreurs similaires à l'avenir.

Outre le retour d'information, l'un des objectifs du suivi de la qualité est de fournir une évaluation globale de la qualité de la procédure d'asile pour les responsables chargés de la supervision du processus. Cela peut se faire en fournissant des rapports fondés sur les évaluations de la qualité qui ont lieu et sur les analyses qui suivent.



Les rapports peuvent se concentrer sur l'application de toutes les normes et de tous les indicateurs utilisés pour l'évaluation de la qualité ou sur un sujet ou une partie spécifique de la procédure d'asile, tels que l'évaluation de la crédibilité ou l'application d'une procédure d'examen de la recevabilité, ou examiner des dossiers impliquant des demandeurs d'un pays d'origine donné. Les évaluations réalisées peuvent servir de base à l'élaboration de rapports périodiques complets (mensuels, trimestriels, annuels, etc.), y compris des rapports d'audit de suivi et des rapports flash sur certaines questions préoccupantes.

L'établissement de rapports offre en particulier à l'encadrement l'occasion de se faire une idée de la qualité globale du processus spécifique évalué et d'identifier les éventuelles faiblesses pour lesquelles des actions de suivi pourraient s'avérer nécessaires.

Il est important que ces rapports soient diffusés en interne aux parties concernées (agents chargés des dossiers, chefs d'équipe, encadrement, etc.). Ils peuvent également être distribués sous forme de versions abrégées à des parties prenantes externes, par exemple d'autres autorités chargées des migrations, le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, ou même le public, en fonction du contenu, afin d'accroître la transparence de la procédure et de renforcer la confiance des parties prenantes externes dans les processus.

4.5. Contributions de différentes sources pour le suivi de la procédure d'asile

Outre les résultats des examens de la qualité, d'autres activités peuvent contribuer au suivi de la qualité des entretiens individuels et des décisions prises en première instance. Ces activités associent des parties prenantes tant internes qu'externes et complètent les rapports d'examen de la qualité en fournissant des perspectives plus complètes.

Ces activités consistent principalement en:

- des évaluations et audits externes;
- des mécanismes de réclamation pour les candidats et les parties prenantes externes;
- des enquêtes auprès des demandeurs;
- des décisions de deuxième instance et des décisions de justice;
- des contributions des parties prenantes internes.

4.5.1. Évaluations et audits externes

Outre les examens internes menés par l'autorité nationale, les examens externes peuvent fournir des informations utiles sur la qualité de la procédure d'asile. Ces examens peuvent prendre la forme d'audits, d'évaluations ou de bilans et peuvent être menés de manière indépendante par des parties externes. Ils peuvent être menés par des organisations de la société civile, des sociétés de conseil spécialisées ou des entités chargées du contrôle de l'audit.

L'administration doit décider dans quelles circonstances elle doit faire appel à des évaluateurs externes et quels sont les avantages liés à leur évaluation. Il est également essentiel de déterminer le type exact d'examen nécessaire et de déterminer si l'évaluateur externe est



bien placé pour mener à bien ce type d'évaluation. Les examens externes peuvent être utiles, en particulier pour l'examen d'un processus de bout en bout, l'examen des processus de coopération avec d'autres parties prenantes et l'examen de l'efficacité des processus. Les parties externes peuvent être bien placées pour remettre en question des pratiques considérées comme essentielles ou inévitables au sein de l'organisation.

Le Haut-Commissaire des Nations unies pour les réfugiés collabore souvent avec les autorités nationales afin d'évaluer la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance ⁽³³⁾. Les régulateurs nationaux ayant des responsabilités de suivi peuvent également mener des audits sur la procédure d'asile. En outre, les examinateurs scientifiques peuvent fournir une évaluation par un tiers. Les administrations compétentes en matière d'asile peuvent également demander un examen externe par des partenaires du secteur privé.

