

en Argentine, au Mexique, au Pérou, à Cuba et au Venezuela.

Le début de la guerre s'accompagne également d'une augmentation considérable des responsabilités du Ministère au Canada. Il doit rapidement composer avec plusieurs nouveaux problèmes, dont le contrôle des ressortissants de pays ennemis et neutres au Canada, la protection des Canadiens se trouvant en zone de guerre, ainsi que des questions liées à la censure et aux renseignements. Le Ministère joue aussi un rôle de premier plan en contribuant à l'élaboration des politiques sur la guerre économique, en participant activement à la surveillance de la contrebande, en contrôlant le commerce de biens stratégiques et en supervisant les navires ennemis dans les ports canadiens.

Quinze nouveaux fonctionnaires, dont cinq francophones, sont recrutés en 1940-1941 pour traiter ces nouvelles priorités. Le nombre des employés de bureau quintuple. Malheureusement, la structure administrative rudimentaire du Ministère ne peut plus suivre et la plupart des tâches continuent à transiter par le bureau du sous-secrétaire. Surmené, M. Skelton fait une crise cardiaque et meurt au volant de sa voiture en janvier 1941. « Il ne fait aucun doute, note M. King dans son journal, qu'en ce qui me concerne, il s'agit de la perte la plus grave que j'aie eu à subir dans ma vie publique et professionnelle. »

Le successeur de M. Skelton en tant que sous-secrétaire est Norman Robertson, qui possède les mêmes points forts et les mêmes faiblesses que son mentor, c'est-à-dire qu'il est un excellent conseiller politique mais un administrateur médiocre. En 1941, lorsque M. Pearson réintègre le Ministère en revenant de Londres, il constate que c'est « une ruche d'activité désorganisée ».

Toutefois, d'autres fonctionnaires ont un meilleur sens de l'administration. Hume Wrong et Hugh Keenleyside élaborent



²⁸ La pénurie de main-d'œuvre provoquée à l'échelle nationale par la guerre contraint le Ministère à embaucher des femmes compétentes pour accomplir les tâches d'agents subalternes, mais elles n'ont pas droit à des postes d'agents du service extérieur avant 1947. Sur cette photo, Agnes McCloskey (au premier plan) au début des années 1940. (Source : Yousuf Karsh, Bibliothèque et Archives Canada, PA-187411)

²⁹ H.L. Keenleyside (à gauche), nommé ambassadeur du Canada au Mexique en 1944, est accueilli par le président mexicain Miguel Alemán. (Source : Bibliothèque et Archives Canada, C-049402)

tous deux des plans pour restructurer le Ministère et en faire l'organe d'un gouvernement moderne, capable d'orienter ses activités sur les nouvelles priorités de guerre du pays. Ouvert au changement, M. Robertson préside à la réorganisation du Ministère en mettant en place des directions dotées d'une spécialité fonctionnelle ou géographique et d'une chaîne de commandement rendant possible la délégation de pouvoir à partir des échelons supérieurs.

Malgré l'interruption du recrutement du service extérieur pendant la guerre, il devient plus aisé pour le personnel de déléguer des tâches, étant donné que des adjoints spéciaux renforcent les rangs des cadres intermédiaires du Ministère durant cette période.