

Administration de  
pilotage du Pacifique  
**Plan stratégique**  
2024-2029



Administration de pilotage  
du Pacifique

Pacific Pilotage  
Authority

Canada

# Table des matières

---

## Introduction

Introduction	03
Considérations liées à la planification	04
Contexte : Plan stratégique	09

---

## Chaîne de valeur de Administration de pilotage du Pacifique

Implications de l'examen de la <i>loi sur le pilotage</i> de 2017-2018	10
--	----

---

## Proposition de valeur

Proposition de valeur de l'Administration de pilotage du Pacifique	11
--	----

---

## Objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques de l'Administration de pilotage du Pacifique – 2024 - 2029	12
---	----

---

## Annexe

Annexe A – Administration de pilotage du Pacifique - Principes de gestion	23
---	----

---

# Introduction

Le précédent plan stratégique de l'Administration couvrait la période de 2020 à 2025. Au cours de cette période, les opérations de l'Administration ont été touchées par des perturbations majeures du transport maritime à l'échelle mondiale en raison de la pandémie de COVID-19.

Les modifications apportées en 2019 à la Loi sur le pilotage sont un autre facteur important qui a façonné les activités de l'Administration. Ces modifications font suite à l'examen de la loi par Transports Canada de 2017 à 2018 pour lequel l'APP a apporté son soutien et sa contribution.

Cela étant dit, l'Administration de pilotage du Pacifique a été guidée en grande partie par les objectifs et les priorités énoncés dans le plan 2020-2025. Les principaux domaines d'intérêt au cours de la période comprennent :

- Mettre en œuvre et adapter les modifications de 2019 à la Loi sur le pilotage auprès des différents intervenants et partenaires (Transports Canada, administrations de pilotage, pilotes, industrie et autres)
- Officialiser et améliorer le partenariat stratégique avec la British Columbia Coast Pilots (BCCP);
- Coordonner la construction et l'acquisition d'un nouveau bateau-pilote;
- Développer et déployer le PSTAR, un simulateur ultramoderne utilisé pour la formation des pilotes maritimes, dans le cadre d'une coentreprise impliquant l'APP et la BCCP;
- Gérer la transition transparente des dirigeants principaux.



PHOTO CREDIT: DALE HANSEN

En plus de mettre l'accent sur les objectifs énoncés dans le plan de 2020 – 2025, l'APP a collaboré et travaillé étroitement avec la communauté des pilotes maritimes, les gouvernements fédéral, provincial et locaux, et les partenaires d'affaires stratégiques et de l'industrie afin de fournir des services de pilotage maritime sécuritaires, efficaces et rentables pendant toute la durée de la pandémie mondiale de COVID-19. L'APP a joué un rôle déterminant pour maintenir l'intégrité du volet de transport maritime sur la côte Ouest dans la chaîne d'approvisionnement du Canada.



CRÉDIT PHOTO - DALE HANSEN

# Considérations liées à la planification

Avant d'explorer les nouvelles options et stratégies qui pourraient être disponibles ou pertinentes pour l'Administration, cela vaut la peine de réexaminer sa réalité actuelle :



**Une solide  
réputation en  
matière  
d'excellence  
du service**



**Macrofacteurs  
environnementaux**



**Risques  
stratégiques :  
un aperçu  
du moment**

Administration de pilotage du Pacifique :

# Une solide réputation en matière d'excellence du service

## Constituée comme une société d'État commerciale sans lien de dépendance

- Le conseil d'administration (le Conseil) fixe l'orientation et la direction supervise les opérations au jour le jour.
- En tant que société d'État, l'APP est en mesure de réagir à la dynamique du marché d'une façon plus agile et avec une liberté administrative définie.
- Les nouveaux paramètres législatifs permettent de développer d'autres secteurs d'activité et sources de revenus

## Supervise la plus vaste zone de pilotage obligatoire, unique en son genre, au Canada et dans le monde

- L'Administration de pilotage du Pacifique est la seule qui couvre toutes les eaux côtières commercialement navigables de la Colombie-Britannique.

## Habilitée par de robustes services de sécurité et d'efficacité maritimes

- Élabore des politiques, des directives, des procédures et des avis; gère l'affectation des pilotes maritimes et les déplacements pour se rendre sur les lieux d'affectation et en revenir; approuve les programmes de formation et d'évaluation, et le recrutement des pilotes.
- Gère l'acquisition, le fonctionnement et la gestion continue des six bateaux-pilotes de l'entreprise (une à contrat à l'île Pine) pour le transfert des pilotes qui montent à bord et descendent des navires.
- Fournit des services de pilotage obligatoires, incluant des conseils et une expertise pour les déplacements sécuritaires, efficaces, responsables sur le plan environnemental et économiquement viables des navires dans les eaux de pilotage obligatoire de la Colombie-Britannique, incluant ses ports et ses terminaux.
- Remplit les obligations et les engagements d'une société d'État fédérale fonctionnant dans un environnement complexe et hautement réglementé (*Loi sur le pilotage, Loi sur la gestion des*

