



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

Le 7 juin 2018

L'honorable Marc Garneau, député
Ministre des Transports
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Examen de la Loi sur le pilotage – Rapport du président Marc Grégoire

Monsieur le Ministre,

L'Examen de la *Loi sur le pilotage*, amorcé dans le cadre du Plan de protection des océans et axé sur la sécurité et l'efficacité, a le soutien sans réserve des pilotes maritimes canadiens. L'Association des pilotes maritimes du Canada (APMC) et les groupes de pilotes locaux du pays apprécient la nature consultative du processus de l'Examen et ont déployé tous les efforts dans le but d'y participer de manière constructive. Nous croyons qu'il offre l'occasion d'apporter des améliorations probantes au système de pilotage du Canada et, alors que le gouvernement étudie le Rapport préparé par le président de l'Examen, Marc Grégoire, nous réitérons notre engagement à travailler en étroite collaboration avec vous et vos fonctionnaires.

Aussi important que soit le Rapport de M. Grégoire, il s'avère tout aussi important de garder à l'esprit la douzaine d'études préparées par des spécialistes indépendants qu'a commandées le ministère des Transports afin d'alimenter l'Examen. Ces études offrent une analyse concluante de certaines des questions les plus importantes qui ont été examinées et ont, en tant que tel, une grande valeur probante.

Le Rapport de M. Grégoire contient plusieurs recommandations qu'appuie l'APMC et qui peuvent contribuer de façon précieuse au régime de pilotage du Canada. Nous pensons notamment aux recommandations qui favorisent une plus grande transparence entre les corporations de pilotes et les administrations de pilotage, qui suggèrent une meilleure définition de la raison d'être et des objectifs de la *Loi*, qui visent à mettre en place des dispositions plus strictes en matière de mise en application et de conformité, qui proposent d'offrir aux Premières Nations un rôle plus important en matière de gouvernance du système, et qui ont pour but d'accélérer l'établissement des tarifs et d'instaurer des mesures dont l'objectif est de mieux protéger l'Arctique.

Cela étant dit, le Rapport fait trois recommandations (3, 8 et 22) qui, selon nous, n'amélioreront pas le système de pilotage et seront plutôt préjudiciables à son rendement, notamment en ce qui a trait à la sécurité de la navigation et à la confiance du public. Compte tenu des raisons que nous décrivons plus bas, nous vous demandons respectueusement de ne pas procéder à la mise en place de ces trois recommandations.



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

Avant d'aborder les raisons pour lesquelles ces trois recommandations contreviennent à la finalité du Plan de protection des océans ainsi qu'à l'objectif de protéger et d'améliorer le rendement du système en matière de sécurité, nous jugeons opportun de porter à votre connaissance deux lacunes importantes du Rapport qui contribuent à la nature néfaste des recommandations¹.

Omission de conclusions clés issues des études d'experts indépendants

La douzaine d'études commandées par le ministère des Transports avaient pour but d'alimenter l'Examen en analyses de sujets requérant une expertise spécialisée. La qualité objective des conclusions de ces études indépendantes aurait dû vouloir dire qu'elles constituaient le point de départ généralement accepté de toute discussion et conclusion ultérieures. Dans les faits, tel n'a pas été le cas. Cela a plutôt donné lieu à un grave décalage entre le Rapport Grégoire et les preuves indépendantes contenues dans les études des experts.

Par exemple, certaines parties intéressées ont largement fait état des coûts de pilotage qu'ils estiment être trop élevés. Cette préoccupation a été clairement reconnue, comme en fait foi le Rapport :

L'une des raisons ayant motivé l'examen de la Loi sur le pilotage est le point de vue de l'industrie voulant que les frais de pilotage soient trop élevés au Canada. (Rapport, p. 22)

L'étude détaillée sur l'« Examen des enjeux économiques et concurrentiels dans le cadre de la prestation de services de pilotage maritime au Canada » commandée à *AIM Group* par le ministère des Transports s'est penchée sur cette préoccupation des parties intéressées au sujet des coûts de pilotage. Cette étude s'est appuyée sur un examen de pas moins de 53 affectations typiques de pilotage incluant divers types de navires et cargos dans les quatre régions de pilotage du Canada ainsi que sur une analyse spécifique réalisée du point de vue de la fiabilité et de la réactivité du service, de la sécurité et de segments spécifiques du transport maritime.

