

*[Text]*

not in fact "the solution". Options that work well in some circumstances are not the best approach for other clients.

The intent was to include all effective alternatives that could be reasonably implemented in the time available and then, drawing on the extensive operational experience at the local level, select on a case-by-case basis the most relevant and cost-effective alternatives to help the client. EIC wanted a wide menu of options and the most flexible process for marshalling these tools because there is a wide diversity of needs in the Canadian labour market.

To accomplish the task of designing the CJS in the time available, EIC engaged in a massive corporate exercise. The most senior people in EIC had daily dealings with the design issues. Many of the best and most experienced officers were engaged full time on work groups to develop programming. They were supported by some of the most experienced regional people who came to Ottawa to ensure that local realities were not forgotten in the design of the CJS program.

Extensive use was made of the department's substantial financial expertise. The senior financial officers of EIC were directly involved in the various steering and implementation committees which met regularly to review design issues and progress. A full-time co-ordinator was appointed to ensure all the required financial input was undertaken and made available to these committees. A financial adviser reviewed the costing and funding of all proposals.

Although the goal was to maximize flexibility, much attention was paid to unit cost issues. It must be remembered, however, that a major policy objective of CJS was to help those "most in need" and that in many cases, this was going to cost more. If single mothers are going to be able to participate, they are going to need more extensive support than people with no dependents or who may be living with their families. To reintegrate the long-term unemployed into the labour market is going to cost more because they need more than short-term job creation projects. They need skills training in conjunction with their participation in a work experience project; this is more expensive.

The objectives of the CJS are highly oriented towards results. The range of tools was intended to be broad and flexible enough to tailor individual solutions to the specific labour market problems real individuals faced.

*[Translation]*

des solutions imposées à l'échelle nationale ne sont en fait pas des «solutions». Les options appropriées dans certains cas ne constituent pas la meilleure approche dans d'autres.

Il s'agissait d'incorporer toutes les autres méthodes efficaces que l'on pouvait, en bonne raison, mettre en oeuvre pendant la période disponible et puis, en tirant parti de la vaste expérience pratique acquise à l'échelon local, choisir dans chaque cas la solution la plus pertinente et rentable pour aider le client. EIC voulait un menu varié d'options et un processus des plus souple permettant d'utiliser ces outils puisque les besoins que se font sentir sur le marché du travail canadien sont de tous ordres.

Pour réussir à concevoir la Planification de l'emploi dans les délais impartis, EIC a entrepris des activités sur une grande échelle. Les cadres supérieurs d'EIC ont dû se pencher quotidiennement sur des questions liées à la conception. Bon nombre des meilleurs agents parmi les plus expérimentés ont passé tout leurs temps à travailler en groupes à l'élaboration des programmes. Ils ont été appuyés par des employés régionaux des plus exercés venus à Ottawa veiller à ce que les réalités locales soient prises en ligne de compte dans la conception des programmes de la Planification de l'emploi.

On a beaucoup fait appel aux vastes connaissances spéciales des employés du Ministère en matière de finances. Les principaux agents financiers d'EIC ont participé personnellement aux travaux des divers comités de direction et de mise en oeuvre qui se sont réunis à intervalles réguliers pour examiner les questions ayant trait à la conception et les progrès accomplis. Un coordonnateur à plein temps a été nommé et chargé de vérifier que toutes les données financières nécessaires étaient fournies à ces comités. Un conseiller financier a passé en revue l'établissement des coûts et le financement de toutes les propositions.

L'objectif consistait à maximiser la souplesse, mais on s'est beaucoup penché sur les questions relatives au coût unitaire. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'un des principaux objectifs de la politique sous-tendant la Planification de l'emploi consiste à aider ceux qui en ont «le plus besoin» et, dans de nombreux cas, cela allait coûter plus cher. Si l'on veut que les mères célibataires puissent participer aux programmes, il faut leur offrir plus d'aide qu'à ceux qui n'ont pas de personne à charge ou qui demeurent avec leur famille. La réintégration dans le marché du travail des chômeurs de longue date sera plus coûteuse parce qu'elle nécessitera des initiatives de plus grande envergure que les projets ponctuels de création d'emplois. Ces travailleurs ont besoin de formation professionnelle conjuguée à leur participation à des projets d'expérience de travail, ce qui suppose des frais plus élevés.

Les objectifs de la Planification d'emploi sont très axés sur les résultats. On a prévu un vaste éventail d'outils suffisamment flexibles pour permettre d'appliquer des solutions particulières aux problèmes précis éprouvés par