



## Concours national 2016 d'études de cas en administration publique

La tempête grise imminente :  
mobilisation pour répondre à un défi  
politique complexe,  
multidimensionnel

**CAPPA**  
CANADIAN ASSOCIATION  
OF PROGRAMS IN  
PUBLIC ADMINISTRATION

**ACPAP**  
ASSOCIATION CANADIENNE  
DES PROGRAMMES EN  
ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le Programme d'études de cas de l'IAPC  
[www.ipac.ca/CaseStudyProgram](http://www.ipac.ca/CaseStudyProgram)



# Concours national 2016 d'études de cas en administration publique

## La tempête grise imminente

### Quelque chose de pire qu'une crise

« Ce n'est pas encore une crise. En fait, cela pourrait être plus grave qu'une crise. Actuellement, c'est le désordre et si une solution n'y est pas apportée, il ne fera qu'empirer et deviendra alors vraiment une crise. Nous avons toutes les preuves qu'il nous faut pour faire quelque chose, mais sommes trop distraits par d'autres problèmes pour y rendre justice et prendre les choses en main ensemble – si c'est à nous d'agir. Que pouvons-nous faire pour faire avancer ce dossier ? La façon dont je le vois est que si nous ne parvenons pas à une certaine cohérence entre les secteurs et les acteurs, ce seront les provinces qui vont être les plus touchées en termes de dépenses de santé et services sociaux, et dans des domaines que nous ne connaissons même pas encore. » La première ministre Lise Dupuis a eu vue sur son homologue de l'Ontario, Sanjit Frenny, ne serait-ce que pour déterminer si cela ne pourrait pas encore être une autre de leurs grandes collaborations. Jusqu'ici, les relations entre les premiers ministres des deux plus grandes provinces du Canada s'étaient révélées productives. Ils avaient mis de côté leurs différends historiques concernant le droit du travail, permettant ainsi le mouvement des travailleurs de la construction entre les deux provinces. Ils s'étaient également entendus sur d'importantes questions environnementales, forçant ainsi le gouvernement fédéral hésitant à prendre des mesures, bien qu'à contrecœur et que maigrement.

Les deux provinces avaient même commencé à travailler sur la réduction des dépenses de santé, dans le cadre du Conseil de la Fédération. En particulier, l'Ontario et le Québec avaient entrepris conjointement des travaux pour faire avancer plus vite la prestation de soins primaires. Toutefois, et c'est là que le désordre politique est devenu plus qu'une métaphore, le sol sous leurs pieds se déplaçait, et rapidement. Lors d'une réunion trimestrielle des deux premiers ministres, ils avaient reçu une analyse préliminaire de ce qui pourrait bientôt devenir leur plus grand défi politique – le vieillissement de la population. Le premier ministre Frenny avait signalé : « j'ai été frappé par ce que le D<sup>r</sup> Chris

Simpson, de l'Association médicale canadienne, a dit à ce sujet – quelque chose à propos de la tempête grise, l'appelant la question de santé la plus importante de notre temps. Ma préoccupation – et pourquoi nous devons faire quelque chose – est que le secteur de la santé n'est qu'une partie de ce cube de Rubik. Et, il n'est pas le seul à faire appel à une sorte de stratégie nationale, quelle que soit la ressemblance qu'elle pourrait avoir. »

### **La vague est en route**

La plus grande vague démographique d'âge dans l'histoire du pays est en cours. Elle a laissé entendre qu'à mesure qu'un plus grand nombre de la population vieillissante des baby-boomers atteint l'âge de la retraite et au-delà, il y aura une plus grande demande en matière de santé et d'autres services pour répondre aux besoins de cette population. Ce que signifie cette vague en termes de choix politiques est difficile à résumer, et encore moins à synthétiser. Un simple regard sur les chiffres ne suffit pas, même s'ils commencent à raconter une histoire intéressante. La cohorte de la population née au cours des deux décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale va prendre d'importantes décisions à propos de la richesse qu'elle a accumulée, de ses choix de vie et de ses besoins qui auront des effets considérables sur la façon dont les gouvernements réagissent et, en fin de compte, sur la façon dont la société s'organise. Cette cohorte quitte le lieu de travail. Elle devient active et engagée. Elle a besoin et exige des soins de santé suffisants au fil du temps. Elle est déterminée à rester en bonne santé. Et, elle finira par mourir en laissant les gouvernements avec une série d'autres décisions à prendre. À chaque étape de son parcours individuel, ce qu'elle fait et ce qu'elle attend affecteront certains aspects des politiques publiques.