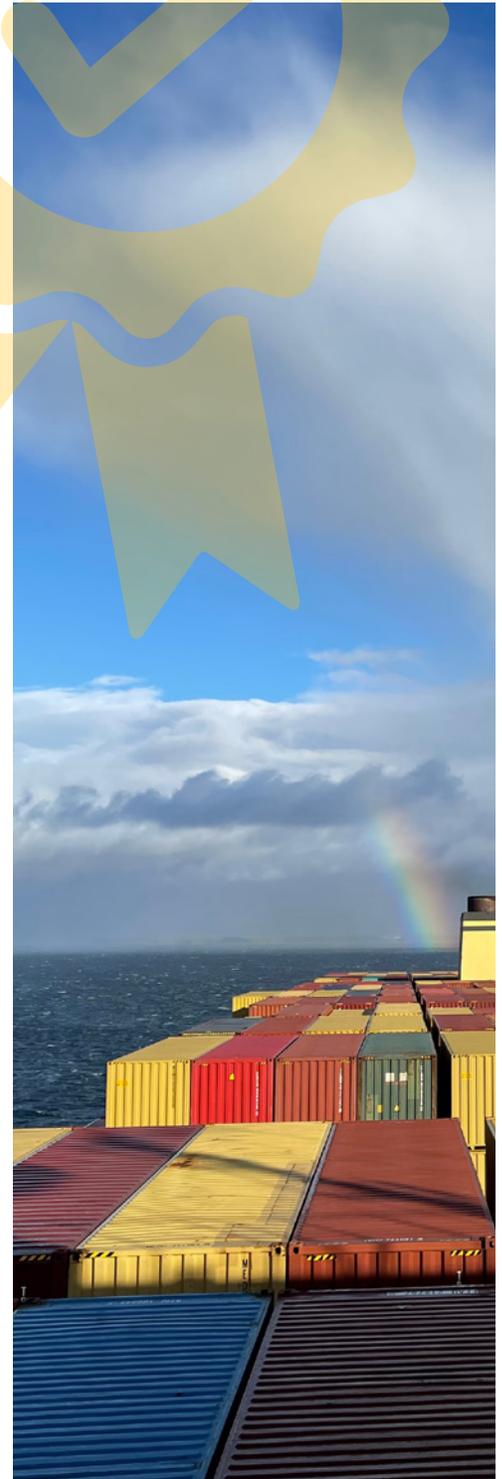


PHOTO CREDIT: DALE HANSEN

*finances publiques, Loi sur l'accès à l'information, Loi sur les conflits d'intérêts, Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports, Loi sur les langues officielles, Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada, Loi sur les transports du Canada, Loi sur l'équité salariale, Code canadien du travail, etc.)*

---

## Investissements stratégiques dans l'innovation

- Centre de simulation ultramoderne exploité dans le cadre d'une coentreprise entre l'Administration et la British Columbia Coast Pilots
- Nouveau système de répartition, de comptabilité et de gestion des pilotes (phase 1 terminée)
- Nouveau système de répartition, de comptabilité et de gestion des pilotes (phase 2 devant commencer en 2024)
- Supervision et coordination de la conception, l'acquisition et la construction de bateaux-pilotes afin de fournir un transport de pilotes inégalé dans l'industrie
- Élaboration d'arrangements commerciaux et de prototypes de procédures d'exploitation connexes pour l'hélicoptère des pilotes dans le cadre de TERMPOL et engagement à fournir un transport de pilotes inégalé dans l'industrie

---

## Capital humain

- Reconnaît le besoin d'une intégration travail-vie privée pour les employés; suit les lignes directrices du gouvernement pour un environnement flexible (c.-à-d., au bureau, à distance, en route)
- Engagement à adopter et à soutenir les objectifs du gouvernement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion
- Engagement à demeurer un employeur de choix en continuant à faire évoluer son image de marque en tant qu'employeur, et à mettre sur pied de robustes initiatives de recrutement et de rétention
- Engagement à explorer et à adopter des solutions novatrices pour améliorer le bien-être au travail des pilotes maritimes (p. ex., collaborer avec un grand transporteur aérien pour obtenir un engagement à assurer un ou des vols supplémentaires entre la région du bas Fraser et la côte nord de la Colombie-Britannique; mise en œuvre d'un service d'hélicoptère dans les secteurs nord et sud de la zone de pilotage côtière)

