

établissements possèdent une autorité hiérarchique sur leur personnel. Les commissaires adjoints au niveau national et les directeurs adjoints au niveau régional peuvent, à l'occasion, remplacer le Commissaire ou les directeurs régionaux ou agir en leur nom; ils exercent une autorité hiérarchique sur les membres du personnel technique qui relèvent d'eux et qui sont soit des directeurs de division au niveau nationale, soit des chefs de division régionale au niveau des régions. Ils ne disposent cependant que d'une autorité fonctionnelle sur leurs homologues de niveau inférieur.

360. La direction fonctionnelle comprend, à tous les niveaux, le personnel de soutien chargé d'aider les directeurs hiérarchiques à accomplir leurs tâches. Le personnel fonctionnel peut se voir délégué par les directeurs hiérarchiques le pouvoir d'élaborer des politiques ou des procédures que le personnel des régions ou des établissements doit appliquer; cependant, le personnel fonctionnel ne peut donner d'ordre à un directeur hiérarchique ou à un membre du personnel fonctionnel de niveau moins élevé. Les directeurs des services fonctionnels doivent apporter une aide spécialisée, diriger une foule de services pour les directeurs hiérarchiques et évaluer, au nom de ces derniers le travail accompli par leur homologues des services fonctionnels relevant d'un directeur hiérarchique subalterne.

361. Les directeurs des services fonctionnels ne devraient pas donner d'ordre à leurs directeurs hiérarchiques ou à leurs homologues fonctionnels. En pratique, cependant, il semble exister une certaine confusion quant au rôle du directeur d'un service fonctionnel, surtout au niveau régional. Certains directeurs de services fonctionnels régionaux pensent qu'ils possèdent une autorité sur leurs homologues des établissements, lesquels peuvent se laisser prendre au jeu. Cette pratique sape l'autorité du directeur hiérarchique, du directeur de l'établissement en l'occurrence, de qui on ne tient pas compte et qu'on n'informe pas de décisions qui risquent de porter atteinte à la façon dont il gère l'établissement.

362. La structure de l'institution-type comprend: un directeur, des directeurs adjoints responsables de l'organisation et de l'administration, du développement occupationnel ou de l'industrie, de la socialisation, de la sécurité, des services techniques et financiers; un administrateur en dotation du personnel et un directeur des soins médicaux et de santé. Une structure régionale-type comprend: un directeur régional, un directeur adjoint à la sécurité, un directeur adjoint aux services opérationnels chargé de contrôler les chefs de divisions régionales affectés aux services techniques, au personnel, à l'organisation et à l'administration, aux services financiers, aux industries et aux services d'information, un directeur adjoint chargé des programmes des détenus qui supervise les chefs de divisions régionales chargés du développement social, du développement occupationnel, des unités résidentielles, du classement et de l'aumônerie et un directeur adjoint des soins médicaux et de santé. La structure régionale est pratiquement reprise intégralement au niveau national. Le Commissaire est secondé par un secrétariat, une direction du contrôle de la gestion, un directeur général des soins médicaux et de santé et de commissaires adjoints chargés des programmes des détenus, des services opérationnels et de la sécurité qui, ensemble, contrôlent le travail d'environ 15 à 16 directeurs de division.

363. Le Sous-comité estime que les règlements et les directives susmentionnés ne délimitent pas suffisamment le partage de l'autorité et des responsabilités entre les établissements, les administrations régionales et l'administration centrale; de plus, ils ne précisent pas clairement les fonctions de chaque membre du personnel. Les filières administratives et les pouvoirs deviennent flous dans ce labyrinthe bureaucratique. Il n'existe aucune hiérarchie. A cette fin, le Sous-comité recommande qu'une