Qu'est-ce que cela pourrait vouloir dire pour les pouvoirs publics ? Beaucoup de choses, mais en voici seulement quelques-unes pour expliquer pourquoi les premiers ministres sont tellement intéressés à examiner cette question. Il y aura moins de contribuables. Il y aura la pression sur les régimes de retraite. Il y en aura beaucoup dans cette cohorte qui n'ont pas planifié leur retraite. Beaucoup voudront travailler. Beaucoup devront faire face à la discrimination de l'âge. Beaucoup dans cette cohorte vivront plus longtemps. Et, cela fera une pression énorme sur le système déjà saturé de soins de santé.

Le changement a déjà commencé et porte sur le défi que doivent relever les responsables politiques. Il s'agit d'un changement silencieux, qui évolue

#### ***Une force sur laquelle encore compter...***

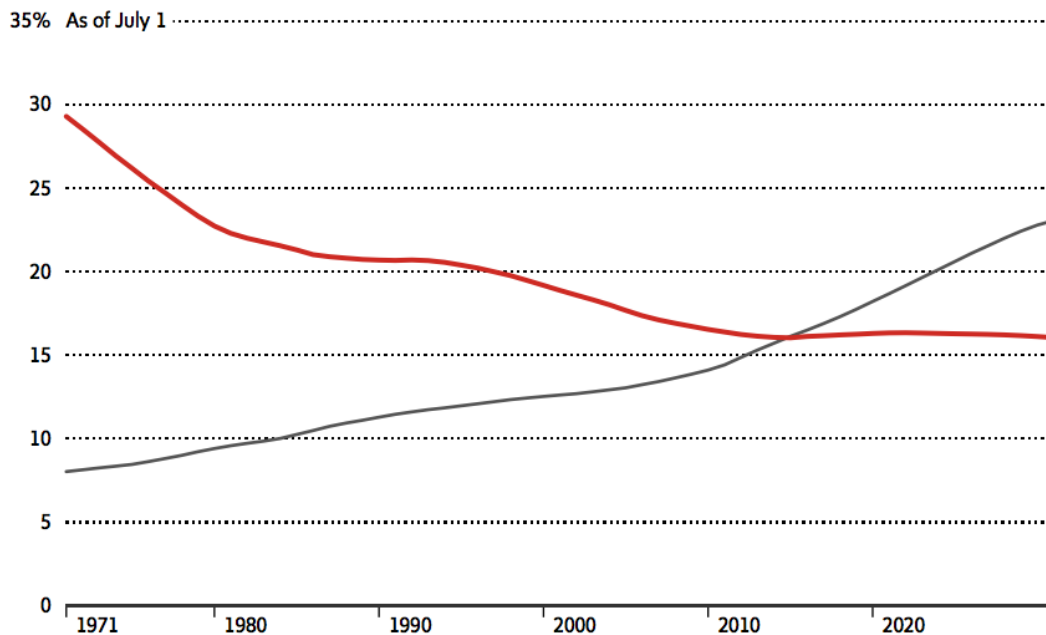
« Les zoomers représentent presque 50 % des revenus des ménages de 200 000 \$ ou plus, ils achètent plus de nouvelles voitures (56 %) que tout autre groupe d'âge. Ils voyagent plus au Canada et à l'étranger. Ils achètent plus d'appareils électroniques, et ils contribuent davantage aux organismes de bienfaisance et aux arts que tout autre groupe d'âge. Les zoomers votent le plus souvent aux élections à tous les niveaux et payent le plus d'impôts. »  
- Moses Znaimer, fondateur de ZoomerMedia et président de CARP

constamment sans préavis. Déjà, en 2016, le Canada a passé le point où il y a plus de personnes de plus de 65 ans qu'il y en a de moins de 15 ans. La cohorte d'âge est maintenant entre 50 et 69 ans. Elle représente 27 % de la population, par rapport à 18 % il y a seulement 20 ans. La cohorte actuellement de plus de 65 ans est deux fois plus grande qu'elle l'était en 1971.