Les conclusions à l'échelle nationale de l'étude affirment :

*En 2016, l'importance des coûts de pilotage représentait environ un dixième d'un pour cent de la valeur du commerce maritime du Canada. [Cette statistique correspond aux conclusions de l'étude réalisée en 1967 par Campbell]. **Par conséquent, dans le contexte de l'économie nationale dans son ensemble, les coûts de pilotage ne nuisent pas à la compétitivité commerciale du Canada pour les importateurs et les exportateurs.** (p.30).*

Le fait que les coûts relatifs de pilotage sont demeurés les mêmes durant plus de 50 ans – un phénomène considéré par les auteurs de l'étude comme indiquant que ces coûts sont raisonnables – est certes mentionné par le Rapport, puis rejeté (Rapport, p.22).

¹Nous mettons de côté l'analyse des erreurs factuelles qui n'ont pas de répercussions sur le Rapport de la même manière fondamentale que les deux lacunes dont nous avons discuté ici. Par exemple, l'affirmation que « les pilotes sont en mesure d'établir leurs frais à un niveau supérieur aux coûts de l'offre de service » (Rapport p.25), qui est présentée comme étant un fait, mais qui n'est étayée par aucun élément probant, est en soi erronée, étant donné que les pilotes n'établissent pas leurs frais, la rémunération et les tarifs faisant l'objet d'un processus établi par la *Loi*.



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

Les conclusions relatives aux coûts d'expédition de conteneurs affirment :

L'importance du coût total du pilotage pour un importateur ou un exportateur de conteneurs ne devrait pas avoir de conséquence sur leurs décisions relatives à l'itinéraire de transport parce que les autres facteurs de coût sont plus importants. La conclusion est fondée sur des données qui démontrent que les coûts de pilotage sont inférieurs aux frais liés aux autres services qui contribuent aux frais d'expédition globaux (p. 45).

Les conclusions concernant les expéditions de vrac sec sous pilotage dans un lac, un fleuve, un fjord et un port affirment :

Le prix que reçoivent les exportateurs de vrac sec n'est pas considérablement influencé par le coût du pilotage maritime, dans le cas d'une assignation liée aux ports (p. 46).

Les conclusions visant l'expédition de pétrole brut affirment :

Étant donné que les prix mondiaux du pétrole brut ont affiché une volatilité importante, le coût du pilotage maritime aurait un effet minime sur le prix courant et, donc, sur la compétitivité globale du Canada (p. 49).

Il n'y a en fait virtuellement qu'une seule situation qu'a identifiée l'étude où les coûts de pilotage pourraient avoir un effet sur la compétitivité et c'est celle portant sur certains cargos d'exportation de faible valeur « qui absorbent à la fois les coûts de pilotage maritime des marchandises qui entrent et qui sortent, en raison des coûts de pilotage maritime à l'arrivée et au départ qui doivent être assumés en raison d'un déséquilibre des voies commerciales touchant le volume de marchandises (...) parce que les navires transportant du vrac sec doivent arriver vides au terminal maritime (ou sur lest) » (p. 39). Ces cargos représentent seulement une infime partie du trafic total.

Les constatations énoncées par l'étude du *AIM Group* qui valident la conclusion selon laquelle les coûts de pilotage ne constituent presque jamais un facteur important ayant un effet sur la compétitivité, sont absentes du Rapport du Grégoire. Étant donné que cette question des coûts préoccupait tant les utilisateurs, l'omission du Rapport de ne pas tenir compte des constatations de l'étude (qui avait justement été commandée dans le but d'alimenter le Rapport) est flagrante, et dénature le rendement du système en ignorant ou en minimisant ses qualités.

De la même manière, en ce qui a trait à d'autres éléments probants qui démontrent le caractère raisonnable des coûts de pilotage, le Rapport Grégoire refuse d'accepter les résultats des analyses démontrant que les coûts de pilotage canadiens sont nettement moindres que dans d'autres pays et de faire voir que les augmentations des frais de pilotage au-delà de l'indice des prix à la consommation coïncident avec de formidables augmentations de la taille moyenne des navires, augmentations qui dégagent des économies de coûts et des gains de productivité en faveur des expéditeurs et des armateurs.



