



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

COMMISSION  
DE LA FONCTION  
PUBLIQUE

**2015-2016**



# VERIFICATION

DU SERVICE ADMINISTRATIF  
DES TRIBUNAUX JUDICIAIRES

Canada

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit ;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de la fonction publique du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Commission de la fonction publique,  
22, rue Eddy, Gatineau (Québec)  
K1A 0M7

[cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca](mailto:cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca)

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse [www.cfp-psc.gc.ca](http://www.cfp-psc.gc.ca).

N° de catalogue : SC1-4/2016-2F-PDF

ISBN : 978-0-660-06466-6

Imprimé au Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2016

# Vérification du Service administratif des tribunaux judiciaires

---

## Conclusion de la vérification

Nous avons constaté que le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) avait mis en place la plupart des éléments d'un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer ses activités de nomination. Le SATJ avait établi un instrument de subdélégation accessible à tous les employés. Des contrôles connexes relatifs à l'exercice des pouvoirs de nomination subdélégués avaient été établis, bien qu'il y ait place à l'amélioration dans la façon dont ces contrôles sont mis en œuvre.

Nous avons constaté que les politiques obligatoires en matière de nomination étaient en place, conformes et accessibles à tous les employés. Nous avons noté que l'organisation avait élaboré des outils supplémentaires, comme des procédures de dotation et des gabarits, pour soutenir et guider les gestionnaires subdélégués dans le cadre de leurs activités de dotation. Toutefois, certains éléments de ces outils n'étaient pas conformes aux exigences des politiques de la Commission de la fonction publique. Par ailleurs, les rôles et responsabilités étaient définis et communiqués aux gestionnaires et professionnels des ressources humaines.

Nous avons constaté que le SATJ avait effectué une surveillance au moyen d'examen des dossiers, des données sur les nominations et d'autres documents. Les résultats de ces activités de surveillance ont été communiqués dans des rapports annuels à la haute direction, laquelle a entériné les recommandations et plans d'action. Il y a cependant des améliorations à apporter quant au suivi des plans d'action de l'organisation.

En examinant quelques processus de nomination typiques de l'organisation, nous avons constaté certains problèmes liés à la conception et à l'application du cadre de nomination du SATJ. L'organisation a indiqué qu'elle s'employait à donner suite à ces observations.

# Vérification du Service administratif des tribunaux judiciaires

1. La présente vérification porte sur les activités de nomination du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) pour la période s'échelonnant d'avril 2010 à décembre 2013. Le premier objectif de cette vérification était de déterminer si le SATJ avait un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats en place pour gérer ses activités de nomination. Le second visait à déterminer si les nominations et processus de nomination effectués par le SATJ étaient conformes à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à tout instrument législatif applicable, au Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP), y compris l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), ainsi qu'à ses propres politiques en matière de nomination.
2. Le SATJ a été constitué en juillet 2003, en vertu de la *Loi sur le service administratif des tribunaux judiciaires* (LSATJ). Le rôle du SATJ est de fournir tous les services administratifs et le soutien nécessaire à quatre cours de justice : la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt. Il facilite la coordination et la collaboration entre les quatre cours afin de répondre à leurs besoins et de veiller à ce que le public ait accès aux tribunaux et à leurs archives. En vertu de l'article 2 de la LSATJ, le SATJ a pour mandat d'accroître l'indépendance judiciaire en chargeant un organisme indépendant du gouvernement du Canada d'assurer les services administratifs des tribunaux et de confirmer le rôle des juges en chef et des juges en ce qui concerne l'administration des tribunaux.
3. L'administrateur en chef dirige le SATJ et est responsable de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Le SATJ comptait 612 employés au 31 mars 2013. La majorité des employés (72 %) se trouvaient dans la région de la capitale nationale. L'organisation a effectué 473 nominations en vertu de la LEFP pendant la période visée par la vérification. La majorité des nominations concernaient des postes d'auxiliaire juridique.
4. Pendant la période visée par la vérification, le SATJ disposait d'un plan intégré des ressources humaines pour la période 2011-2014 ainsi que d'une approche en matière de recrutement et de dotation pour 2010-2013. Nous avons été informés que le SATJ n'avait pas été en mesure d'aller de l'avant avec les stratégies de dotation prévues en raison de contraintes budgétaires. Il s'en est plutôt remis à la haute direction pour l'approbation de chacune des nominations. Par conséquent, la CFP n'a pas inclus, dans sa vérification, le contrôle des stratégies de dotation pour déterminer si celles-ci décrivaient les priorités organisationnelles en matière de dotation ainsi que les mesures et l'échéancier pour les réaliser.
5. Dans le cadre de notre vérification, nous avons mené des entrevues et analysé la documentation pertinente. Le travail de vérification portait principalement sur un examen du cadre de nomination, des systèmes et des pratiques de l'organisation, y compris sur une évaluation du processus de subdélégation et des politiques en matière de nomination, la définition des rôles et responsabilités, la disponibilité d'un soutien adéquat en matière de ressources humaines (RH) et le recours à la surveillance. En outre, nous avons examiné des processus de nomination typiques avec les représentants du SATJ afin de comprendre leurs pratiques.