Les organismes nationaux de défense des droits de l'homme et les bureaux des médiateurs traitent souvent de questions liées à l'équité et à l'efficacité des administrations publiques, y compris les bureaux d'asile. La consultation de ces organismes et le suivi attentif de leurs travaux peuvent renforcer la solidité et le fonctionnement de la procédure d'asile. De même, des organismes tels que le Médiateur européen ou d'autres organismes internationaux de défense des droits de l'homme, bien qu'ils ne s'appliquent pas aux États membres, constituent une source utile d'informations sur la manière d'optimiser la procédure d'asile.

4.5.2. Mécanismes de plainte pour les demandeurs et les parties prenantes externes

Un mécanisme de plainte est un outil qui soutient la mise en œuvre correcte de la législation et des orientations et renforce la responsabilité d'une organisation. Par conséquent, il est recommandé qu'un mécanisme de plainte soit accessible à tous les demandeurs et parties prenantes externes, tels que les avocats, les organisations non gouvernementales et les autres administrations participant à la procédure d'asile.

Les administrations nationales peuvent, en examinant les plaintes qui leur sont soumises, identifier et ensuite résoudre les problèmes ou les lacunes de la procédure d'asile. Les plaintes peuvent également mettre en évidence la question de savoir si les demandeurs et les parties prenantes externes ont confiance en la procédure d'asile telle qu'elle est mise en œuvre par les administrations nationales. Plus important encore, les mécanismes de plainte sont un moyen pour les demandeurs d'exprimer leurs plaintes concernant la procédure d'asile et pour l'administration d'examiner ces plaintes.

Aux fins du bon fonctionnement de ce mécanisme, l'administration devrait définir qui est responsable de sa gestion, qui y a accès et qui est chargé d'examiner les plaintes. La mise en place du mécanisme doit garantir le respect de la législation sur la protection des données et de la confidentialité. Le mécanisme doit préciser la manière dont les plaignants recevront des réponses ou un retour d'information. Il est également important de soutenir ce mécanisme au moyen d'une campagne d'information continue, afin de mettre en évidence son existence et d'en expliquer la finalité, en particulier la distinction entre le mécanisme et les procédures de recours. Il devrait être clair pour les demandeurs que le recours au mécanisme de traitement

⁽³³⁾ Pour plus d'informations sur les activités d'assurance de la qualité du Haut-Commissaire des Nations unies pour les réfugiés, voir Refworld, «Quality assurance» (<https://www.refworld.org/qualityassurance.html>).



des plaintes n'a pas d'incidence sur l'examen de leur demande de protection internationale. Il est recommandé d'enregistrer les plaintes et de compiler régulièrement un rapport sur le mécanisme de traitement des plaintes, y compris, par exemple, sur le nombre et le type de plaintes, ainsi que sur le suivi de ces dernières.

Exemples tirés de la pratique

Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes

Le mécanisme de traitement des plaintes de l'Agence européenne de garde-frontières et de garde-côtes (FRONTEX) permet le dépôt de plaintes individuelles par des personnes qui sont directement concernées par les mesures (ou l'absence de celles-ci) prises par le personnel participant aux activités de l'agence, et qui considèrent que leurs droits fondamentaux ont été violés en conséquence. Pour en savoir plus, voir: <https://frontex.europa.eu/fundamental-rights/complaints-mechanism/>.

Finlande

Deux mécanismes de dépôt d'une plainte administrative sont disponibles en Finlande. L'un concerne le service finlandais de l'immigration, qui peut prendre des mesures correctives immédiates. L'autre est le médiateur parlementaire ou le chancelier de la justice qui supervise la légalité et la mise en œuvre des droits de l'homme dans les actions des autorités. Les demandeurs de protection internationale peuvent déposer des plaintes par l'intermédiaire de ces deux mécanismes. Une plainte peut également être déposée en leur nom avec leur consentement. Une plainte administrative peut être déposée pendant l'examen d'une demande et après le prononcé de la décision de protection internationale.