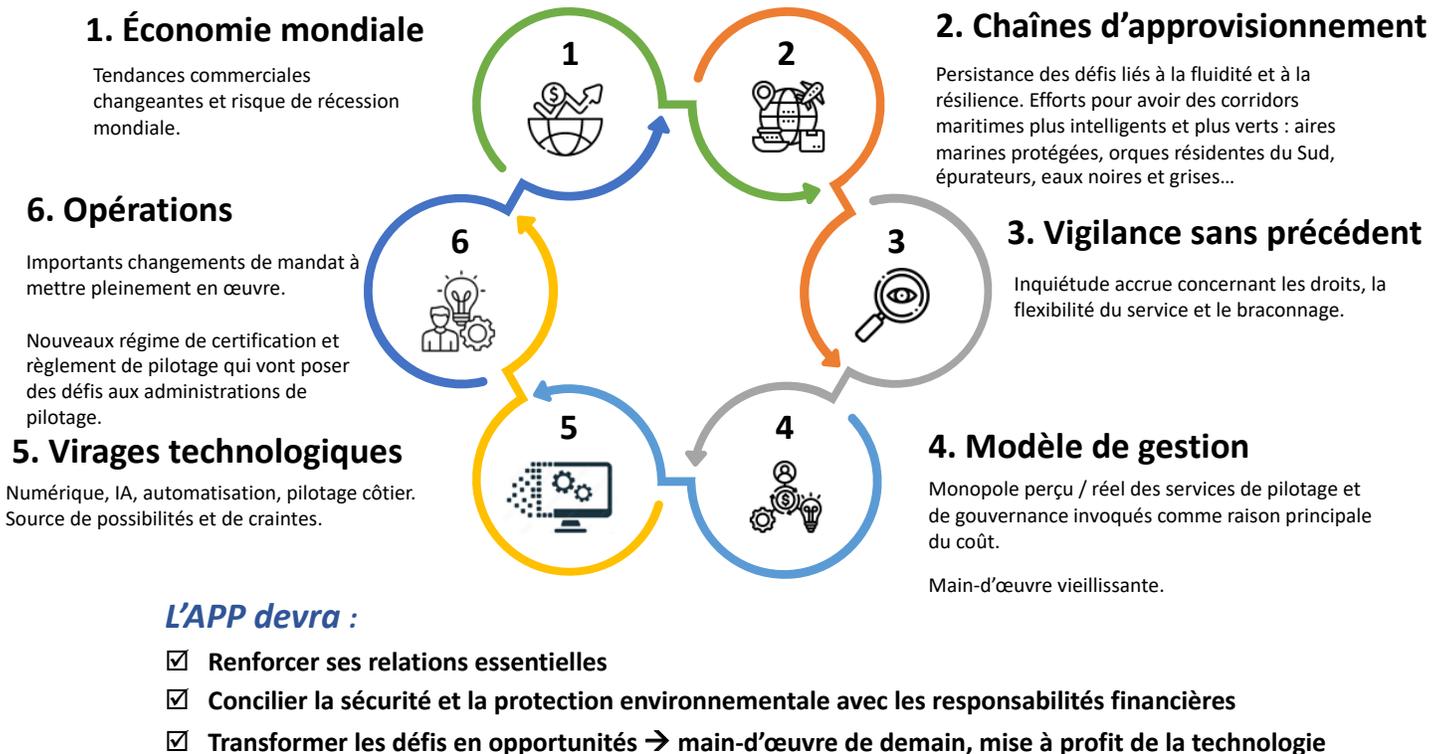


CRÉDIT PHOTO : DALE HANSEN

Administration  
de pilotage  
du Pacifique :

# Facteurs macro-environnementaux

Le diagramme ci-dessous met en évidence six facteurs qui influencent l'Administration à un niveau stratégique et sur une base quotidienne. Il établit quelques mesures et attributs que l'Administration devra démontrer si elle reste florissante à l'avenir.



# Administration de pilotage du Pacifique : **Gestion des risques**

L'APP a un programme permanent de gestion des risques d'entreprise qui consiste à évaluer, à surveiller et à gérer les risques stratégiques et opérationnels dans un système de gestion des risques d'entreprise (SGRE). Le contenu du SGRE a été examiné au tout début du processus de planification stratégique et pris en considération tout au long de l'élaboration des objectifs stratégiques.

CRÉDIT PHOTO : DALE HANSEN



# Contexte : Plan stratégique 2024 - 2029

Un point de départ commun du processus de planification stratégique consiste à réexaminer les énoncés fondamentaux qui encadrent les principes de gestion de l'organisation. La hiérarchie des principes de gestion de l'APP comprend ce qui suit :

- **Mandat** – accorde à l'organisation le pouvoir d'agir
- **Principes** – guident la prestation des services
- **Mission** – définit la raison d'être de l'organisation
- **Valeurs** – énoncent ce que l'organisation croit et la façon dont elle se comporte
- **Vision** – établit ce à quoi l'organisation aspire et ce qu'elle prévoit être

L'annexe A – Administration de pilotage du Pacifique - Principes de gestion contient l'énoncé complet des principes de gestion de l'APP (mandat, principes, mission, valeurs et vision).

Lors de l'élaboration du plan de 2024-2029, l'APP a examiné chacun des principes de gestion et a déterminé que chaque énoncé est encore valide et approprié pour informer et façonner les objectifs et les priorités stratégiques. Aucun changement aux énoncés des principes de gestion n'a été proposé ou apporté.

## PRINCIPES DE GESTION

### MANDAT

Intention du gouvernement

### PRINCIPES

Guident la prestation des services

### MISSION

Raison d'être

### VALEURS

Ce en quoi nous croyons et façon dont nous allons nous comporter

### VISION

Ce que nous voulons être

## STRATÉGIE

Ce à quoi ressemblera notre plan de match pour la prestation des services

## Administration de pilotage du Pacifique :

# Chaîne de valeur de Administration de pilotage du Pacifique : implications de l'examen de la loi sur le pilotage de 2017-2018

