

M. Skelton a plus de succès à d'autres égards. Il parvient à faire nommer des fonctionnaires de carrière du service extérieur à titre de chefs de mission. Il s'agit d'un élément essentiel à la réalisation de son concept d'un service extérieur vraiment moderne et professionnel. En 1939, seuls les bureaux de Londres et de Washington demeurent dirigés par des personnes ayant accédé à leur poste par nomination partisane.



Le sous-secrétaire convainc également le premier ministre d'agrandir l'Administration centrale d'Ottawa vers la fin des années 1930 grâce à l'ajout de huit fonctionnaires, dont six par concours. Malheureusement, l'organisation du Ministère ne parvient pas à suivre le rythme. Tous les employés en poste à Ottawa relèvent encore directement de M. Skelton qui, en raison de son incapacité à déléguer, est surchargé de travail, tandis que les fonctionnaires subalternes sont souvent désœuvrés. « Il n'y avait pas tant de travail [que cela], se souvient Jack Pickersgill, entré au Ministère en 1937. Lorsque je me rendais au ministère des Affaires extérieures [...] après avoir lu le *New York Times* de la première à la dernière page dans la matinée et décodé deux ou trois télégrammes [...] je me demandais quoi faire après. Je sentais plus ou moins qu'un processus de mûrissement était en cours [...] mais vous ne mûrissez pas beaucoup si vous ne voyez jamais personne. »

Admiré pour ses conseils en matière de politique, M. Skelton est sévèrement critiqué en tant qu'administrateur par les observateurs de la petite communauté diplomatique à Ottawa. En 1939, Lester Pearson déclare que le Ministère est « pour employer une expression populaire... un fouillis ». Le début de la guerre en septembre accentue encore davantage les pressions qui s'exercent sur la structure administrative inadéquate du Ministère, ainsi que sur le sous-secrétaire.



TRYING TO PLEASE BOTH

²² Le premier ministre Mackenzie King poursuit la politique d'expansion des relations commerciales avec les États-Unis amorcée par M. Bennett. Dans cette photo, le premier ministre (à droite) et le représentant américain Norman Armour signent le Traité commercial Canada-États-Unis à Ottawa, le 17 juin 1939. (Source : Bibliothèque et Archives Canada, PA-188945)

²³ Le premier ministre Mackenzie King se retrouve devant la menace d'une guerre résultant de la montée du fascisme en Europe et en Asie. Sa politique étrangère prudente, laquelle vise à éviter les débats susceptibles de diviser les Canadiens, contrarie souvent le Ministère, qui tient à accroître l'influence diplomatique du Canada. Légende [traduction] : « Comment plaire aux deux camps? » (Source : John Collins, *The Gazette* [Montréal], 24 avril 1939)