Lorsqu'une plainte est déposée directement auprès du service finlandais de l'immigration, le service juridique rédige une réponse à la plainte après avoir entendu les points de vue des parties concernées et présente la réponse à l'encadrement supérieur pour approbation. Après approbation, la réponse est fournie par écrit au demandeur et, si une erreur a été commise, l'unité «Asile» est invitée à la corriger. Des informations sur les modalités de dépôt d'une telle plainte sont disponibles sur le site web du service de l'immigration.

Il est possible pour un demandeur d'introduire une plainte auprès du médiateur parlementaire ou du chancelier de la justice lorsqu'il soupçonne qu'une autorité a agi illégalement ou a négligé une obligation, par exemple en raison d'un dépassement de son autorité ou d'un retard injustifié dans une procédure. Si une enquête est ouverte à la suite d'une plainte, le médiateur ou le chancelier de la justice entend l'autorité concernée, demande des contributions afin de recueillir des éléments de preuve et peut mener des enquêtes ou demander à la police d'appuyer l'enquête. Il ne peut pas modifier la décision d'une autorité ou d'un tribunal, mais il peut engager des poursuites judiciaires, réprimander l'autorité ou lui demander de corriger une erreur ou la manière dont une procédure est menée.

4.5.3. Enquêtes ciblant les demandeurs

Outre les mécanismes de plainte, les administrations peuvent introduire des enquêtes qui ciblent les demandeurs d'une protection internationale et se concentrent sur des éléments spécifiques de la procédure d'asile. Ces éléments peuvent aller de l'accueil, de l'hébergement



et de la restauration à la manière dont l'entretien a été mené, à la clarté des informations fournies et au processus de décision de première instance.

Avant de rédiger une enquête, il est recommandé aux administrations de déterminer le type d'enquête qui est le plus utile et le plus adapté au but recherché. Les moyens de mener une enquête et le calendrier devraient être examinés avec soin afin de garantir la facilité d'accès pour les demandeurs et la fourniture, respectivement, d'un retour d'information pertinent et en temps utile.

La disponibilité de l'enquête dans les langues comprises par les demandeurs cibles est essentielle à la participation de ces derniers. En outre, la garantie de l'anonymat des demandeurs facilite la fourniture d'un retour d'information significatif et l'obtention d'un taux de participation satisfaisant.



Outil connexe de l'EUAA: le projet SAM (enquêtes sur les migrants demandeurs d'asile)

Ces dernières années, les flux migratoires liés à l'asile et les profils des immigrants ainsi que leurs besoins et leurs aspirations ont suscité un intérêt accru de la part des États membres de l'UE, qui souhaitent mieux les comprendre. Pour compléter les mécanismes de collecte de données existants, l'EUAA a mis au point un mécanisme d'enquête adaptable aux besoins spécifiques des pays et qui permet de combler les lacunes en matière d'information dans les pays d'accueil en recueillant des données comparables directement auprès des migrants demandeurs d'asile. L'enquête est anonyme, volontaire et disponible dans les langues les plus courantes des migrants demandeurs d'asile, respecte la protection des données et les principes éthiques et peut être effectuée à l'aide des appareils mobiles dont disposent les individus.

À titre d'exemple de réponse à une crise par l'intermédiaire du projet SAM, l'EUAA, en partenariat avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, a lancé, le 11 avril 2022, les enquêtes sur l'arrivée des migrants en provenance d'Ukraine. À la fois anonymes et volontaires, les enquêtes menées dans le cadre de ce projet visent à recueillir des données normalisées dans l'ensemble des pays de l'UE+ directement auprès des personnes fuyant la guerre en Ukraine et cherchant refuge dans l'UE. Elles cherchent également à obtenir des informations sur la vie des personnes interrogées dans leur pays d'accueil, sur leur éducation et leur emploi, ainsi que sur les problèmes qu'elles ont rencontrés en matière d'enregistrement.