Mais, c'est dans la prochaine décennie où les choses deviennent intéressantes. Jusqu'à présent, seulement 20 % de la population des boomers ont atteint cet âge charnière de 65 ans. D'ici 2025, 20 % des baby-boomers auront plus de 65 ans et d'ici 2035 la proportion augmente à 25 %.

### Share of Canada's population

● 0 to 14 ● 65 and up



THE GLOBE AND MAIL » SOURCE: STATSCAN / NOTE: ACTUAL TO 2015, THEN MEDIUM-GROWTH SCENARIO (M1) UNTIL 2031

## L'économie

La vague de la retraite afflue sur la capacité des gouvernements à augmenter les recettes et fournir des services. Le degré de cet effet n'est pas clair et, tel qu'indiqué précédemment, le traitement homogène de cette cohorte, où chaque personnes est considérée avoir les mêmes capacités et intérêts, est déconseillé. En fait, des interventions ciblées des pouvoirs publics sur plusieurs fronts pourraient permettre de stabiliser et répondre à ces risques, et de les transformer en un avantage.

Ce qui se traduira, par exemple, par la nécessité d'accroître la participation au marché du travail des travailleurs âgés. Il s'agira peut-être aussi de changements majeurs à la façon dont les gens accèdent à leurs régimes de retraite, certains experts faisant remarquer qu'il existe des raisons structurelles et incitatifs importants pour que les baby-boomers prennent ces plans le plus tôt possible. En outre, la vague des départs des boomers doit être mise en place dans le cadre d'une stratégie plus large favorisant la croissance du marché du travail qui tient compte des politiques d'immigration, et du perfectionnement professionnel et plein emploi des peuples autochtones qui, en fait, ont leur propre petit baby-boom. Par ailleurs, il y a des incitatifs pour les travailleurs plus âgés et capables de rester dans le marché du travail afin de maintenir le progrès économique.

« Les programmes régionaux pour les aînés et les programmes offerts par les municipalités de la région s'inscrivent dans un système beaucoup plus vaste de services financés par le gouvernement pour les personnes âgées. Ce «système» est complexe et manque de coordination, avec chaque niveau de gouvernement ayant diverses fonctions et responsabilités. »

- Du rapport au Conseil régional de Peel sur le vieillissement, 2014

À mesure que cette transition se déroule, des questions quant à la façon de d'adapter les enjeux de la productivité surviennent également. Car, alors que l'ancienne génération essaie de mener des relations de travail différentes et qu'une génération plus jeune entre en poste, d'importants changements se produisent concernant la nature du travail qui est fait. L'avènement de la technologie, big data, un changement à une industrie davantage fondée sur les connaissances représente un certain nombre de défis politiques autour d'obstacles pour accéder au travail, d'entraves en termes de réglementation et de taxes, d'entreprises plus nouvelles, plus mobiles et de la façon dont les gouvernements fournissent leurs services. Tout ceci est aussi relié aux plates-formes de l'éducation et la formation professionnelle pour les deux générations. Il y aura très certainement des exigences placées sur nos écoles pour répondre aux attentes de l'apprenant plus âgé, des futurs dirigeants et au besoin vital de candidats immigrants et autochtones.

### Où elle frappe en premier : le lieu de travail

La façon la plus simple de comprendre la question du vieillissement et le lieu de travail en évolution est d'examiner le défi concernant la façon de remplacer tous les boomers qui quitteront l'économie. Jamais, depuis le départ des vétérans de la

Seconde Guerre mondiale au début des années 1970, un tel changement s'est produit. Les effets se feront probablement sentir de plusieurs façons. Certains experts avancent que ce changement conduira à une croissance économique plus lente, avec des niveaux de vie qui se stabiliseront ou diminueront. D'autres soulignent le Japon comme une société enfermée dans une croissance lente du fait d'une population active en déclin attribuable en grande partie à la population vieillissante, un taux de remplacement plus faible et un fardeau économique accru par une population plus âgée et plus dépendante. Le Japon et d'autres exemples sont les signes précurseurs que nous devons formuler le plus tôt possible une politique qui traite de cette corrélation entre la croissance et le développement économique.

