

Sous la direction de
DENIS PROULX

Management des organisations publiques

Théorie et applications

**2^e ÉDITION
REVUE ET CORRIGÉE**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418-657-4399 • Télécopieur: 418-657-2096
Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone: 450-434-0306 / 1 800 363-2864

SUISSE

SERVIDIS SA
Chemin des Chalets
1279 Chavannes-de-Bogis
Suisse
Tél.: 22 960.95.32

FRANCE

SODIS
128, av. du Maréchal
de Lattre de Tassigny
77403 Lagny
France
Tél.: 01 60 07 82 99

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique
Tél.: 02 7366847

AFRIQUE

ACTION PÉDAGOGIQUE
POUR L'ÉDUCATION ET LA FORMATION
Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa
Maârif 20100 Casablanca
Maroc



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

2011



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

C H A P I T R E

8

Application du contrôle L'action du Vérificateur général

GUY BRETON
DENIS PROULX

LA CURATELLE PUBLIQUE

La Curatelle publique, organisation créée en 1945, relève d'un ministre de tutelle. La Curatelle est responsable depuis plus de cinquante ans de la gestion des biens délaissés ou des biens des personnes inaptes. Depuis 1971, elle a aussi pour mission de protéger les personnes elles-mêmes, par exemple lorsqu'elles sont délaissées et ont perdu leur autonomie pour gérer leur vie. Quant au Vérificateur général (VG), la nouvelle loi de 1985 élargissait son mandat pour inclure la **vérification d'optimisation des ressources** (VOR), ce qui lui permettrait dorénavant de vérifier la qualité de la gestion dans un organisme. La Curatelle a toujours été vérifiée financièrement par le VG en tant qu'organisme gouvernemental. Cependant, la partie fiducie, autrement dit la gestion des biens des personnes inaptes, n'a jamais été vérifiée par le Vérificateur général, mais plutôt par un cabinet privé. En effet, le Curateur a toujours invoqué que les biens sous gestion étaient privés et non publics, et que, par conséquent, seuls des vérificateurs privés, et non le VG, avaient la discrétion pour traiter ces dossiers privés, tout comme cela se fait pour les sociétés de fiducie. Le Curateur se considérait comme l'équivalent d'une société de fiducie qui gère des biens privés appartenant à des personnes. C'est pour cette raison qu'on a refusé au VG la vérification sous curatelle des biens jusqu'en 1997¹ (§ 8.3). Les biens en fiducie étaient donc vérifiés par un cabinet privé de vérificateurs. Leur vérification différait cependant de celle réalisée pour une société de fiducie conventionnelle, car elle était réalisée selon les conventions comptables propres aux états financiers de la Curatelle. En effet, celle-ci ne dressait pas un bilan des actifs qui lui étaient confiés, mais une liste des actifs administrés pour autrui. La différence réside dans le fait que le cabinet certifiait l'intégralité des actifs inscrits aux livres sans pouvoir certifier que tous les actifs confiés à la Curatelle étaient inscrits aux livres.

Lors d'une vérification sans restriction dans l'application des procédures, le vérificateur s'assure de l'intégralité des dossiers, c'est-à-dire que ce qui est inscrit aux livres existe réellement et que ce qui est compté lors des prises d'inventaire est intégralement inscrit aux livres.

1. Les références de cette partie du texte sont tirées du rapport du Vérificateur général du Québec, 1997-1998, tome 1, chap. 8.

Le rapport du Vérificateur général signale de nombreux problèmes de gestion – nous n'en énumérerons ici que quelques-uns – mais ils illustrent bien l'effet des limitations dans le contrôle d'une organisation. En ce qui concerne la protection des droits des personnes inaptes, le Curateur « tarde à remplir cette part de la mission » (art. 8.10), « connaît mal la situation de ces personnes et est incapable de remplir plusieurs de ses obligations légales » (art. 8.11); il n'est « pas informé de la condition de vie des personnes représentées » (art. 8.12) et il « ne suit pas systématiquement sa clientèle » (art. 8.13). Enfin, le VG ajoute: « La plupart des faiblesses décelées au sujet des différents volets de la mission du Curateur ont pour origine une administration générale défailante. En effet, celui-ci a du mal à mettre en œuvre les priorités retenues, ce qui engendre une mauvaise utilisation des ressources et un traitement inégal des dossiers » (art. 8.30).

