

### **Le renforcement de l'organisation de l'administra- tion centrale**

La notion d'agence centrale est à la base de la réforme organisationnelle de l'administration centrale qui fut effectuée au cours de l'été 1977. Celle-ci ajoutait un nouvel échelon à la hiérarchie du Ministère — celui de sous-secrétaire suppléant. Les cinq postes créés à ce niveau correspondent aux cinq grands secteurs d'activité du Ministère: secteurs politique, économique, administratif; sécurité et renseignement; coordination et affaires publiques.

Il existe maintenant à l'intérieur de ces secteurs fort étendus un point de convergence évident, aussi bien dans les activités quotidiennes que dans l'élaboration et l'exécution des politiques. Ces centres d'autorité bien distincts et établis à un niveau supérieur permettent aux représentants d'autres ministères et d'autres gouvernements ainsi qu'au public en général d'obtenir de bonne source et rapidement une information complète et tous les conseils désirés. L'autorité du sous-secrétaire suppléant permet de participer à des réunions avec d'autres fonctionnaires de haut niveau ou même de présider de telles réunions et de seconder le ministre, à titre de conseiller supérieur, au sein des comités du Conseil des Ministres.

Je crois bien que c'est la première fois depuis de nombreuses années que, pour ainsi dire, toutes les affaires politiques relèvent d'une seule personne. Le Ministère maintenant, comme il est d'usage en Europe, un directeur des affaires politiques.

Chaque sous-secrétaire d'État suppléant est investi de pouvoirs organiques. Il a l'autorité et la responsabilité de résoudre les conflits entre les divers bureaux. Auparavant, les sous-secrétaires adjoints, qui constituaient le niveau supérieur, ne disposaient pas de pouvoirs organiques. (Ce fut pourtant le cas autrefois). Les directeurs généraux des bureaux étaient directement responsables devant le sous-secrétaire, ce qui n'allait pas sans causer certains problèmes. Le nombre d'agents faisant rapport directement au sous-secrétaire était tel qu'il était extrêmement difficile de bien administrer. Le sous-secrétaire était le seul qui fût à même de résoudre les conflits opposant les bureaux. Il en découlait de longs retards puisque ceux-ci étaient peu enclins à chercher une solution au niveau le plus élevé; parfois, ils cherchaient plutôt une solution fondée sur le plus petit commun dénominateur. Il ne s'ensuivait pas nécessairement que l'on prenait la décision la meilleure ou la plus avisée.

Immédiatement sous les sous-secrétaires d'État suppléants, nous avons maintenant dans la voie hiérarchique, quatre sous-secrétaires adjoints. A la différence des sous-secrétaires d'État suppléants, les sous-secrétaires adjoints n'ont pas de responsabilités organiques portant sur des secteurs d'activités ministérielles précis. Ils constituent un état-major de haut niveau apte à apporter toute l'attention souhaitée aux problèmes d'importance qui dégénèrent en crises, et que l'on tend à perdre de vue dans des différends intra ou interministériels. C'est ainsi que le groupe spécial chargé de suivre de près la situation en Iran, établir et superviser les plans pour assurer la protection des citoyens canadiens, puis leur évacuation dans de bonnes conditions, était dirigé par un sous-secrétaire adjoint. La possibilité de confier des problèmes de ce genre à des agents supérieurs accroît l'efficacité et la rapidité des services que nous fournissons au gouvernement. Notre capacité de service s'est également trouvée accro-