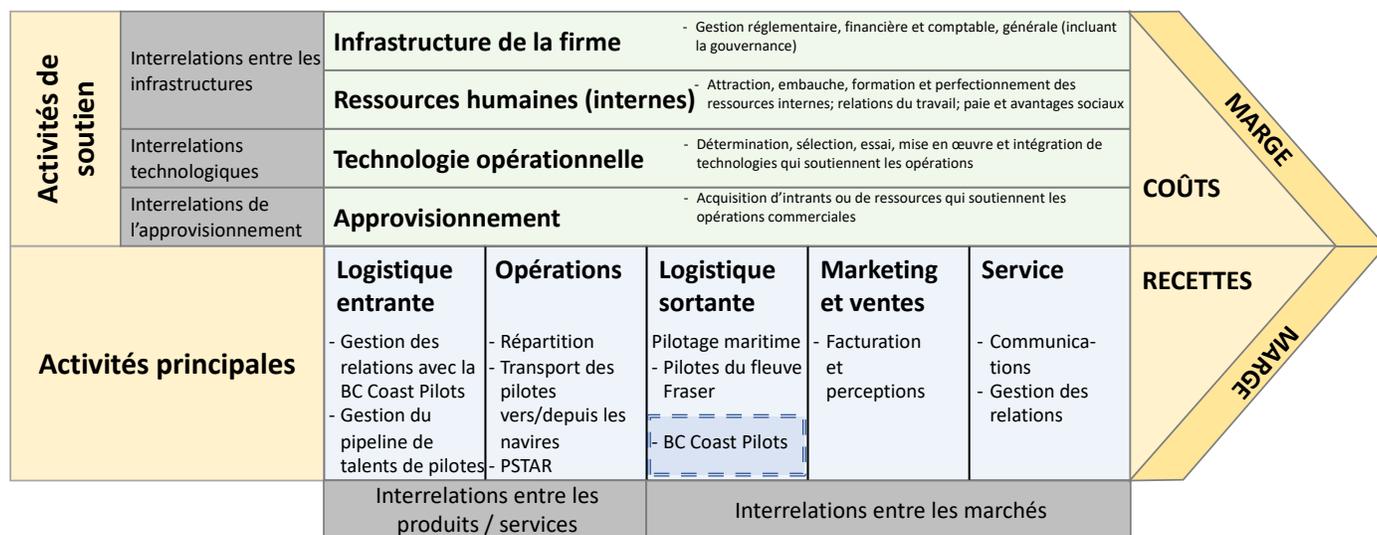
Un certain nombre de cadres sont utilisés dans la planification stratégique pour représenter la façon dont divers éléments organisationnels – gouvernance, structures, systèmes, personnes, processus opérationnels et technologies – sont alignés et coordonnés pour offrir et réaliser la proposition de valeur de l'organisation. Le canevas de la proposition de valeur, le canevas du modèle opérationnel et la chaîne de valeur sont des exemples de tels cadres.

Une représentation de la chaîne de valeur de l'APP est illustrée ci-dessous.

Les plans stratégiques antérieurs de l'APP mettaient énormément l'accent et insistaient beaucoup sur les objectifs stratégiques associés aux activités principales, et moins sur les objectifs stratégiques associés aux activités de soutien.

Transports Canada a mené un examen de la *Loi sur le pilotage* de 2017 à 2018. L'un des principaux résultats de l'examen a été l'intention de Transports Canada d'introduire et d'adopter un programme national de pilotage maritime holistique au Canada, réclamé par les industries que nous servons. Ce nouveau programme de pilotage s'appliquerait à chacune des

## CHAÎNE DE VALEUR DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE



Dans sa forme la plus simple, une chaîne de valeurs divise en deux catégories les activités de l'organisation. Les activités principales apparaissent dans une série de fonctions opérationnelles interdépendantes qui se recoupent (d'où la notion de « chaîne de valeurs ») et forment la base de l'organisation pour toucher des recettes à partir de biens et/ou de services. Les activités de soutien sont toutes les autres activités qui ne génèrent pas de recettes. En règle générale, les activités de soutien contribuent d'une manière disproportionnée à ce qu'il en coûte à l'organisation pour mener des activités.

quatre administrations de pilotage, à savoir :

- L'Administration de pilotage de l'Atlantique
- L'Administration de pilotage de Grands-Lacs
- L'Administration de pilotage des Laurentides
- L'Administration de pilotage de Pacifique

En élaborant le plan stratégique de 2024 – 2029, l'APP a reconnu qu'elle devrait adopter un ensemble plus équilibré d'objectifs stratégiques parmi les activités principales et de soutien, en mettant particulièrement l'accent sur les activités de soutien reliées à l'infrastructure de la firme, là où les activités reliées aux relations gouvernementales et aux fonctions réglementaires résident habituellement.

Administration  
de pilotage  
du Pacifique :

# Proposition de valeur

Une proposition de valeur énonce le problème ou l'occasion spécifique qu'une organisation est mise sur pied pour traiter; elle énonce la façon dont la combinaison unique de capacités et de compétences sera fournie pour résoudre le problème et/ou tirer parti de l'occasion; et elle communique les avantages (tangibles et intangibles) de la solution spécifique à l'auditoire.

L'énoncé qui suit représente la proposition de valeur de l'APP et le nombre d'énoncés traduisant ses aspirations qui y sont reliés :

**Facilite le commerce maritime** –L'Administration de pilotage du Pacifique fournit des services de pilotage maritime sécuritaires, respectueux de l'environnement, efficaces et rentables dans les eaux de pilotage obligatoire de la Colombie-Britannique dans un environnement complexe, interdépendant et hautement réglementé.



CRÉDIT PHOTO : DALE HANSEN

L'APP a une aspiration qui fait partie intégrante de son engagement à fournir sa proposition de valeur et qui consiste à :

- Être un leader dans un secteur maritime complexe et sensible à l'environnement, où le mouvement sécuritaire et efficace du commerce maritime est mené d'une manière qui protège l'environnement marin impeccable sur la côte ouest du Canada;
- Agir comme un expert indépendant, et un porte-parole honnête et fiable pour le pilotage maritime sur la côte ouest du Canada;
- Être une organisation déterminée à maintenir et à appliquer des technologies qui ont fait leurs preuves dans le cadre des services de pilotage maritime pour améliorer le mouvement sécuritaire des navires;
- Être une organisation résolue à recueillir et à partager des renseignements reliés au pilotage maritime avec les pilotes et l'industrie maritime élargie;
- Être une organisation déterminée à être à l'écoute des clients qu'elle sert;
- Être un employeur de choix;
- Être à l'avant-garde de l'innovation et de la technologie;
- Être une organisation de partage des connaissances en expansion, qui est résiliente.