Un autre problème en ce qui concerne le milieu de travail en évolution est de trouver des façons créatives d'assurer que la prochaine génération est prête à prendre la relève des boomers. Nombre d'études qui ont été faites soulignent les différences de points de vue sur l'importance du travail entre les boomers et les générations suivantes. À mesure que le temps passe, ces différences auront des implications importantes dans l'élaboration des politiques gouvernementales. Avec optimisme, ce changement pourrait représenter une occasion en or pour les jeunes travailleurs de remplir des rôles importants, et de gravir les échelons rapidement. Toutefois, leurs niveaux de préparation posent d'importantes questions. Tout aussi important, alors que les baby-boomers quittent le marché rapidement, est que la perte prévue d'expérience et de compétences sera conséquente. Plusieurs films comme «Le stagiaire» imaginent déjà, même à travers la comédie, que des changements majeurs sont en route.

Enfin, que dire du fait que les boomers vivent plus longtemps et ne veulent tout simplement pas se mettre à la retraite ? Comment ces personnes demeurent-elles pertinentes et utiles à leurs organisations ? À cet égard, il est possible que les organismes traditionnels, hiérarchiquement organisés, ne soient pas attrayants. La flexibilité dans les structures organisationnelles et la nature même du travail seront de plus en plus importantes. Les gouvernements et les organismes devront se pencher sérieusement sur ce point pour envisager le travail et d'autres politiques.

Un autre sous-groupe de cette cohorte très diversifiée peut vouloir continuer à travailler, mais prendre sa retraite formelle, puis laisser tomber le terme retraite pour un terme plus pertinent : *rebauche*. Ils peuvent vouloir rester dans la main-d'œuvre soit par préférence personnelle ou, en raison de leur situation financière, par nécessité. Comment les organismes optimisent-ils et gèrent-ils cela ? Qu'en est-il de la discrimination de l'âge dans les pratiques d'embauche, surtout pour ceux à l'âge de la retraite qui ont été récemment mis à pied, non pas à cause de leur rendement mais pour des raisons de restrictions économiques ? À peine encore testées sont les nombreuses règles de travail qui interdisent la semaine de travail réduite et la flexibilité au travail. En quoi les politiques publiques rendent-elles plus facile la possibilité aux travailleurs âgés de rester dans la population active ?

Pourquoi le Canada est-il à la traîne, par rapport à divers pays d'Europe, dans le fait d'avoir des régimes de retraite plus souples et d'autres solutions qui permettent d'adapter le travail au lieu de l'empêcher ?

### **L'insécurité du revenu : les pensions et les nouveaux pauvres**

Deux éléments se dégagent lorsque l'on regarde la cohorte des boomers qui atteignent l'âge de la retraite : dettes et pensions. Pour servir de point de départ à ces questions, il est essentiel de noter combien cette cohorte est large et variée par rapport aux autres. L'étiquette attachée à cette cohorte démographique pour être la plus riche de l'histoire est quelque peu trompeur. Il est exact de dire que ce groupe comprend de nombreux membres qui jouissent ou jouiront de plans de retraite à prestations déterminées. D'autres encore ont des régimes à cotisations définies qui sont toujours une source de stabilité financière à la retraite. En outre, nombre d'entre eux sont propriétaires de leur maison, détenant ainsi un actif financier important. Nombreux auront ajouté à d'autres formes d'épargne, comme les REER qui ont été conçus pour améliorer leur niveau de vie dans la vieillesse. Mais, bien d'autres boomers n'ont pas fait de mêmes choix économiques. Ils compteront entièrement sur les programmes du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse pour en toucher les prestations au cours de leur vieillesse.

#### ***Ce groupe repousse les limites ...***

« En tant que boomers, nous avons redéfini presque chaque passage crucial de la vie – de la révolte des jeunes au mariage et à l'accouchement, des choix de travail aux familles recomposées. Notre volonté de créer des options et modes de vie entièrement nouveaux au cours de notre «troisième âge» s'intensifie avec chaque parent que nous plaçons dans un établissement et avec chaque ami que nous aidons à travers une maladie grave. Oui, nous sommes une génération «contraire», mais cela n'est pas la seule raison pour laquelle nous voulons (en fait «avons besoin») de changer les choses. »