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

Le Rapport refuse d'accepter ces conclusions, en invoquant que les analyses ne considèrent pas tous les facteurs imaginables. Le Rapport ne propose pourtant aucun examen ou étude qui vienne appuyer une conclusion contraire qui soutiendrait, par exemple, que les coûts canadiens sont déraisonnables. En fait, malgré les preuves, le Rapport fait tout pour éviter de réfuter la notion que les coûts de pilotage ont un effet négatif sur l'efficacité et la compétitivité.

En ce qui a trait au rendement du système en matière d'exploitation, la même étude du *AIM Group* s'est penchée sur les questions liées à la sécurité, à la fiabilité et à la réactivité du système. Les conclusions affirment :

Du point de vue de la fiabilité et de la réactivité, le marché du pilotage maritime fonctionne efficacement et n'entrave pas la compétitivité économique (p. 59).

Le système actuel ne crée pas systématiquement des situations où de mauvaises pratiques de sécurité entraînent des coûts supplémentaires pour les armateurs ou les chargeurs. Par conséquent, la compétitivité du commerce maritime du Canada n'est pas compromise (p. 66).

Alors que le Rapport Grégoire reconnaît le rendement exceptionnel du système de pilotage en matière de sécurité (après tout, un dossier exempt d'accidents à 99,92 % conjugué à 250 442 assignations de pilotage au cours de la période 2012-2016 peut difficilement être ignoré), mais n'établit pas de lien entre la sécurité et la compétitivité économique. Le Rapport ignore complètement les conclusions de l'étude du *AIM Group* citées plus haut en matière de sécurité, de fiabilité et de réactivité du service.

Le Rapport n'a également pas tenu compte des conclusions d'autres études indépendantes commandées dans le cadre de l'Examen. Les discussions de l'Examen sur la gouvernance ignorent entièrement ce que KPMG a pourtant identifié comme étant « le modèle le plus généralement accepté au plan international » en matière de prestation de services de pilotage, dans le cadre de son examen des pratiques au sein de 15 pays (KPMG, *Report on Pilotage Service: International Practices*, p.26)². Le Rapport néglige aussi la conclusion de KPMG voulant que l'intérêt public soit mieux servi « par le biais de services de pilotage fournis, en exclusivité, par un seul groupe de pilotes en tout endroit donné où le pilotage est obligatoire » (KPMG, *Report on Pilotage Service: International Practices*, p.1). Nous discuterons de cette conclusion de l'étude de KPMG plus loin.

Pour ce qui est de la technologie, le Rapport suggère qu'il pourrait exister des technologies pouvant appuyer la navigation des navires dans les eaux assujetties au pilotage et qui *ne* seraient pas utilisées à l'heure actuelle. En réalité, aucune technologie spécifique, « nouvelle » ou « inutilisée », n'est identifiée dans le Rapport et on n'en a discuté d'aucunes lors des tables rondes qu'a convoquées l'Examen. Le Rapport ne fait aucune mention des conclusions de l'étude du capitaine Denys Pouliot sur « Les opérations de pilotage » commandée par le ministère des Transports (pp. 48-49), qui affirment que les pilotes adoptent les plus récentes technologies :

Les pilotes canadiens connaissent très bien les nouvelles technologies et s'efforcent d'être à jour en matière de navigation électronique. Depuis plusieurs

² « Dans ce modèle d'affaires, le groupe du secteur privé responsable de la prestation de pilotage est celui de l'ensemble des pilotes brevetés » (KPMG, *Report on Pilotage Service: International Practices*, p.25).



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

années, les pilotes ont adopté de nouvelles technologies afin d'améliorer l'efficacité du service, tout en maintenant le même niveau de sécurité.

Toutes ces omissions indiquent qu'il existe un problème important dans l'approche adoptée par le Rapport, dans la mesure où monsieur Grégoire n'y a pas inclus la plupart des analyses et des conclusions qu'ont mises en évidence les études indépendantes réalisées tout au long du processus et qui confirment l'efficacité du système actuel.

