

secret de son influence et de son ascendant remarquables, ainsi que de sa force. Il connaissait intimement le pays et encore mieux le gouvernement. Il pouvait rattacher l'élaboration de la politique étrangère aux intérêts internes, et même locaux, avec une habileté consommée. C'est, je le répète, ce qui faisait vraiment sa force. Mais on lui en voulait peut-être dans certains milieux, de posséder une vue si clairvoyante et d'exercer une influence si omniprésente. Certains sous-ministres sentaient peut-être, sans en être certains, qu'il se croyait capable de prendre en charge leur ministère et de le diriger au moins aussi bien qu'eux. Peut-être lui en tenaient-ils rigueur. C'était le cas, je crois, de certains d'entre eux. Et c'était probablement là une cause de faiblesse.

Ses défauts

Je n'ai pas le goût de parler de ses défauts, mais il faut bien les signaler en passant pour maintenir un certain équilibre.

Ses bonnes idées venaient parfois trop tard, et comme le moment d'agir est de la plus haute importance dans le domaine des

affaires extérieures, ce défaut peut être aussi grave que de n'avoir aucune solution à proposer. Il reste que l'idée venue trop tard pour régler la crise ou le problème restait souvent disponible et se révélait utile à un autre moment.

Il faut bien reconnaître aussi qu'il n'était pas particulièrement doué pour le rôle public d'un chef de mission. De son temps, le sous-secrétaire pouvait – il en est peut-être de même aujourd'hui – demander de voir son dossier personnel. Lorsque Norman Robertson fit venir le sien, il y découvrit, m'a-t-il raconté un jour, un rapport de Vincent Massey à son sujet, rédigé à l'époque de son premier et bref séjour à Washington, en 1929, comme troisième secrétaire de la légation du Canada. Vincent Massey avait des choses agréables à dire au sujet de son intelligence et de son sérieux, ajoutant toutefois qu'il avait trouvé «qu'il manquait un peu de poli». Cette confession ne m'a pas trop ébranlé, car je savais que Vincent Massey avait trouvé parfois que, moi aussi, je manquais «un peu de poli». Mais cela permet peut-être de souligner certaines caractéristiques.

directives... vous appeliez Norman – car c'était la seule façon de communiquer avec lui – vous obteniez rarement des directives concrètes mais une brillante analyse... Quand c'était fini et que vous tentiez de jeter quelques idées – surtout avant de vous présenter au *State Department* – vous n'aviez toujours pas d'instructions quant au problème du jour; c'était à vous de décider.

GORDON ROBERTSON: L'influence de Norman fut considérable dans nombre de secteurs de la politique nationale. Parmi ses interventions les plus fructueuses alors qu'il était secrétaire du Cabinet... celle se rapportant au problème de l'accumulation des stocks de produits agricoles. Je pense qu'il fut aussi influent que quiconque à l'Agriculture dans la formulation de politiques pour combattre l'épidémie de fièvre aphteuse...

Norman m'a dit une fois qu'il pensait que le Ministère dont il souhaiterait être le sous-ministre était celui de l'Agriculture car les problèmes qui s'y posent auraient permis à ses qualités intellectuelles de donner leur pleine mesure.

En autant que je me rappelle, il a eu une influence considérable sur la politique de l'immigration. Il s'inquiétait du peu de magnanimité de la législation à l'égard des catégo-

ries frappées d'interdictions. Et il eut une grande influence dans la révision complète de la politique de l'immigration et la refonte de la Loi de l'Immigration. Ainsi, il y a plusieurs secteurs auxquels Norman s'est intéressé et qu'il a influencés.

C.RICHIE: Une fois, il dit à un autre collègue: Je me reproche par dessus tout, pendant le temps que j'ai passé au Ministère, de ne pas avoir accordé plus d'attention et de réflexion à la question de l'unité nationale... C'est la question de tout l'avenir du Canada.

M. CADIEUX: C'est un point dont il m'a parlé souvent... surtout dans ses dernières années... et il ajoutait qu'il croyait qu'il aurait dû encourager la mise sur pied d'un mécanisme interne de relations avec les gouvernements provinciaux. De toutes les personnalités avec qui j'ai eu à traiter ici à Ottawa, je n'en connais aucune qui fut plus consciente des conséquences du problème de l'unité que Norman. A l'extérieur de son propre Ministère, on savait bien qu'il souhaitait plus de bilinguisme et qu'il voulait que le Ministère fût un leader en ce domaine. Je pense que lui et Mackenzie King voyaient les choses d'un même oeil, que tenir le pays ensemble était le problème numéro un.