Administration  
de pilotage  
du Pacifique :

# Objectifs stratégiques 2024-2029

Dans le cadre de la planification stratégique, les membres de la haute direction de l'APP ont utilisé un certain nombre d'outils et de cadres de planification. Ces outils et ces cadres, dont une évaluation SWOT, un canevas de modèle de gestion et un registre des risques, ont aidé l'équipe à comprendre le fonctionnement et les interdépendances du modèle de gestion actuel de l'APP.

Ces cadres ont aussi été déterminants pour aider l'équipe à déterminer les secteurs d'intervention clés que l'APP devait prendre en compte dans le cadre de son plan pour faire évoluer et améliorer son modèle de gestion, et ont débouché sur les objectifs stratégiques de l'APP.

## Objectifs stratégiques

Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un **système de pilotage national** qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la Loi sur le pilotage ou un programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.

Établir une vision d'avenir pour le **pilotage de prochaine génération** qui tire parti des technologies pour l'administration de pilotage et la communauté de pilotage en tenant compte de l'apport des partenaires clés (p. ex., Transports Canada, les administrations de pilotage, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières).

Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain – **la main-d'œuvre de l'avenir** – pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.

**Excellence de l'exploitation et des services**  
– S'engager à améliorer et à bonifier continuellement les services que l'APP fournit à ses clients tout en restant financièrement responsable envers les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières.

# Objectif stratégique

n° 1

Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un **système de pilotage national** qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la *Loi sur le pilotage* ou un programme de pilotage pancanadien respectant les modèles et l'expertise régionaux.

D'ici **janvier 2027**, l'Administration de pilotage du Pacifique adoptera et mettra en œuvre un modèle de gestion pour le pilotage maritime (c'est-à-dire la gouvernance, la structure, les processus, les personnes et la technologie, etc.) aligné sur les objectifs de Transports Canada pour le programme de pilotage et sur les objectifs prépondérants du gouvernement du Canada\*, permettant la réalisation d'un système de pilotage national holistique où les questions d'intérêt commun sont gérées de manière cohérente dans toutes les Administrations de pilotage.

\* Exemples de tels objectifs prépondérants : modernisation de la *Loi sur le pilotage*, ESG (responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance) et DEI (diversité, équité et inclusion)

## Thèmes

### 1.1. Promouvoir l'uniformité

Travailler de concert avec toutes les administrations de pilotage pour élaborer un nouveau règlement de pilotage (règlement de pilotage maritime; gestion intégrée de la sécurité; arrêts d'urgence; méthode d'évaluation des risques liés au pilotage modernisée; etc.) et promotion de l'adoption des recommandations découlant de l'examen de la *Loi sur le pilotage* qui doivent encore être approuvées.

### 1.2. Renforcer la sécurité

1) Analyser et comprendre les examens et enquêtes menés sur les incidents et les accidents dans les eaux de pilotage obligatoire dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre des occasions d'apprentissage organisationnel, les leçons apprises, etc.

2) Collaborer avec Transports Canada pour élaborer une solution réglementaire et apporter des améliorations aux processus administratifs pour le processus de dispense de pilotage de la Colombie-Britannique.

### 1.3. Améliorer la formation

Adapter les méthodes de formation en utilisant les technologies avérées et émergentes pour répondre aux exigences en évolution du système de pilotage.

### 1.4. Accroître l'efficacité des services

Repérer les occasions d'optimiser l'efficacité des services dans toutes les administrations de pilotage; adapter les solutions aux modèles de prestation respectifs des administrations de pilotage et contribuer à l'amélioration des corridors de la chaîne d'approvisionnement maritime.

## Avantages

Capacité de mener à bien le mandat de l'APP d'une manière qui est conforme à la *Loi sur le pilotage* révisée et qui s'aligne sur les attentes de Transports Canada.