- Janet Torge, fondatrice de Radical Resthomes,  
<http://radicalresthomes.com/>

Statistique Canada rapporte que, en 2012, 70 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont d'importantes dettes, une augmentation par rapport à 60 % en 1999. Le niveau moyen des dettes a grimpé à 107 900 \$ par rapport à 60 600 \$ dans la valeur actualisée de 1999. Quelque 33 % de ce groupe d'âge ont encore une hypothèque. Les 38 % de la cohorte détiennent une importante dette de carte de crédit et 29 % ont un prêt automobile.<sup>1</sup>

Il est également clair que, même si l'ensemble de la cohorte des boomers a accumulé près de 1,3 \$ milliards de dollars dans des fonds de REER, un bon nombre au sein de la cohorte n'a guère épargné. En effet, le cercle vicieux des paiements de dettes et du

<sup>1</sup> <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140225/dq140225b-eng.htm>

besoin d'épargner pour la retraite s'est traduit par un important déséquilibre entre le nombre de personnes qui ont des économies dans lesquelles elles peuvent puiser et le nombre de celles qui en disposent de très peu. Ainsi, il y aura un lourd fardeau sur les caisses publiques pour prendre soin de ceux qui ont peu d'épargne, ou de ceux qui n'auront pas suffisamment pour subvenir à leurs besoins à mesure qu'ils avancent en âge.

### Les impacts sur la santé

Le premier ministre Frenny a souligné un point important dans sa discussion avec le premier ministre Dupuis : « Chaque fois que nous abordons cette question, nous nous référons aux effets négatifs sur le système de soins de santé. Ce qui me frappe, c'est que l'ensemble du modèle de soins pour les personnes âgées est bâti sur le traitement de la maladie et

« Un travailleur canadien, en 1950, qui avait pris sa retraite à 65 ans pouvait s'attendre à vivre 4 ans de retraite ... Un travailleur moyen qui avait vécu jusqu'à 65 ans, en 1976, pouvait s'attendre à vivre 16 ans après sa mise à la retraite. En 2006, ce même travailleur pouvait s'attendre à vivre 23 ans de plus à sa retraite. »

- Note de recherche n ° 17 : Repenser la retraite, Centre pour la population, le vieillissement et la santé, Université Western

l'affaiblissement. Nous devons penser différemment, et adapter nos systèmes de manière à favoriser le bien-être et la santé. J'aime bien cette idée de «vieillir sur place», mais elle a quelques nuances qui demandent réflexion, certaines d'entre elles étant assez radicales. »

La première réalité est que cette hausse de population affecte tant de points de pression dans le système actuel. Le degré de collaboration et de partenariat entre les organismes publics et privés est ahurissant. C'est certainement une question stratégique complexe qui nécessitera une réflexion créative.

### Tensions intergénérationnelles

Lorsque ce groupe atteint l'âge d'admissibilité, l'impact sur le Régime de pensions du Canada (RPC) et la Sécurité de la vieillesse (SV) sera considérable. Même si le

« 2015 est la première année où les Canadiens âgés de 65 ans et au-delà étaient plus nombreux que ceux qui ont moins de 15 ans. » - Cité dans le *Groupe de travail sur le vieillissement* de l'IRPP, Octobre 2015

RPC semble se porter relativement bien et que c'est un programme de contribution, la SV comme tous les services de santé, est financée par les fonds courants. Cela signifie que la plus jeune génération de contribuables devra porter un fardeau beaucoup plus lourd, mais elle sera en nombres plus petits. Vous ne pouvez pas enlever le fait qu'une bonne part de la cohorte vieillissante continuera à travailler, ou recevra

des pensions à cotisations définies les plus généreuses de tous les temps. Elle paiera des impôts, pendant longtemps aussi.



Les premiers ministres se sont interrogés sur ce que signifie ce fardeau pour la population plus jeune. Beaucoup croient déjà que les dispositions actuelles sont injustes. Dans quelle mesure les tensions atteindront le point où il sera nécessaire de faire pression sur les politiques gouvernementales et l'administration publique pour ralentir le flux de ces ressources. Pourrait-ce même devenir aussi macabre que la prise d'un établissement de soins de personnes âgées comme le décrit Margaret Atwood dans sa courte histoire «*Torching the Dusties* [Mettre le feu aux poussiéreux]»<sup>2</sup> qui parle d'un mouvement mondial des jeunes pour faire comprendre aux aînés qu'il était temps de partir, comme le dit leur slogan «Time to Go». Ce conte dystopique se terminait avec l'incendie de l'établissement. Même si cette histoire n'est pas dans l'esprit de tout le monde en ce moment, elle parle du fait où il sera trop tard pour agir de façon rationnelle et équitable pour chacun.