Manque d'analyse concernant les répercussions sur la sécurité de la navigation

Comme dans la plupart des systèmes, les éléments du système de pilotage sont interdépendants. Des changements apportés à un élément auront nécessairement des répercussions sur les autres éléments. Le Rapport démontre qu'il n'a accordé aucune attention à la façon par laquelle les diverses recommandations auront un effet sur le rendement du système dans son ensemble. Cette situation n'est nulle part aussi critique que lorsqu'on évalue les effets d'une recommandation donnée sur la sécurité de la navigation. L'analyse du Rapport est, à cet égard, inadéquate.

Ainsi, le Rapport recommande que l'autorité responsable d'élaborer tous les règlements concernant la sécurité du pilotage appartienne au ministre des Transports plutôt qu'aux administrations de pilotage (Recommandation 12). Un des principes fondamentaux et généralement acceptés d'un système de pilotage à haut rendement est de respecter les connaissances locales et les différences régionales. Cependant, le Rapport ne fournit aucun indice d'une évaluation formelle et rigoureuse des risques qui sont associés à la Recommandation 12, ni aucune indication sur la façon avec laquelle on respectera les différences régionales et protégera les connaissances locales.

L'exemple ci-dessus est loin d'être le seul, comme le démontre les éléments ci-dessous à propos de trois recommandations dont se soucie au plus haut point l'APMC.

Propositions qui mettront en danger le système de pilotage du Canada

Abolir le modèle de fournisseur unique de services en matière de services de pilotage

L'indépendance des pilotes à l'égard de toute pression commerciale est une caractéristique essentielle du système de pilotage. Elle assure que la sécurité ne soit jamais compromise. Pour préserver cette indépendance, il est, depuis longtemps, admis dans le monde que le pilotage soit assuré par un seul groupe de pilotes dans toute circonscription de pilotage.

Comme nous le soulignons plus haut, l'étude de KPMG commandée par le ministère des Transports est très claire à ce sujet :

La plupart des juridictions, y compris l'Union européenne, les États-Unis et le Canada, ont conclu que l'intérêt public et la sécurité maritime sont mieux servis par des services de pilotage offerts, de façon exclusive, par un seul groupe de pilotes dans toute zone de pilotage obligatoire » (KPMG, Report on Pilotage Service: International Practices, p.1).



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

Comme nous l'avons précisé plus tôt, le Rapport n'a pas tenu compte de cette conclusion. La Recommandation 8 viole dans les faits ce principe, créant ainsi une situation où plus d'un groupe de pilotes pourraient offrir des services dans une circonscription de pilotage donnée.

Dans un tel régime, les utilisateurs de services de pilotage pourraient dresser un groupe de pilotes contre un autre, au bénéfice de leurs intérêts commerciaux et de leurs préoccupations en matière de diminution des coûts et ce, au détriment de la sécurité et de l'intérêt public.

Les quelques juridictions, comme la Floride, qui ont fait l'essai d'une telle approche ont généralement constaté qu'elle était préjudiciable à la sécurité et à l'intérêt public. À cet égard, le Rapport Grégoire effectue une analyse incomplète de cette question. Dans les faits, cette analyse est tendancieuse, en ce qu'elle omet de prendre en considération que ce n'est pas le « monopole » de l'administration de pilotage qui protège contre les pressions commerciales concurrentielles, mais plutôt que ce sont les circonstances dans lesquelles se déroule la prestation réelle qui sont essentielles. Tant qu'il y aura un choix entre des groupes de pilotes, il existe un réel danger que des facteurs commerciaux et d'autres facteurs qui n'ont rien à voir avec la sécurité influencent ce choix.

Bien que le Rapport Grégoire n'en ait pas fait mention, l'expérience de la Floride est pertinente. Après avoir brièvement exposé, au milieu des années 1980, son système de pilotage à un environnement concurrentiel, avec des résultats dommageables, l'État de la Floride a procédé à un examen qui a conclu que si les pilotes doivent se faire concurrence, il y a toujours une possibilité qu'un pilote compromette certains aspects de sécurité afin de composer avec les intérêts financiers de l'armateur. Des mesures législatives régissant le pilotage ont donné suite aux conclusions de cette étude et l'Assemblée législative de la Floride les a adoptées :

« Piloter est un service essentiel d'une importance si capitale que l'État doit en préserver l'existence durable et ne pas l'abandonner aux forces du marché ». (FL Stat 310.0015).