L'intégralité des dossiers n'a pas fait l'objet d'une vérification complète puisque, à titre d'exemple, « L'inventaire n'est pas toujours effectué en présence de témoins et il est souvent fait par téléphone. Puisque les biens n'y sont décrits que sommairement, il est par la suite difficile, voire impossible, de s'assurer que l'intégralité et l'intégrité des biens gérés sont maintenues au cours du mandat de protection du Curateur. Ainsi, on ne sait trop si les biens en question ont été vendus, mis au rebut ou remis à la personne représentée ou à ses héritiers » (art. 8.16). Toute disparité entre la déclaration faite à l'origine et la présence des biens en entreposage pouvait s'expliquer par une erreur d'identification ou de quantité lors de la déclaration ou par un vol dans l'entrepôt. Le vérificateur ne disposait pas des outils pour connaître la vérité.

En 1997, la nouvelle Curatrice, Madame Bailly, a consenti à ce que le VG fasse une VOR sur la gestion de son personnel (art. 8.287). Le but de la VOR est de savoir si le personnel est employé de façon efficiente, économique et efficace. Pour l'efficacité, la question est de savoir si on a investi assez de ressources pour obtenir des résultats d'un niveau suffisant. Cela pose la question de la nature du travail. Y a-t-il trop d'employés ou pas assez? Pour le savoir, il faut analyser ce qu'ils font. À l'aide des descriptions théoriques du travail, il faut prouver que

les employés accomplissent effectivement ces tâches et mesurer comment ils le font (avec facilité ou difficulté). En d'autres mots, la charge de travail de l'employé est-elle normale?

Lorsque le travail de vérification a été réalisé, les experts ont constaté que tous les secteurs d'activité comportaient des déficiences importantes. Le rapport du VG critique pratiquement tous les aspects du fonctionnement de la Curatelle. Le même modèle de mauvaise gestion semblait instauré dans chaque service.

En théorie administrative, il est bien connu qu'il peut être difficile pour un nouveau dirigeant de comprendre une structure administrative si cette dernière a développé au fil des ans des mécanismes de protection et des habitudes de gestion où la reddition de comptes est réduite à sa plus simple expression profitant de l'absence de contrôles externes pour la corroborer. Il est dans la nature des organisations de développer des mécanismes de protection constitués par des façons de faire et un vocabulaire particulier: les nouveaux venus doivent maîtriser toutes les dimensions de ces mécanismes s'ils veulent sortir du cadre dans lequel l'organisation les place.

Face aux nombreux problèmes qui se présentaient, les employés n'avaient pas la formation (art. 8.218-8.219) ou les compétences (art. 8.212) pour poursuivre l'effort et proposer des améliorations complémentaires. Selon le rapport, «la confusion règne entre les fonctions dévolues aux employés» (art. 8.220), les employés ne suivent pas les guides de travail (art. 8.221) et posent des gestes contradictoires (art. 8.220).

Dès que la Curatrice a pris connaissance du rapport synthèse, elle a prévenu son ministre de tutelle qui a immédiatement mandaté des consultants pour mesurer les écarts et proposer des éléments de solution. En effet, le VG n'a pas cherché à quantifier l'ampleur des manquements administratifs, ayant consacré son énergie à décrire les modèles de mauvaise gestion qui existaient dans chaque service. Quantifier le montant des erreurs était un préalable pour concevoir des mesures correctives et, surtout, planifier le travail de correction.

Un consultant externe, Thomas Boudreau, ancien sous-ministre de l'Éducation et professeur associé à l'ENAP, a dirigé le développement d'un nouveau mode de gestion à l'interne alors que des consultants, pendant

des centaines d'heures, inventoriaient les écarts et concevaient des outils pour répondre aux grandes lignes du nouveau mode de gestion. Lors de la publication du rapport du VG, le ministre était déjà au courant du contenu depuis un mois et demi, ce qui lui a permis d'annoncer publiquement que le processus de correction était déjà en opération depuis quelques semaines.