### **La maladie japonaise**

Les prélèvements supplémentaires sur les deniers publics et la diminution du nombre de participants actifs à l'économie menacent les hypothèses bien établies à propos de la croissance économique. Les économistes ont commencé à réduire les attentes de croissance, pas uniquement du fait de la lente reprise de 2008 et au-delà de la Grande Récession, mais parce qu'ils considèrent maintenant que la population vieillissante contribue à réduire les attentes de croissance. Même si la «maladie japonaise» se réfère directement à la difficulté de ce pays de se remettre d'une crise qui a duré une décennie, le fait que le Japon a la population la plus âgée des pays développés suggère une corrélation. L'étude de septembre 2015, par le Centre pour l'étude des niveaux de vie, a suggéré que la croissance plus faible du PIB affectera directement la capacité des gouvernements à augmenter les impôts à un moment où il est prévu y avoir plus de pressions sur les systèmes de santé et de revenus. La même analyse vaut pour les provinces et municipalités où des pressions simultanées montent également.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Attwood, Margaret, Stone Mattress, McClelland & Stewart, 2014

<sup>3</sup> Drummond, Don, Fapeluck, Evan & Calver, Matthew, **The Key Challenge for Canadian Public Policy: Generating Inclusive and Sustainable Economic Growth**, Centre d'étude des niveaux de vie, Septembre 2015

## Les conséquences de l'inaction

C'est un riche domaine politique, mais il est aussi amorphe. Comme l'a dit le premier ministre Frenny, c'est pire qu'une crise. Une crise a une définition précise, invoque une réponse instantanée et, espérons-le, est suffisamment urgente pour amener les gens à

« Même si les membres de CARP accueillent les initiatives gouvernementales visant à améliorer les soins à domicile, la réalité pour un trop grand nombre est l'accès insuffisant et les longs délais d'attente. Si nous voulons remplir la promesse des soins à domicile et communautaires pour éviter les soins en établissement, des changements de structure et de financement sont alors nécessaires immédiatement. » - Susan Eng, vice-présidente exécutive de l'Association canadienne des personnes retraitées

travailler ensemble vers des objectifs communs, du moins pour une courte période. Cette série de problèmes, considérée une «grappe» par le premier ministre Dupuis ou un méchant problème par d'autres, peut être ignorée étant donné que l'urgence est dissociée, les responsabilités sont dispensées et la clarté des résultats escomptés est manquante. Même si tout cela est actuellement le cas étant donné que nos systèmes en absorbent les chocs, l'inaction ou les actions sporadiques ne traitent pas les objectifs politiques les plus élémentaires pour un système de santé et une économie viables, durables et stables, et auront des conséquences pour le pays. Les risques doivent être considérés avec soin, car, ils couvrent un ensemble de préoccupations pour tous les gouvernements à tous les niveaux. Une partie du travail du groupe que les premiers ministres ont l'intention de mettre en place devra énoncer clairement les risques économiques, programmatiques, sociaux et sanitaires à la fois pour les particuliers et les organisations politiques et sociales engagées dans ces domaines.

## Où est l'orientation politique ici ? Qui fait quoi ? Comment cela se produit-il ?

Toute cette question est en veilleuse. Comme l'a dit David Dodge, ancien gouverneur de la Banque du Canada et chancelier de l'Université Queen's : « Nous savons depuis longtemps que cela se préparait. Mais, il est très difficile de demander à tout le monde de devancer une crise éventuelle. » Il aurait pu tout aussi bien dire que cela est plus que quelques cycles électoraux, de sorte que saisir l'attention est un véritable défi. Mais, une fois que l'on commence à se concentrer sur le vieillissement au Canada, qui impliquez-vous dans le débat politique ? Et, quelle est exactement la voie à suivre ?