L'enquête est accessible à l'adresse suivante: https://tellusyourstorysurvey.eu/index_lp.php?lang=en. Les résultats ont été analysés dans des fiches d'information publique ([fiche d'information thématique sur la vie dans le pays d'accueil](#)) et dans un rapport approfondi, en collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations et l'Organisation de coopération et de développement économiques [*Forced Displacement from and within Ukraine: Profiles, experiences, and aspirations of affected populations* (Déplacements forcés depuis et à l'intérieur de l'Ukraine: profils, expériences et aspirations des populations touchées)].



Exemples concrets

Le secrétariat d'État suisse aux migrations, dans la région francophone, a mené des enquêtes auprès des demandeurs de protection internationale concernant la procédure d'asile, y compris leur niveau de satisfaction à cet égard. Quelques détails sur le type, le contexte et la méthodologie de l'enquête sont fournis dans cet encadré.

Type/contexte de l'enquête

En Suisse, les demandeurs d'asile séjournent dans un ou plusieurs centres fédéraux d'asile pendant les 140 premiers jours de leur procédure. Chaque demandeur peut, à titre facultatif, participer au questionnaire de satisfaction lors de sa sortie d'un centre fédéral pour les demandeurs d'asile (une participation est possible dans les centres ordinaires, mais pas dans les centres temporaires). Il n'existe pas d'indicateur de participation spécifique, mais on estime que 60 à 80 % des demandeurs le remplissent.

Méthode

Un formulaire en ligne anonyme (dans lequel l'identité du demandeur n'est pas demandée) est rempli sur des tablettes ou des smartphones par le personnel ou directement par le demandeur. Il comprend dix questions spécifiques sur la qualité des services fournis (produits alimentaires, salles et activités), la sécurité, la représentation juridique et le secrétariat d'État chargé de la migration, avec des réponses données sur une échelle de 1 à 5. La note moyenne est déterminée, de même que la note globale attribuée par le demandeur. En outre, le nombre de questionnaires remplis chaque mois et les commentaires formulés par les demandeurs sont évalués.

Analyse/établissement de rapports

Une fois par mois, un spécialiste «partenaire et administration» envoie un rapport au chef de la région francophone (comprenant des commentaires et des suggestions) et au chef de la société en charge de la supervision et de l'exécution des activités en lien avec les demandeurs (comprenant uniquement des chiffres bruts). Les suggestions d'amélioration, si elles sont acceptées par le siège régional, sont ensuite transmises aux responsables du domaine concerné en vue de leur mise en œuvre.

4.5.4. Décisions de deuxième instance et décisions de justice

Les décisions de justice peuvent donner un aperçu de la qualité de la procédure d'asile, en particulier le raisonnement juridique et l'interprétation des normes et critères juridiques. Les contributions reçues à la suite de décisions de deuxième instance ou de décisions de justice peuvent être utiles aux agents chargés des dossiers qui mènent les entretiens et rédigent les décisions, ainsi qu'à l'encadrement de l'administration pour évaluer la performance globale du processus.

Un taux élevé de décisions de première instance annulées en deuxième instance et au niveau des tribunaux peut indiquer des problèmes de qualité des décisions de première instance, qui devront être examinés et traités. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer de données sur le taux d'annulation à la suite des recours.



Il est recommandé que les administrations nationales assurent le suivi des décisions rendues en ce qui concerne les recours en fournissant des orientations internes ou en élaborant des rapports fondés sur la jurisprudence. Ces rapports devraient être mis à jour périodiquement.

À un niveau plus élevé, les agents chargés des dossiers devraient également être informés des décisions rendues par les juridictions européennes, à savoir la Cour de justice de l'Union européenne et la Cour européenne des droits de l'homme. Ces informations peuvent les aider dans l'examen du fond des demandes, mais aussi dans la mise en œuvre des processus qui font partie de la procédure d'asile.

Exemples concrets

En Suisse, le projet AMFR (Analysis and measures FAC rulings) a été lancé pour analyser les arrêts du tribunal administratif fédéral et les mesures prises en réponse à ces arrêts. Ce projet vise à faciliter l'analyse plus systématique et fondée sur les technologies de l'information des décisions de justice et le suivi plus systématique des mesures prises (par exemple, les changements de politique).

