

analyse des rôles soit entreprise au sein du Service des pénitenciers. Il faut délimiter à l'aide de cette analyse l'autorité et les responsabilités, leur nature et les pouvoirs qui en découlent. Si on confie des responsabilités à un agent, c'est-à-dire si on l'oblige à accomplir certaines tâches avec le maximum d'efficacité et de compétence, il devrait avoir les pouvoirs nécessaires, donc le droit et le pouvoir de prendre les mesures qui s'imposent pour mener à bien son travail; il devrait en fait rendre compte à un supérieur de la façon dont il s'est acquitté de ses fonctions.

Recommandation 20

Le régime pénitentiaire doit être clairement défini dans un système administratif vertical comportant un minimum d'intermédiaires et pourvu d'un système de communication efficace entre la direction et les échelons inférieurs de l'organisation. Il ne doit y avoir aucun intermédiaire entre les directeurs d'institutions et le Commissaire. La responsabilité et l'autorité liées à chaque poste doivent être clairement définies par écrit, après une analyse soigneuse des rôles internes.

Décentralisation du processus de prise de décisions

364. Le Service canadien des pénitenciers tend actuellement à décentraliser le processus de prise de décisions vers la base en déléguant aux administrations régionales et aux établissements de nombreux pouvoirs dans une foule de domaines. Le Sous-comité encourage la poursuite du processus de décentralisation et préconise un arrêt de l'accroissement injustifié du personnel administratif.

365. La plupart des effectifs assignés aux tâches administratives pourraient mieux mettre à profit leurs compétences s'ils étaient affectés aux services de gestion dans les établissements. La répartition du personnel dans le régime d'institutions pénitentiaires doit répondre aux besoins des détenus plutôt que chercher à tenir compte de l'administration, d'un rang ou d'un statut. Cette question a été trop négligée dans le passé.

Principe 7

L'objectif prioritaire de la décentralisation devrait être de diminuer la bureaucratie et d'augmenter le personnel opérationnel, dans la mesure du possible.

366. La décentralisation doit être plus qu'une régionalisation, sinon elle ne fera qu'ajouter un autre palier à la bureaucratie. Un grand nombre des problèmes du Service canadien des pénitenciers proviennent de la croissance continue des administrations régionales, depuis leur création au début des années 60. Le concept initial d'expansion des régions avait pour but d'améliorer la gestion du système, qui est passé de 8 établissements pénitentiaires en 1958 à 35, en 1968. Elles ont été développées modestement sans que l'on fasse appel à un nombre trop important d'employés; leur rôle consistait à aider les directeurs et non pas à les gêner dans l'exercice de leurs fonctions. Le directeur régional devait jouer le rôle d'inspecteur général qui viendrait inspecter les établissements de sa région et proposer, s'il l'estimait utile, des idées au directeur. Les directeurs, toutefois, pouvaient agir à leur guise et tout conflit entre eux et les directeurs régionaux devait être réglé par le Commissaire.

367. Toutefois, à mesure que les administrations régionales ont pris de l'expansion, des employés qualifiés et ambitieux ont été promus au niveau régional et ont soudainement constaté qu'ils n'avaient plus d'autorité. Il était donc normal que ces