Ce rapport que le VG a publié, contient une section, à la page 164, intitulée: «Administration du Curateur». On y énumère les faiblesses administratives et toutes sortes de réflexions qui en découlent. C'est un sommaire suivi de trente pages pour expliquer et illustrer la situation. En voici un extrait:

La plupart des faiblesses décelées au sujet des différents volets de la mission du Curateur ont pour origine une administration générale défaillante. En effet, celui-ci a du mal à mettre en œuvre les priorités retenues, ce qui engendre une mauvaise utilisation des ressources et un traitement inégal des dossiers.

Par ailleurs, ses pratiques administratives et l'affectation inadéquate de ses ressources représentent des écueils de taille à la mise en place de saines pratiques de gestion. L'encadrement du personnel est déficient et les employés sont peu responsables de leurs décisions. Jointe à l'absence d'un processus de révision a posteriori et à un manque de formation continue, cette situation provoque des erreurs ayant des conséquences fâcheuses pour les personnes représentées.

En outre, les méthodes et outils de travail mis à la disposition des employés sont peu appropriés, ce qui entrave le traitement rigoureux des dossiers. Ces lacunes étirent d'ailleurs les délais d'intervention du Curateur à toutes les étapes de prise en charge de la personne. Or, l'action rapide du Curateur auprès des personnes représentées est un élément important d'une protection efficace.

Nous nous sommes également intéressés à la tarification des produits et services du Curateur, qui doit autofinancer la plupart de ses activités. Sa tarification reflète un manque d'équité, d'uniformité et de transparence, ce qui est d'autant plus inquiétant que le Curateur récupère ses honoraires à même le patrimoine des personnes qu'il représente.

De plus, les tarifs établis par règlement et réclamés par le Curateur n'ont aucun lien avec ses coûts. La clientèle peut donc difficilement évaluer la contribution qui lui est demandée. Par ailleurs, certains services dispensés par le Curateur font l'objet d'une double tarification. Tel est le cas des sommes investies pour les personnes représentées dans le portefeuille collectif de placements, qui sont tarifées à la pièce en plus de la facturation globale de la gestion du Curateur. Depuis la mise en application du règlement sur la tarification du Curateur en 1990, nous estimons à près de 4,2 millions de dollars les honoraires ainsi perçus à double titre.

Paradoxalement, certains services ne sont pas toujours tarifés, ce qui crée une injustice entre les personnes représentées et un manque à gagner substantiel pour le Curateur. À titre d'exemple, plusieurs employés omettent de cumuler les heures consacrées aux dossiers de personnes représentées, de sorte que les services rendus ne sont pas comptabilisés. Le Curateur s'est doté d'un système de prix de revient qui vise à déterminer ses coûts. Malgré tout, il n'est pas en mesure d'établir le coût unitaire de plusieurs de ses produits et services.

Nous nous sommes également attardés à l'implantation du système informatique du Curateur. Ce projet, amorcé en octobre 1993, devait durer deux ans et il disposait d'un budget global de 5,6 millions de dollars. Il s'agissait d'une refonte des systèmes d'information. Au 31 décembre 1997, les coûts du projet s'élevaient à 7,5 millions de dollars, soit un dépassement budgétaire de 35 %. Quant à la réalisation, elle accuse un retard de deux ans. Par ailleurs, de nombreuses fonctions informatisées, pourtant jugées essentielles à l'origine, ont été amputées et le Curateur ne connaît pas les sommes qui seront nécessaires pour achever l'implantation.

En ce qui concerne les parties du système actuellement opérationnelles, les usagers en sont insatisfaits et de nombreuses données sont incohérentes. En somme, le Curateur a grandement sous-estimé la complexité du projet et il a fait preuve de laxisme dans le contrôle et le suivi de cette implantation. Soulignons en outre que les dépassements budgétaires du projet informatique mobilisent des ressources qui pourraient autrement être investies dans des services directs à la clientèle.

Le Curateur détient des informations confidentielles sur le patrimoine financier ou l'état de santé d'une personne. L'examen des contrôles d'accès au système informatique concernant les personnes nous permet de conclure à l'insuffisance de la protection des informations. À la lumière des événements survenus au cours de la dernière année dans plusieurs organismes publics, il nous apparaît essentiel que le Curateur fasse preuve de plus de rigueur en cette matière.