# Thèmes et Initiatives

1.1. <b>Promouvoir l'uniformité</b>	1.2. <b>Renforcer la sécurité</b>	1.3. <b>Améliorer la formation</b>	1.4. <b>Accroître l'efficacité des services</b>
<p><b>1.1.1</b> Tenir des ateliers, en consultation avec les intervenants et les partenaires clés et les autres administrations de pilotage, qui consistent à faire le point, à réfléchir et à fournir un apport afin d'harmoniser les services de pilotage, là où c'est approprié tout en respectant les modèles de prestation.</p> <p><b>1.1.2</b> Harmoniser les principes d'examen des zones de pilotage obligatoire afin de soutenir la croissance du secteur maritime, incluant la modernisation de la Méthode de gestion des risques de pilotage.</p> <p><b>1.1.3</b> Collaborer avec les administrations de pilotage, Transports Canada et les partenaires clés pour finaliser la mise en œuvre des recommandations de l'examen de la <i>Loi sur le pilotage</i> qui sont soutenues, et se préparer pour l'examen de la <i>Loi sur le pilotage</i> en 2029.</p>	<p><b>1.2.1</b> Collaborer avec les administrations de pilotage et Transports Canada pour l'établissement d'un protocole de partage de l'information qui offre des occasions d'apprentissage en temps opportun à partir des incidents et des accidents survenant dans les zones de pilotage obligatoire.</p> <p><b>1.2.2</b> Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les intervenants et partenaires clés pour examiner le règlement de pilotage maritime, y compris l'élaboration d'une solution réglementaire pour le processus de dispense de pilotage de la Colombie-Britannique.</p> <p><b>1.2.3</b> Collaborer avec Transports Canada pour intégrer les règlements régissant les systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité dans les systèmes ISO/ISM existants de l'APP.</p>	<p><b>1.3.1</b> Collaborer avec la communauté de pilotage et les autres administrations de pilotage afin d'adapter les méthodes de formation en utilisant des technologies avancées et émergentes pour répondre aux exigences en évolution placées sur le réseau de pilotage (p. ex., formation des pilotes sur de nouvelles conceptions et approches des terminaux; programme de gestion active de la circulation des navires; etc.)</p>	<p><b>1.4.1</b> Collaborer avec les administrations de pilotage pour repérer d'éventuels domaines d'uniformisation entre les administrations de pilotage (p. ex., règlements; processus), de mise en commun et d'interopérabilité – avec l'avantage potentiel de réduire les coûts.</p> <p><b>1.4.2</b> Collaborer avec les partenaires clés pour envisager de nouvelles occasions d'affaires reliées aux services de pilotage.</p>

# Objectif stratégique n° 2

Établir une vision d'avenir pour le **pilotage de prochaine génération** qui tire parti des technologies pour l'administration de pilotage et la communauté de pilotage en tenant compte de l'apport des partenaires clés (p. ex., Transports Canada, les administrations de pilotage, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières).

D'ici **juin 2027**, l'Administration de pilotage du Pacifique, en collaboration avec Transports Canada et des partenaires clés, mènera l'initiative visant à définir, à élaborer et à documenter une vision robuste, crédible et convaincante de l'avenir du pilotage, qui tire parti de la technologie.

## Thèmes

### 2.1. Saisir les pratiques dominantes

En collaboration avec la communauté des pilotes maritimes, mener une étude et des examens des autres juridictions de pilotage ayant trait à des changements liés à la technologie (notamment la gouvernance, la structure, les personnes, les valeurs communes, les processus et la technologie) dans le but d'améliorer les services.

### 2.2. Repérer les tendances futures

En collaboration avec la communauté des pilotes maritimes, mobiliser le milieu universitaire, les autres industries et les visionnaires pour leur faire comprendre les modèles et pratiques de gestion nouveaux et émergents.

### 2.3. Socialiser le *pilotage de prochaine génération*

S'impliquer auprès des parties pertinentes pour socialiser et obtenir un retour d'information sur les éléments essentiels de la vision qu'a l'APP du *pilotage de prochaine génération*.

### 2.4. Mettre en œuvre le *pilotage de prochaine génération*

Mettre en œuvre les éléments appropriés d'un modèle de services amélioré qui est basé sur l'orientation établie dans le *pilotage de prochaine génération*.

## Avantages

S'assurer que l'Administration de pilotage du Pacifique et la communauté du pilotage ont une vision et une compréhension communes et partagées des tendances et des technologies nouvelles et émergentes afin d'orienter le pilotage maritime vers un programme sécuritaire, efficace et efficace dans les eaux de pilotage obligatoire de la Colombie-Britannique.

Promouvoir l'harmonisation et l'uniformité des décisions à court et à moyen terme avec la vision à long terme du pilotage maritime.

# Thèmes et Initiatives

<b>2.1 Saisir les pratiques dominantes</b>	<b>2.2. Repérer les tendances futures</b>	<b>2.3. Socialiser le <i>pilotage de prochaine génération</i></b>	<b>2.4. Mettre en œuvre le <i>pilotage de prochaine génération</i></b>
<p><b>2.1.1</b> Participer à toutes les réunions opérationnelles des administrations de pilotage dirigées par Transports Canada et jouer un rôle de premier plan à la table.</p> <p><b>2.1.2</b> S'impliquer auprès des partenaires clés et d'autres parties intéressées pour promouvoir des initiatives portuaires intelligentes (p. ex., gestion active du trafic maritime) et l'élaboration de la phase 2 du système d'affectation des pilotes, de la comptabilité et de gestion (SAPCG) afin de s'assurer que l'APP est à la fine pointe de la technologie pour tout ce qui touche au « pilotage », y compris l'intégration avec les systèmes des ports là où c'est approprié.</p>	<p><b>2.2.1</b> Collaborer étroitement avec Transports Canada sur l'initiative de surveillance des petits bâtiments de surface autonomes (PBSA) (c.-à-d., comprendre l'impact potentiel des navires autonomes et des autres technologies émergentes ou futures sur l'avenir du pilotage maritime).</p> <p><b>2.2.2</b> Fournir une expertise en la matière pour aider les autorités portuaires et fluviales (p. ex., Administration portuaire Vancouver Fraser; Garde côtière canadienne, Service hydrographique du Canada; Ville de Vancouver; etc.) à explorer et à adopter des solutions technologiques intelligentes afin d'augmenter l'efficacité, l'efficacité et la sécurité de la navigation dans les zones de pilotage obligatoire.</p>	<p><b>2.3.1</b> Préparer et diffuser un document de discussion qui présente des éléments clés du <i>pilotage de prochaine génération</i> en mettant avant tout l'accent sur la côte de la Colombie-Britannique. Collaborer avec la communauté du pilotage sur la côte Ouest et d'autres au besoin, comme les administrations de pilotage et l'Association des pilotes maritimes du Canada (APMC).</p> <p><b>2.3.2</b> S'impliquer auprès de Transports Canada et des partenaires clés pour examiner les éléments clés du <i>pilotage de prochaine génération</i> et obtenir un retour d'information.</p>	<p><b>2.4.1</b> Collaborer étroitement avec les pilotes maritimes, les ports et les employés de l'APP pour élaborer et intégrer la phase 2 du SAPCG dans des initiatives de connexion unique (p. ex., intégration du programme de gestion active de la circulation des navires au système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion).</p> <p><b>2.4.2</b> Concevoir et mettre en œuvre des capacités de développement des affaires et de mise en marché pour tirer efficacement parti du simulateur PSTAR et de l'initiative conjointe avec la BCCP afin de soutenir de grands projets maritimes sur la côte Ouest (p. ex., formation avancée des pilotes; validation de principe pour les nouveaux terminaux maritimes; et offre de services-conseils pour le simulateur PSTAR et d'autres technologies avérées, selon le cas).</p>