Bien que la sécurité soit la question la plus importante, la recommandation visant à permettre aux administrations de pilotage de faire appel à plus d'un groupe de pilotes dans la même circonscription est aussi fort probablement une mauvaise décision économique. Ainsi, si une administration de pilotage employait ses propres pilotes en plus des services contractuels de pilotage d'une corporation de pilotes, il s'installerait une concurrence entre les deux dans le but d'attirer et de retenir des pilotes, ce qui déclencherait presque certainement une pression à la hausse sur leur rémunération qui entraînerait une hausse des tarifs pour les utilisateurs. Pire encore, la montée des coûts qui s'ensuivrait ne pourrait qu'augmenter la pression pour qu'on coupe les coins ronds. Cela mettrait en péril la sécurité.

Cet argument n'a pas échappé à KPMG, bien qu'il ne se soit pas retrouvé dans le Rapport : *Bien que les monopoles naturels puissent avoir des effets négatifs sur les consommateurs dans certaines industries, un modèle d'affaires fondé sur un monopole réglementé dans le domaine du pilotage peut présenter des avantages potentiels pour les consommateurs et le public. Un facteur important à considérer, comme nous en avons parlé antérieurement, est que la concurrence dans le domaine du pilotage peut entraîner des répercussions négatives plus importantes comparativement au monopole. **Quand des pilotes ou des organisations de pilotes se font concurrence, cela peut encourager une diminution des coûts, mais réduire l'accent placé sur la sécurité et la qualité** (KPMG, Report on Pilotage Service: International Practices, p.71).*



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

L'expérience prouve que les modèles de concurrence ont échoué (par exemple, en Alaska et au Queensland). (KPMG, Report on Pilotage Service: International Practices, p.9).

Il vaut la peine de répéter que la Recommandation 8 a été mise de l'avant dans le Rapport Grégoire, non seulement sans démontrer qu'elle accroîtrait la sécurité, mais aussi sans une évaluation formelle et rigoureuse des risques que requiert une recommandation qui a des répercussions sur un principe fondamental d'un système de pilotage à haut rendement.

Émission de certificats de pilotage à des non-Canadiens

L'émission de certificats de pilotage à des capitaines et officiers canadiens qui ont fait preuve d'une connaissance des eaux locales élimine le besoin de faire monter à bord des pilotes brevetés dans les zones de pilotage obligatoire.

La Recommandation 22 du Rapport propose d'étendre l'éligibilité à des certificats de pilotage à des capitaines et officiers étrangers. Cette recommandation est motivée par une situation précise qui a cours sur la côte du Pacifique. Elle porte sur les remorqueurs et les barges américains qui transitent de l'Alaska à l'État de Washington. Que les exigences de pilotage pour ces navires soient actuellement insuffisantes est en effet une question sérieuse. Mais la solution proposée est maladroite, en ce qu'elle établit une nouvelle pratique à l'échelle nationale. Une telle pratique aurait, dans certains cas, des répercussions sur la sécurité.

De plus, en créant un régime où tout navire commercial, y compris les navires-citernes, pourrait transiter dans les zones de pilotage obligatoire sans qu'il n'y ait un Canadien à bord, soulève des questions de sécurité, particulièrement en ce qui a trait aux eaux partagées avec les États-Unis, comme la Voie maritime du Saint-Laurent.

En tout état de cause, la recommandation n'est pas nécessaire, puisque l'Administration de pilotage du Pacifique étudie actuellement un projet visant à résoudre cette situation et ce, sans qu'il n'y ait de conséquences sur les opérations partout ailleurs au pays.

Fusion de l'Administration de pilotage des Laurentides et l'Administration de pilotage des Grands Lacs

Il est évident que les conditions climatiques, les défis de navigation, le type de trafic maritime et les infrastructures disponibles varient grandement d'une région à l'autre. Il s'ensuit que, pour que le système de pilotage soit efficace, son cadre de travail doit entièrement tenir compte des différences régionales et du besoin de connaissances locales. Son succès passe par une prise de décision locale, sous une supervision ministérielle active.