Conclusion

En conclusion, le Curateur invoque souvent un manque de ressources pour expliquer ses difficultés à remplir adéquatement sa mission. À notre avis, le problème ne se résume pas à cette seule dimension. En effet, sans encadrement judiciaire et en l'absence d'orientations claires, le personnel supplémentaire n'aurait qu'une utilité restreinte. Selon nous, le Curateur est incapable de redresser la situation sans aide extérieure. Or des gestes concrets et à court terme s'imposent. Nous recommandons au gouvernement d'adjoindre temporairement au Curateur des gestionnaires d'expérience pour l'aider à redresser son administration afin qu'il puisse remplir correctement le mandat qui lui a été confié.

En 1991, la Curatrice publique met en place un nouveau système informatique permettant notamment de modifier le processus administratif. Le VG propose alors aux développeurs du système d'y inclure les caractéristiques nécessaires pour analyser les indicateurs de rendement ou de résultats et pour cumuler les données permettant d'illustrer la qualité de la gestion. Lors de cette VOR, le VG a constaté les lacunes des systèmes d'information, l'incohérence des données obtenues, l'absence des contrôles d'accès et la protection insuffisante de l'information. L'information contenue dans le système informatique n'est pas fiable. Par exemple, le consentement aux soins nécessite, normalement, un contact avec la personne représentée, la famille ou les proches. Comment peut-on réussir à joindre ces intermédiaires si l'information est douteuse? D'ailleurs, dans 45 % des dossiers examinés, aucun nom n'apparaît à cette section et lorsque cette information est disponible, il est impossible de connaître la date de la dernière mise à jour (art. 8.91). Comment maintenir une relation personnelle et connaître les besoins et

volontés de la personne inapte sans un nombre minimum de visites? Or, en 1995, le Curateur n'a effectué que 350 visites. Faute d'information de gestion adéquate, il est impossible d'établir le nombre de visites faites en 1996. Le Curateur représente pourtant 12 374 personnes inaptes. À titre d'exemple, le Curateur n'a appris qu'en décembre 1997 le décès d'un aîné représenté survenu en 1973; de plus, 34 personnes représentées sont considérées comme introuvables depuis de nombreuses années (art. 8.61). L'observateur est en droit de se demander comment les réponses obtenues pouvaient être corroborées alors qu'il était possible que l'individu soit sous contention ou sous sédatif.

Autre exemple (art. 8.20), « au chapitre de la gestion des immeubles, le Curateur tarde à déterminer et à réaliser les réparations nécessaires, ce qui risque d'entraîner des coûts plus élevés que s'il y avait eu prévention ». Plus loin, le rapport dénonce que « les travaux de réparation jugés urgents sont effectués, dans 57 % des cas examinés, dans un délai de plus de trois mois » (art. 8.130), que « l'octroi des contrats de plus de 5 000 \$, totalisant environ 73 000 \$ en 1997, ne respecte pas, dans 20 % des dossiers examinés, la procédure d'appel d'offres édictée par le Curateur, sous prétexte que les travaux étaient urgents. Or les raisons consignées dans les dossiers ne justifient pas cette décision » (art. 8.131) et, enfin, que « bien que le Service des immeubles affirme effectuer un suivi de tous les travaux de réparation supérieurs à 5 000 \$, aucune preuve de ce suivi n'a été retracée dans les dossiers examinés. Par exemple, dans un autre dossier, des travaux ont été effectués sans preuve de suivi par le Curateur qui a constaté, un an plus tard lors de l'inspection de l'immeuble, que les travaux devaient être refaits en raison de leur piètre qualité (art. 8.132).

Encore ici l'observateur est en droit de se demander si, en l'absence de contrôle, les transactions immobilières étaient toujours effectuées dans l'intérêt des clients.