# Observations sur le cadre de nomination

## Subdélégation des pouvoirs de nomination

6. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le droit exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La CFP délègue plusieurs de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent subdéléguer ces pouvoirs. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux aient mis en place un instrument de subdélégation qui soit bien géré et qui soit accessible à l'échelle de l'organisation.
7. L'administrateur en chef avait établi un Instrument de délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines qui décrivait les modalités et conditions de subdélégation. Ce document était accessible à tous les employés.
8. En conformité avec l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) de la CFP, l'administrateur en chef conservait le pouvoir lié à la subdélégation des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes ainsi qu'à la révocation d'une subdélégation. Nous avons cependant constaté que l'instrument de subdélégation indiquait que l'administrateur en chef avait le pouvoir d'enquêter sur les nominations externes et de les révoquer ainsi que d'exempter une personne, pour des raisons d'ordre médical, de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques d'une nomination non impérative. Ces pouvoirs sont conservés par la CFP conformément à l'IDRN de la CFP et ne sont pas subdélégués aux administrateurs généraux. Les représentants du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) ont signalé à la CFP que ce pouvoir de délégation n'avait jamais été exercé par l'administrateur en chef et que l'instrument de subdélégation avait été modifié en avril 2015 pour donner suite à ces observations.
9. Pour se voir accorder des pouvoirs subdélégués, un gestionnaire devait occuper un poste subdélégué, avoir suivi la formation requise, avoir reçu une lettre de subdélégation des pouvoirs de dotation signée par l'administrateur en chef et l'avoir signée pour confirmer son acceptation des pouvoirs subdélégués. Nous avons constaté que l'organisation pouvait démontrer que la plupart des gestionnaires subdélégués (7 sur 10) qui avaient signé les offres de nomination examinées remplissaient les conditions de subdélégation. Parmi les trois gestionnaires restants, un s'était vu accorder des pouvoirs de nomination avant d'avoir suivi la formation requise; un autre ne possédait pas les pouvoirs subdélégués à la date à laquelle l'offre de nomination avait été signée; et, dans le dernier cas, l'organisation n'avait pas été en mesure de fournir une copie de la lettre de subdélégation, comme l'exigeait l'administrateur en chef. **Voir la recommandation 1 à la fin du présent rapport.**

## Politiques de nomination

10. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux établissent des politiques obligatoires en matière de nomination concernant la zone de sélection, les mesures correctives et la révocation, ainsi que des critères régissant l'utilisation des processus non annoncés. En outre, la CFP s'attend à ce que toute autre politique en matière de nomination élaborée par les organisations soit conforme à la LEFP, à tout autre instrument législatif applicable, et au Cadre de nomination de la CFP.

**Note de la rédaction :** Bien que la vérification visait les attentes décrites précédemment, la CFP n'exige plus de politiques sur les mesures correctives et les révocations, ou de critères régissant l'utilisation de processus non annoncés depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, date d'entrée en vigueur du nouvel IDRN et de la nouvelle Politique de nomination de la CFP. Toutefois, la CFP exige des administrateurs généraux qu'ils établissent une orientation sur l'utilisation des processus de nomination annoncés et non annoncés.

11. Nous avons constaté que les politiques et critères obligatoires en matière de nomination avaient été mises en place et contenaient les dispositions exigées par la CFP. Ces politiques et critères étaient accessibles et communiqués à tous les employés.
12. Nous avons également constaté que l'organisation avait élaboré des outils supplémentaires, comme des procédures de dotation et des gabarits, pour soutenir et guider les gestionnaires subdélégués dans le cadre de leurs activités de dotation. Toutefois, certains éléments de ces outils ne répondaient pas aux exigences des politiques de la CFP et auraient pu engendrer des nominations non conformes s'ils avaient été appliqués par les gestionnaires subdélégués. Par exemple, la CFP exigeait une justification écrite pour toutes les nominations non annoncées tandis que les outils de dotation du SATJ indiquaient que certaines nominations non annoncées étaient exemptées de cette exigence (p. ex. certaines nominations intérimaires de plus de quatre mois). **Voir la recommandation 2 à la fin du présent rapport.**

## Capacité d'assumer les responsabilités

13. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux veillent à ce que les personnes auxquelles a été attribué un rôle dans les processus de nomination soient informées de leurs rôles et responsabilités, et à ce qu'elles aient accès aux outils et au soutien nécessaire en matière de RH pour s'en acquitter.
14. Nous avons constaté que les rôles et responsabilités avaient été définis et communiqués au moyen de divers documents organisationnels, comme le cadre de gestion des RH, l'instrument de subdélégation, ainsi que les lettres de subdélégation des gestionnaires et les politiques en matière de nomination.
15. Nous avons également constaté que les gestionnaires subdélégués avaient accès à un conseiller en RH ayant réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination de la CFP. Cet examen vise à évaluer les connaissances sur tous les éléments du Cadre de nomination de la CFP (politiques, délégation, responsabilisation) et le cadre législatif.