Fusionner les deux administrations de pilotage, comme le propose la Recommandation 3, dans le but d'un éventuel regroupement de toutes les administrations régionales, ne s'appuie sur aucune preuve disponible. Dans les faits, les conclusions de l'étude de KPMG commandée par le ministère des Transports (*Pilotage Governance Models Assessment*) affirment qu'il ne serait pas avantageux de procéder à une telle fusion. L'analyse de KPMG indique que le modèle actuel est mieux à même de gérer à long terme les pressions sur les coûts que ne le pourrait la fusion proposée entre les deux administrations de pilotage. Cette conclusion sous-entend que toute



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

économie de coûts immédiate sera annulée par de futures augmentations de coûts. L'étude souligne aussi que la fusion conduirait à la perception que l'intérêt public n'est pas aussi bien servi et également qu'un regroupement soulèverait des problèmes d'implantation qui entraîneraient des perturbations (KPMG, *Pilotage Governance Models Assessment*, p. 113).

L'APMC croit également que, dans la mesure où la fusion recommandée est perçue comme annonciatrice d'un regroupement complet des administrations régionales de pilotage, elle affaiblit le caractère local de pilotage, ce qui va à l'encontre de la préférence affirmée de « la majorité des intervenants » (Rapport, p. vi).

Monsieur Grégoire affirme aussi : « La fusion des deux organisations entraînerait l'harmonisation des deux programmes de certification, ce qui pourrait signifier une hausse de la certification dans les districts de l'Administration de pilotage des Laurentides » (Rapport, p. 45). Malgré que cela contredise l'approche qu'il propose dans le cadre de la Recommandation 23 (que le ministère des Transports fasse la promotion du programme national d'accréditation), cela fait écho aux appels de certains utilisateurs qui souhaitent étendre à la région des Laurentides le système de certification actuel de la région des Grands Lacs, souhaitant peut-être ainsi contourner l'exigence de faire preuve d'une maîtrise du français qui, parce que le français est la langue de communication sur le Saint-Laurent, est une des conditions exigées pour obtenir un certificat de pilotage dans la région des Laurentides. Cet argument tend à démontrer que les facteurs régionaux à considérer qui sont liés au pilotage sont d'une importance vitale.

Conclusion

En conclusion, il faut être prudent avant d'apporter des changements dans un système à haut rendement comme celui du pilotage canadien où la sécurité doit être le facteur prépondérant à considérer. Cela est particulièrement le cas lorsque le public se préoccupe de la sécurité de la navigation et ce, surtout lorsqu'on propose d'accroître de façon exponentielle le trafic de navires-citernes sur la côte ouest. Comme le note lui-même monsieur Grégoire : « Le public craint de plus en plus les risques et l'« accessibilité sociale » (*sic*) du transport maritime est en déclin » (Rapport, p.36).

Dans un tel contexte, il appartient à ceux qui préconisent le changement de faire la démonstration, sans doute raisonnable, que la sécurité ne sera en aucun cas compromise. Le Rapport Grégoire échoue à en faire la démonstration. Malgré les préoccupations exprimées au sujet de la sécurité, le Rapport finit par la traiter légèrement, en mettant de l'avant des propositions qui mettent en danger le système de pilotage du Canada. Nous vous demandons respectueusement de ne pas donner suite aux Recommandations 3, 8 et 22 du Rapport de monsieur Grégoire. Leur mise en place ne ferait qu'éclipser les améliorations réelles que peuvent engendrer d'autres de ses recommandations.



L'ASSOCIATION DES PILOTES MARITIMES DU CANADA
CANADIAN MARINE PILOTS' ASSOCIATION

En terminant, je réitère ma proposition d'une rencontre, à votre convenance. Comme je n'ai pas encore eu ce plaisir, j'espère qu'il pourra se réaliser.

Je vous prie d'agréer, monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le président,

Simon Pelletier

c.c. : M. Lawrence Hanson, Sous-ministre adjoint, Politiques
Mme Lori MacDonald, Sous-ministre adjointe, Sécurité et sûreté
M. Colin Stacey, Directeur exécutif, Personnel supérieur et gouvernance du portefeuille