De même, la faiblesse des mesures de sécurité sur la conservation des biens en inventaire ne pouvait constituer une assurance contre le vol, puisque les disparitions d'objets étaient généralement attribuées à des erreurs d'enregistrement au registre officiel. Ainsi peut-on lire (art. 8.105): « de plus, les bijoux et objets recueillis dont on croit qu'ils ont une grande valeur doivent être soumis à un expert. En attendant, ils ne sont dotés d'aucune valeur dans l'inventaire du Curateur. Comme

l'information de gestion ne permet pas de savoir si ces biens sont en attente d'évaluation, certains d'entre eux ont une valeur nulle parce que le Curateur a omis de les expédier à l'évaluateur ». Et (art. 8.106):

Par ailleurs, le Curateur doit assurer, jusqu'à la fin de son mandat de protection, l'intégralité et l'intégrité des patrimoines gérés, mais il lui est difficile de s'acquitter de ce devoir puisque la description des biens n'est pas la même entre le rapport d'investigation, le connaissance d'entrepôt et celui de la vente à l'encan. Comment savoir, en effet, si les biens recueillis ont été entreposés, vendus, mis au rebut ou remis à la personne représentée ou aux héritiers? Une simple codification des biens inventoriés garantirait pourtant ce suivi. Il est même arrivé, en 1986, qu'un enquêteur recueille un manteau de fourrure qu'il évaluait à 5 000 \$. Deux semaines plus tard, lors du transfert à l'entrepôt, le manteau a été dévalué à 450 \$ et, en 1991, il a été détruit pour cause d'insalubrité. Ce n'est qu'en 1997, au moment où la personne représentée désirait son manteau, qu'elle a été informée de cette destruction. Plusieurs diagnostics sont plausibles dans ce cas: une évaluation erronée de l'enquêteur ou de l'entreposeur, un entreposage inapproprié ou une substitution du manteau de la personne représentée.

À la suite de ce rapport, M. Pierre Gabrièle a été nommé Curateur public et a instauré immédiatement les correctifs nécessaires. Pour les autorisations, son message fut clair: les centres doivent obtenir la permission du Curateur pour intervenir auprès d'un protégé. De plus, pour faciliter cette demande d'autorisation, une ligne ouverte jour et nuit a été créée, et les préposés aux appels avaient ordre de communiquer personnellement avec le Curateur lorsque le dossier dépassait leur niveau d'autorité. De plus, les actions et les liquidités sont désormais déposées à la CDPQ dans un fonds spécial géré pour le patrimoine des gens qui sont sous Curatelle.

LE RÔLE ET LE FONCTIONNEMENT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Il est certain qu'un bon nombre des manquements dans la gestion de la Curatelle publique auraient pu être détectés si la vérification financière des biens en fiducie avait été identique à celle réalisée pour les grandes

sociétés de fiducie. Avant 1985, le Curateur avait un mode de gestion qui encadrait assez bien les opérations. Il faut constater que les styles de gestion de ses successeurs ont laissé une marge de manœuvre plus grande aux employés sans le contrepoint d'une corroboration par un tiers indépendant, soit un vérificateur interne ou un vérificateur externe.

La dégénérescence de la qualité de la gestion ne résulte-t-elle pas de l'absence d'intervention d'un vérificateur interne? De telles situations sont très improbables en présence de vérificateurs internes dont le rôle est d'examiner les travaux de l'organisation. L'opération est moins efficace quand le vérificateur interne ne relève pas du plus haut gradé. Ainsi, il peut arriver que, dans certains ministères, le vérificateur interne relève d'un sous-ministre adjoint ou associé plutôt que de relever du sous-ministre, ce qui lui enlève un peu d'autonomie. Presque tous les organismes ont un vérificateur externe, et la plupart sont assujettis de façon aléatoire à la vérification d'optimisation des ressources du VG. Ces organismes sont donc tous susceptibles en cas de gestion inefficace de faire l'objet d'un rapport du VG. Chaque année, le VG vérifie les états financiers de tous ces organismes et sur un cycle de cinq ans, ses vérificateurs consacrent environ deux cents heures à chacune des entités afin de détecter les problèmes administratifs, la moindre qualité de la gestion ou l'efficacité insuffisante. Sur place, les vérificateurs trouvent parfois des enveloppes brunes, écoutent les rumeurs, les propos de cafétéria, lisent le journal des plaintes ou consultent le responsable des plaintes; en somme, ils observent et notent ce qu'ils voient. Selon ce qu'ils ont appris, les vérificateurs prennent le temps de documenter les éléments du problème, son ampleur, son coût annuel sur plusieurs années. Ils doivent aussi évaluer le temps qu'il faudra y consacrer pour en faire la preuve et le coût de cette opération. Ils proposent enfin un projet de vérification pour l'année suivante, démontrant que, dans tel service de tel organisme, il existe des déficiences appréhendées qu'il faudra documenter formellement car elles génèrent des pertes de plusieurs millions de dollars, tout en considérant que prouver une telle assertion exigera du VG des milliers d'heures de travail et plusieurs centaines de milliers de dollars.