## Surveillance

16. La surveillance est un processus continu qui permet aux administrateurs généraux d'évaluer la gestion et le rendement en dotation quant aux nominations et processus de nomination. La surveillance permet d'identifier les enjeux qui devraient être corrigés, de gérer et de minimiser le risque et d'améliorer le rendement en dotation. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux exercent la surveillance obligatoire prescrite par le Cadre de nomination de la CFP, y compris, l'IDRN, et à ce qu'ils modifient leurs pratiques en conséquence.



17. Nous avons constaté que le SATJ avait effectué une surveillance au moyen d'examens des dossiers de manière à s'assurer que l'exercice des pouvoirs délégués et subdélégués, et les décisions de nomination étaient conformes. L'organisation a aussi surveillé les zones à risque relevées dans les politiques de la CFP en examinant les données sur les nominations et d'autres documents. Les résultats des rapports de surveillance annuels ont été communiqués à la haute direction, laquelle a entériné les recommandations et plans d'action. Toutefois, aucune mesure n'a été prise pour mettre en œuvre bon nombre des recommandations. Par exemple, des listes de contrôle visant les offres de nomination devaient être élaborées pour s'assurer de l'inclusion de toutes les dispositions, mais les représentants du SATJ ont confirmé que cela n'avait pas été fait. Ils ont informé la CFP qu'un cadre de gestion de la dotation visant à régler les problèmes de surveillance et à donner suite aux recommandations, avait par la suite été adopté en mars 2015.

## Observations sur les nominations

18. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), toutes les nominations doivent être fondées sur le mérite. Le principe du mérite est respecté lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir et, le cas échéant, toute autre qualification constituant un atout ou répondant aux besoins organisationnels précisés par l'administrateur général.
19. En outre, la LEFP et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* prévoient que certaines personnes répondant à des conditions précises peuvent bénéficier d'un droit de priorité de nomination. Avant d'effectuer des nominations, l'organisation doit prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité et obtenir auprès de la CFP un numéro d'autorisation en matière de priorité avant de lancer un processus de nomination ou d'effectuer une nomination.
20. Nous avons examiné les processus de nomination typiques de l'organisation avec les représentants du Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ). L'objectif était de comprendre le cadre de nomination du SATJ, les systèmes et les pratiques, puis de déterminer si, en appliquant les contrôles aux points de décision clés de l'organisation, les nominations seraient conformes aux exigences du SATJ et de la CFP.
21. En examinant ces processus de nomination, nous avons constaté que quelques problèmes résultaient de la conception de certains processus de nomination et d'autres, d'erreurs transactionnelles ou administratives. Par exemple, dans certains cas, des qualifications n'ont pas fait l'objet d'une évaluation complète et la justification de la zone de sélection n'était pas fournie, comme l'exige la politique du SATJ. L'organisation a indiqué qu'elle s'employait à donner suite à ces observations.
22. La CFP s'est engagée à travailler en collaboration avec l'administrateur en chef afin de clarifier les exigences administratives concernant les nominations aux postes d'auxiliaire juridique.



## Recommandations

1. L'administrateur en chef du Service administratif des tribunaux judiciaires devrait veiller à ce que l'organisation soit en mesure de démontrer que les gestionnaires répondent aux conditions en matière de subdélégation avant de se voir conférer des pouvoirs.
2. L'administrateur en chef du Service administratif des tribunaux judiciaires devrait veiller à la conformité des outils de dotation de l'organisation avec les exigences des politiques en matière de nomination de la CFP.





## Réponse globale du Service administratif des tribunaux judiciaires

*Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) est en accord avec les recommandations de ce rapport et accueille favorablement l'opportunité d'améliorer son cadre de référence actuel, ses pratiques et ses systèmes en matière de dotation. Les mesures suivantes ont déjà été implantées :*

- 1. La formation et les processus liés à l'exercice de subdélégation en matière de dotation ont été renforcés.*
- 2. Les outils et les procédures de dotation ont été mis à jour et, au besoin, des ajustements ont été apportés afin de garantir un meilleur alignement avec les exigences de la Politique de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP).*
- 3. Le cadre de surveillance en matière de surveillance a été revu et le processus de suivi des plans d'actions a été amélioré.*

*Le SATJ se réjouit à la perspective de collaborer avec la CFP afin d'établir un cadre administratif approprié pour la nomination des auxiliaires juridiques qui respecte l'indépendance judiciaire.*

## Mesures prises par la Commission de la fonction publique

Les organisations ayant fait l'objet d'une vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) bénéficient de ses conseils et de son assistance afin d'élaborer un plan d'action qui donne suite aux recommandations de la vérification. Plutôt que de transmettre un plan d'action, le Service administratif des tribunaux judiciaires nous a fait parvenir une lettre dans laquelle il précisait que les mesures nécessaires pour donner suite aux recommandations découlant de la vérification avaient été mises en œuvre. La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux surveillent la mise en œuvre des mesures prises, et peut demander une mise à jour afin de déterminer si d'autres mesures sont nécessaires.

En ce qui concerne les nominations aux postes d'auxiliaires juridiques, la CFP s'engage à travailler en étroite collaboration avec les administrateurs généraux des organisations qui embauchent des auxiliaires juridiques, afin de clarifier les exigences administratives liées à ces nominations.