# Objectif stratégique n° 3

Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain – la **main-d'œuvre de l'avenir** – pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.

D'ici juin 2028, l'Administration de pilotage du Pacifique – en collaboration avec Transports Canada, les AP, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie et les communautés côtières – définira et documentera un nouveau modèle de capital humain – la main-d'œuvre de l'avenir – qui s'aligne et soutient la stratégie et l'orientation énoncées dans la vision à long terme du pilotage et les objectifs prépondérants du gouvernement du Canada\*.

\*c.-à-d. diversité, équité et inclusion (DEI)

## Thèmes

### 3.1. Repérer les principales pratiques liées au capital humain

En collaboration avec la communauté des pilotes maritimes, mener une étude et des examens des autres juridictions de pilotage sur les principales pratiques en matière de capital humain.

### 3.2. Identifier les tendances futures

Identifier les tendances nouvelles et émergentes dans le capital humain qui peuvent raisonnablement être prises en compte et appliquées au pilotage maritime.

### 3.3. Socialiser la *main-d'œuvre de l'avenir*

S'impliquer auprès des parties prenantes pour socialiser et obtenir un retour d'information sur les éléments essentiels de la vision qu'a l'APP de la *main-d'œuvre de l'avenir*.

### 3.4. Mettre en œuvre la *main-d'œuvre de l'avenir*

Mettre en œuvre les éléments appropriés d'un nouveau modèle de capital humain basé sur l'orientation établie dans la *main-d'œuvre de l'avenir*.

## Avantages

Pratiques liées à la main-d'œuvre qui sont alignées sur les attentes du gouvernement en termes de diversité, d'équité et d'inclusion.

Identification et intégration de sources de talents nouvelles ou supplémentaires.

# Thèmes et Initiatives

<b>3.1 Repérer les principales pratiques liées au capital humain</b>	<b>3.2. Identifier les tendances futures</b>	<b>3.3. Socialiser la <i>main-d'œuvre de l'avenir</i></b>	<b>3.4. Mettre en œuvre la <i>main-d'œuvre de l'avenir</i></b>
<p><b>3.1.1</b> Collaborer avec Transports Canada, les administrations portuaires, les pilotes, les Premières Nations, d'autres ministères, l'industrie et les collectivités côtières pour repérer et documenter les principales pratiques liées à la main-d'œuvre qui sont pertinentes au pilotage maritime.</p> <p><b>3.1.2</b> Repérer des approches nouvelles ou différentes pour composer avec les obstacles systémiques à l'embauche et à la mise à l'épreuve des connaissances, des compétences et des capacités (p. ex., embauche de femmes et d'Autochtones; etc.).</p> <p><b>3.1.3</b> Être un employeur de choix : travailler avec les employés pour améliorer continuellement notre façon de travailler, notre lieu de travail, notre raison d'être et notre sentiment d'appartenance (p. ex., processus d'accueil et d'intégration, marchandises identifiées à l'APP, espaces de travail, dispositions pour le télétravail, création de la marque APP en tant qu'employeur, etc.).</p>	<p><b>3.2.1</b> Faire un inventaire des technologies, pratiques et processus nouveaux et émergents liés au capital humain, qui sont pertinents aux administrations de pilotage et au pilotage maritime.</p>	<p><b>3.3.1</b> Préparer et diffuser un document de discussion qui présente les éléments clés de la <i>main-d'œuvre de l'avenir</i>.</p> <p><b>3.3.2</b> S'impliquer auprès de Transports Canada, des administrations de pilotage, des pilotes, des Premières Nations, des autres ministères, de l'industrie, des partenaires et des collectivités côtières pour examiner les éléments clés de la <i>main-d'œuvre de l'avenir</i> et obtenir un retour d'information.</p>	<p><b>3.4.1</b> Créer une bourse avec un grand établissement de formation maritime.</p> <p><b>3.4.2</b> Accueillir des étudiants de diverses disciplines pour travailler avec l'Administration.</p> <p><b>3.4.3</b> Accueillir des élèves du secondaire ayant une déficience intellectuelle dans le cadre du projet d'intégration dirigé par le ministère de la Justice.</p> <p><b>3.4.4</b> Refonte de la stratégie de négociation collective.</p>

# Objectif stratégique n° 4

**Excellence de l'exploitation et des services** – S'engager à améliorer et à bonifier continuellement les services que l'APP fournit à ses clients tout en restant financièrement responsable envers les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières.