Le Vérificateur général accumule les dossiers de déficiences appréhendées et, au printemps, après avoir assigné des mandats d'attestation financière qui occuperont 50 % du temps des vérificateurs, il émet des

mandats de VOR pour l'autre moitié du temps. Ayant classé les dossiers de déficiences appréhendées par ordre décroissant d'intérêt pour les parlementaires, les dossiers sont assignés aux équipes jusqu'à épuisement du temps disponible. Cette approche permet d'étudier environ 45 % des dossiers de déficiences appréhendées. Naturellement, 55 % de ces dossiers ne feront pas l'objet d'une VOR. Toutefois, quelques-uns se retrouvent sur la liste l'année suivante, lorsque la situation perdure ou s'aggrave. Puisque chaque équipe de vérification examine systématiquement tous les cinq ans chacun de ses vérifiés afin de détecter les déficiences appréhendées, le VG est satisfait que l'Administration publique ait fait l'objet d'un examen dans son ensemble. Bien sûr, pour des raisons budgétaires, il ne peut étudier chaque année qu'une partie des dossiers où les probabilités de gestion administrative déficiente sont plus élevées.

Ainsi, là où la déficience appréhendée perdure ou s'amplifie, la situation sera à nouveau soulignée au comité de planification. L'inverse se produit également, à savoir qu'au moment de débiter la VOR sur la foi d'un dossier de déficiences appréhendées, l'entité a déjà procédé à des modifications administratives pour corriger les faiblesses et les lacunes de la gestion. Bien sûr, après une semaine de travail, l'équipe de vérificateurs est alors un peu frustrée de constater qu'il n'y avait plus lieu de réaliser une VOR. Pourtant, il faut plutôt se réjouir que l'entité effectue ses corrections sans que le VG n'ait à investir de fonds pour réaliser une VOR. Le but final est atteint: une meilleure Administration publique.

Dans le choix des dossiers qui donnent lieu à une VOR, le facteur exemplarité, le mot le dit, est important. Ainsi, dans une situation où trois entités ont le même type de faiblesses, le VG ne réalisera qu'une seule VOR sachant que les deux autres vont se reconnaître et changer leur mode de gestion avant que le VG ne vérifie. En présence d'un contrôle, les gens s'adaptent et se corrigent pour éviter de voir leur gestion dénoncée dans le rapport annuel du Vérificateur général. Ce phénomène devient un facteur important pour le VG dans son choix de dossiers.

Une autre méthode de travail utilisée par le VG consiste à réaliser des VOR horizontales. La même application est examinée dans plusieurs ministères et, s'il observe une répétition systématique de la faiblesse, il lui est alors possible d'extrapoler que la situation existe pour les autres

entités. Ainsi, une vérification de la gestion des congés de maladie a permis de constater une pratique courante: les gens ont, « par hasard », des congés de maladie quasiment planifiés d'avance. Ainsi, des employés se déclarent malades le vendredi et le lundi, une fois par mois. D'autres constats illustrent des situations où la nature de l'absence est ajustée à la règle permettant de retirer le montant maximum de l'assurance maladie. L'établissement de constats voulant que le Directeur des ressources humaines, dans une entité vérifiée, semble de connivence avec les employés, ou encore qu'il semble manquer d'équité en privilégiant certaines personnes, lance un message explicite à tous les directeurs de la fonction publique: « Faites attention aux dérapages administratifs! »