Le secrétariat d'État aux migrations a lancé un projet informatique afin de mettre en œuvre les mesures suivantes:

- l'analyse, l'évaluation et l'enregistrement complets et systématiques des arrêts;
- l'identification des actions nécessaires au-delà des cas individuels;
- la gestion systématique des mesures;
- la fourniture d'un accès des responsables et des agents chargés des dossiers à la base de données des arrêts et des mesures.

En Finlande, les décisions annulées par les cours d'appel sont regroupées en sept catégories par le service finlandais de l'immigration, qui détermine les mesures prises en réponse à la décision de deuxième instance. Ces sept catégories sont les suivantes:

- une erreur de procédure;
- une erreur d'interprétation du droit;
- des appréciations individuelles des faits divergentes;
- de nouvelles raisons justifiant la nécessité d'une protection internationale fournies au cours du recours;
- de nouveaux éléments de preuve produits au cours de la procédure de recours;
- un changement dans la situation personnelle du demandeur au cours de la procédure de recours;
- l'entrée en vigueur d'une nouvelle politique relative à l'examen des demandes.

Les décisions de deuxième instance annulées en raison d'une erreur de procédure ou d'une erreur dans l'interprétation du droit font l'objet d'un suivi attentif. Elles font l'objet d'une évaluation approfondie par les juristes, afin de déterminer s'il y a lieu d'apporter des modifications aux politiques ou lignes directrices internes. Les conclusions tirées sont également systématiquement communiquées à l'encadrement et partagées avec les agents chargés des dossiers afin de veiller à ce que l'erreur ne se reproduise pas.



Les décisions de deuxième instance qui sont annulées pour des raisons liées aux autres catégories sont également soigneusement évaluées, bien qu'elles ne soient pas aussi susceptibles d'entraîner des modifications des lignes directrices internes ou de contenir des informations qui devraient être communiquées à tous les agents chargés des dossiers, car elles concernent la manière dont une évaluation individuelle est effectuée et la manière dont les éléments de preuve présentés dans la demande ont été évalués. Toutefois, ces décisions peuvent contenir des informations qu'il est important de communiquer à l'encadrement et aux agents qui ont rédigé et approuvé la décision. En outre, si les juridictions annulent à plusieurs reprises des décisions sur la base d'appréciations individuelles divergentes des faits, cela peut donner lieu à une évaluation plus approfondie de la nécessité de réviser les orientations internes ou les méthodes de travail.

4.5.5. Contributions des parties prenantes internes

Les contributions des parties prenantes internes peuvent fournir des informations utiles à l'administration. En particulier en ce qui concerne les entretiens personnels et les décisions de première instance, les agents chargés des dossiers, les gestionnaires et le personnel impliqués dans l'évaluation de la qualité peuvent se voir offrir la possibilité d'exprimer leurs points de vue sur les domaines à améliorer.

L'inclusion des parties prenantes internes dans le suivi permet de donner la parole aux experts au sein de l'organisation. Étant donné que ces derniers travaillent avec les normes et les objectifs organisationnels au quotidien et qu'ils rencontrent des problèmes de première main, ils sont souvent les mieux placés pour fournir un retour d'information précieux sur des solutions concrètes et viables.

Ces exercices peuvent être avantageux, en particulier pour les grandes organisations, où il peut être difficile de savoir ce que le personnel pense et expérimente à tous les niveaux. L'engagement de l'encadrement supérieur est essentiel à la réussite de la mise en œuvre des exercices visant à recueillir les contributions internes du personnel.

Au niveau de l'UE, le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques repose sur la méthodologie des contributions internes (une méthode d'autoévaluation) et vise à atteindre un niveau élevé de qualité dans les administrations publiques ⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ Pour de plus amples informations sur le modèle du CAF, veuillez vous référer à l'Institut européen d'administration publique, «European CAF Resource Centre» (<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>).



Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques de l'Union européenne

L'autoévaluation de l'organisation, qui constitue le point de départ d'un processus d'amélioration complet, est au cœur du CAF. Bien que ce dernier se concentre principalement sur l'évaluation et la gestion de la performance afin de rendre possible l'amélioration, son objectif ultime est de contribuer à la bonne gouvernance. Il aide les administrations publiques à:

- introduire une culture de l'excellence;
- mettre en œuvre progressivement le cycle PDCA;
- procéder à une autoévaluation afin d'effectuer un contrôle complet de l'organisation;
- établir un diagnostic qui indique leurs points forts et les domaines à améliorer, en contribuant à déterminer les mesures à prendre pour permettre l'amélioration.

4.6. Recommandations fondées sur le retour d'information sur la qualité et l'établissement de rapports

Les résultats de la collecte de données et de l'établissement de rapports, ainsi que ceux provenant d'autres contributions, devraient être présentés à l'encadrement en vue de leur examen sous la forme de recommandations et de mesures à prendre. Les recommandations devraient se concentrer sur la correction de diverses lacunes, en particulier lorsque des lacunes importantes sont observées. Dans la pratique, les recommandations peuvent inclure la mise au point de nouveaux outils ou la mise à jour d'outils existants, tels que ceux examinés au chapitre 3 (y compris des orientations, des procédures opérationnelles permanentes et des modèles).

Les contributions, les rapports, les recommandations et les actions sont présentés à l'encadrement pour examen et décision finale. Les décisions finales sont accompagnées d'une proposition de plan duquel l'encadrement doit convenir, indiquant les personnes responsables et les délais envisagés.

L'examen par l'encadrement comprend également une évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures adoptées après le précédent exercice de suivi et un accord sur les mesures à prendre pour remédier aux constatations résiduelles.

4.7. Mise en œuvre

Comme mentionné dans la section précédente, le résultat de la réunion avec l'encadrement est un plan d'action visant à améliorer la qualité des processus pertinents, tels que les entretiens personnels et les décisions de première instance. Ce plan d'action devrait également inclure l'évaluation des mesures qui ont été prises après le cycle de surveillance précédent.



Ce plan d'action peut contenir les éléments suivants:

- les résultats escomptés au terme d'un laps de temps spécifique;
- les étapes de la mise en œuvre du plan d'action;
- les personnes responsables de la mise en œuvre du plan;
- la date cible pour l'achèvement de chaque action;
- les parties prenantes qui seront impliquées.

Les changements mis en œuvre peuvent soutenir l'amélioration du processus d'examen, et de nouveaux examens de la qualité, des retours d'information, des rapports et des recommandations conduiront à un plan d'action ultérieur qui donnera lieu à de nouvelles améliorations des processus. Cela reflète l'évolution continue de la qualité des processus sur la base du cycle PDCA.



Principaux points du chapitre 4 à garder en mémoire

Le suivi de la qualité des entretiens personnels et des décisions de première instance est une activité permanente qui offre l'occasion d'évaluer l'évolution de l'examen des demandes d'asile au fil du temps, contribuant ainsi à identifier les points forts et les points faibles de la procédure d'asile. Grâce au suivi, il est possible de déterminer si les objectifs organisationnels sont toujours atteints et si les mesures nécessaires sont en place pour garantir la qualité.

Le suivi régulier des entretiens individuels et des décisions de première instance est essentiel.

Les étapes du suivi de la qualité de la procédure d'examen des demandes de protection internationale sont les suivantes:

- la sélection de normes et d'indicateurs;
- la collecte de données;
- l'évaluation et l'analyse;
- le retour d'information et l'établissement de rapports;
- la fourniture de contributions provenant de différentes sources;
 - ✓ évaluations et audits externes,
 - ✓ mécanismes de plainte,
 - ✓ enquêtes menées auprès des demandeurs,
 - ✓ décisions de deuxième instance et les décisions de justice,
 - ✓ parties prenantes internes;
- la formulation de recommandations;
- la mise en œuvre.





Office des publications
de l'Union européenne

