

same criteria used for men to ensure that recruits have the aptitude, maturity, stability and self-discipline required for penitentiary work.

18. When the new system of qualifications, pay, promotion and pensions is being instituted, all present penitentiary staff should be re-examined with a view to determine their continuing suitability for penitentiary service. Those who are not deemed suitable should be transferred to other government departments, retired from the Service with appropriate pensions, or dismissed.

Organization and Management of the Penitentiary Service

19. A rigorous post analysis must be carried out in all maximum and medium security institutions to eliminate overmanning of posts.

20. The penitentiary system must be clearly defined by a vertical management system with short lines of authority and communication between the top and bottom, and no intervening line authority between the directors of institutions and the Commissioner of Penitentiaries. The responsibility and the authority of each position must be clearly defined in writing by a carefully conducted internal role analysis.

21. Directors of institutions must have responsibility and authority for:

- (a) the selection, hiring and dismissal of staff for the institution up to management level;
- (b) provision of personnel services;
- (c) creation, delegation and transfer of term positions, within budgetary limitations;
- (d) manpower and career planning;
- (e) in-service staff training; and
- (f) program planning.

22. Regional offices must not have line management responsibility but should play a consultative, audit, service and support role. They must not interfere with the running of institutions. Divisional instructions must be abolished. Commissioner's Directives 102 and 106, to the extent that they subordinate institutional to regional directors, must be rescinded.

Regional offices should have responsibility and authority for:

- (a) the planning, development and construction of new institutions in the region;
- (b) the training of manpower for the region (shared with institutions);
- (c) regional consultation and discussion;

canadien des pénitenciers. La sélection doit se faire de la même façon que pour les hommes pour garantir que les candidates ont l'aptitude, la maturité et la maîtrise personnelle nécessaires au travail pénitentiaire.

18. Quand un nouveau système de compétence, de rémunération, de promotion et de retraite sera institué, les membres du personnel pénitentiaire actuels devront faire l'objet d'un examen afin de déterminer s'ils possèdent les compétences voulues pour continuer leur emploi dans le Service des pénitenciers. Ceux qui ne seront pas jugés aptes devraient être transférés vers d'autres agences gouvernementales, mis à la retraite avec une pension adéquate ou renvoyés.

Organisation et administration du Service canadien des pénitenciers

19. Il y a lieu d'entreprendre, dans les institutions à sécurité maximale et moyenne, une analyse sérieuse des postes, afin de réduire le nombre excessif d'employés.

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 soignée des rôles internes.

21. Les directeurs d'institutions doivent avoir responsabilité et autorité en ce qui concerne:

- a) le choix, l'embauche et le renvoi du personnel des institutions jusqu'au palier administratif;
- b) la prestation de services au personnel;
- c) la création, la délégation et le transfert des postes d'une durée déterminée en tenant compte des restrictions budgétaires;
- d) la main-d'oeuvre et la planification des carrières;
- e) la formation sur place du personnel; et
- f) la planification des programmes.

22. Les administrations régionales ne doivent pas exercer une autorité administrative directe mais jouer plutôt un rôle de consultation, de vérification, de service et de soutien. Elles ne doivent pas gêner l'administration des institutions. Les instructions divisionnaires doivent être abrogées. Les directives du Commissaire numéros 102 et 106 doivent être abrogées dans la mesure où elles subordonnent les directeurs d'institutions aux directeurs régionaux.

Les administrations régionales doivent avoir responsabilité et autorité en ce qui concerne:

- a) la planification et la construction de nouvelles institutions dans la région;
- b) la formation de la main-d'oeuvre de la région (en coopération avec les institutions);
- c) la consultation et la discussion au niveau régional;