Dans leurs discussions à ce sujet au cours de plusieurs réunions, les deux premiers ministres ont convenu qu'il fallait faire quelque chose le plus tôt possible, même si les autres ne le voyaient pas de cette façon. Ils ne se voient tout simplement pas comme tenus responsables de prendre tout le fardeau politique, et encore moins des dépenses et du blâme qui découleraient de la plupart des enjeux importants. Le

premier ministre Dupuis a proposé quelque chose au premier ministre Frenny dans un courriel :

« Ce que je pense, c'est que nous pourrions donner un peu de leadership, tout du moins ce que pense la direction sur cette question. Partout où je me tourne, je vois des rapports sur les effets du vieillissement sur nos systèmes. Même nos municipalités sont affectées. Mais cette question, ou ce groupe de questions exige qu'un grand nombre de personnes se mettent ensemble pour qu'il y ait une cohérence de l'action. Pourquoi ne demandons-nous pas à nos hauts fonctionnaires de réunir quelques penseurs parmi les plus brillants et les meilleurs pour proposer une voie à suivre ? »

Le premier ministre Frenny a répondu :

« Bonne idée, mais soyons clairs là-dessus. Nous ne voulons pas qu'une série de politiques ponctuelles soient fixées uniquement dans les domaines les plus pressants. C'est autant une question de gouvernance, sinon plus. Il semble que nous ayons beaucoup de questions de ce genre ces temps-ci. Jetez un coup d'oeil à l'ensemble de l'infrastructure et de la sécurité, par exemple, pour voir combien c'est compliqué et mal géré. Alors, laissons nos gens déterminer le problème de façon cohérente et transmissible, et proposer un moyen réaliste de faire avancer les choses. »

« Celles et ceux qui travaillent dans un gouvernement aujourd'hui sont la première génération de fonctionnaires qui ont la responsabilité de traiter simultanément des problèmes publics difficiles, compliqués et complexes. Ils servent sans l'avantage d'un cadre mis à jour pour soutenir leurs prises de décisions et leurs actions, et pour les aider à renforcer les capacités qui leur sont nécessaires pour servir dans ce contexte. » - Jocelyne Bourgon, *New Synthesis* [Nouvelle synthèse]

Le premier ministre Dupuis a conclu l'affaire avec une note finale :

« Bon, vas-y. Mais, je vais faire comprendre à mes dirigeants que nous ne tolérerons pas une simple délégation vers le haut de cette question au fédéral. Ils ont un rôle, important ma foi, mais c'est plus compliqué que ça. Je vous crois et j'étais d'avis de ne plus dénigrer les feds, sauf quand nous le faisons ! Quoiqu'il en soit, le national ne veut pas uniquement dire fédéral. Insistons à trouver des moyens de pousser tous les joueurs, pas uniquement les payeurs. »

### **Le défi du cas**

Vous êtes le groupe de fonctionnaires les plus brillants et les meilleurs dans les deux gouvernements provinciaux, à qui l'on demande de réaliser les souhaits des deux premiers ministres. Vous relèverez d'un comité de quatre sous-ministres adjoints

(SMA), deux de chaque province, et d'un consultant demandé par les deux pour coordonner la collaboration. Dans chaque cas, un SMA est responsable des affaires intergouvernementales et l'autre provient d'un ministère de la Politique sociale de leur province respective. Vous fournirez un résumé des enjeux et proposerez des suggestions pour créer une dynamique dans un champ politique qui à ce jour n'a attiré qu'une modeste attention.

Votre exposé doit être concis et complet, et doit répondre aux questions suivantes :

- la nature et la portée des défis politiques ;
- identifier ceux qui font partie de cet ensemble de politiques et quels sont leurs intérêts et capacités ;
- la portée des risques pour chacune des deux provinces, et possiblement pour le pays ;
- les risques inhérents à répondre et à ne pas répondre à cette question ;
- des options stratégiques avec les choix préférés ;
- des suggestions de mise en œuvre pour concevoir le processus visant à avancer vers votre approche préférée ;
- les problèmes de mise en œuvre et la proposition d'un plan d'action (y compris les implications financières) ;
- les problèmes de communication, et la collaboration de tous les bénéficiaires politiques que vous avez identifiés, ainsi que les plans d'action proposés pour chacun de ces bénéficiaires.