Pendant la période de 2024 à 2029 inclusivement, l'Administration de pilotage du Pacifique apportera des améliorations aux services et aux opérations de l'APP en collaboration avec Transports Canada et des partenaires clés.

## Thèmes

### 4.1. Améliorer les opérations

Repérer et mettre en œuvre des initiatives qui améliorent l'uniformité, l'efficacité et l'efficacité des services.

### 4.2. Optimiser les déplacements et le transport des pilotes

Repérer et mettre en œuvre des initiatives qui améliorent l'efficacité et l'efficacité des déplacements et du transport des pilotes, en portant attention à leur bien-être global.

### 4.3. Optimiser la gestion, l'affectation et la facturation des commandes

Mettre à profit les capacités du SAPCG pour simplifier et améliorer les affectations et la facturation.

### 4.4. Améliorer les services organisationnels

Repérer et mettre en œuvre des initiatives qui améliorent l'uniformité, l'efficacité et l'efficacité des activités et des services organisationnels, surtout ceux qui découlent du statut de l'APP en tant que société d'État.

### 4.5. Améliorer les partenariats stratégiques

Repérer et mettre en œuvre des initiatives qui établissent, maintiennent et/ou améliorent les relations de l'APP avec des intervenants clés.

### 4.6. Renforcer l'engagement avec les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, la communauté et les partenaires clés

Repérer et mettre en œuvre des initiatives qui améliorent l'uniformité et l'efficacité de l'engagement de l'APP avec des intervenants clés.

## Avantages

Amélioration de la qualité, de l'uniformité et de la réactivité des services.

Réduction de la durée des déplacements des pilotes (comme pourcentage du temps de travail total), ce qui se traduit par :

- Une plus grande utilisation des pilotes
- Une amélioration des conditions de travail des pilotes
- Des coûts moindres pour l'industrie

Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité obtenue en mettant à profit les outils et les technologies auxquels l'Administration a accès.

# Thèmes et Initiatives

<b>4.1 Améliorer les opérations</b>	<b>4.2. Optimiser les déplacements et le transport des pilotes</b>	<b>4.3. Optimiser la gestion, l'affectation et la facturation des commandes</b>	<b>4.4. Améliorer les services organisationnels</b>	<b>4.5 Améliorer les partenariats stratégiques</b>	<b>4.6 Renforcer l'engagement avec les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, la communauté et les partenaires clés</b>
<p><b>4.1.1</b> Collaborer étroitement avec Transports Canada à l'examen du Règlement sur le pilotage et à la mise en œuvre du Règlement sur les systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité et du Règlement sur les sanctions administratives pécuniaires.</p> <p><b>4.1.2</b> Examiner les normes de prudence – Dispenses de pilotage de l'APP en réponse aux recommandations du Bureau de la sécurité des transports à propos de l'accident impliquant le remorqueur Ingenika ayant coûté la vie à deux membres d'équipage.</p>	<p><b>4.2.1</b> Mettre en œuvre le programme d'hélicoptères.</p> <p><b>4.2.2</b> Collaborer avec les pilotes pour trouver et mettre en place des solutions mutuellement avantageuses qui se traduisent par une réduction du temps de déplacement des pilotes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tirer parti des programmes de voyage et de transport pour optimiser le « temps passé au travail » des pilotes maritimes plutôt que le « temps passé à voyager ».</li> </ul>	<p><b>4.3.1</b> Terminer la phase 2 du SAPCG, incluant la numérisation des dossiers des employés et des pilotes, et une meilleure intégration avec les autres systèmes reliés aux ports.</p>	<p><b>4.4.1</b> Remplir les obligations conformément aux exigences imposées aux sociétés d'État et aux activités gouvernementales, comme exigé par les diverses lois habilitantes qui régissent les activités de l'Administration de pilotage du Pacifique (p. ex., <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>; <i>Code canadien du travail</i>, <i>Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada</i>, etc.), incluant les réunions régulières avec les responsables gouvernementaux, les partenaires et d'autres fournisseurs de services.</p> <p><b>4.4.2</b> Aligner et optimiser la structure organisationnelle, les rôles et les responsabilités, et les processus de gestion pour soutenir la prestation d'un pilotage maritime sécuritaire, fiable, efficace et rentable.</p> <p><b>4.4.3</b> Adopter et intégrer le programme de gestion active de la circulation des navires du Port de Vancouver.</p>	<p><b>4.5.1</b> Rebâtir, renouveler et rafraîchir les relations de l'Administration de pilotage du Pacifique avec l'Association des pilotes maritimes du Canada (APMC); promouvoir et encourager un engagement similaire de la part des autres administrations de pilotage du Canada à l'égard de l'APMC.</p>	<p><b>4.6.1</b> S'engager d'une manière proactive auprès des Premières Nations de la Colombie-Britannique et des collectivités côtières.</p> <p><b>4.6.2</b> Fournir un leadership éclairé, des points de vue et des perspectives sur la navigation sécuritaire dans les zones de pilotage obligatoire lors des réunions et forums organisés par des ports, des associations, de l'industrie, des partenaires, etc.</p>

# Aligner les objectifs stratégiques et l'approche de la prestation

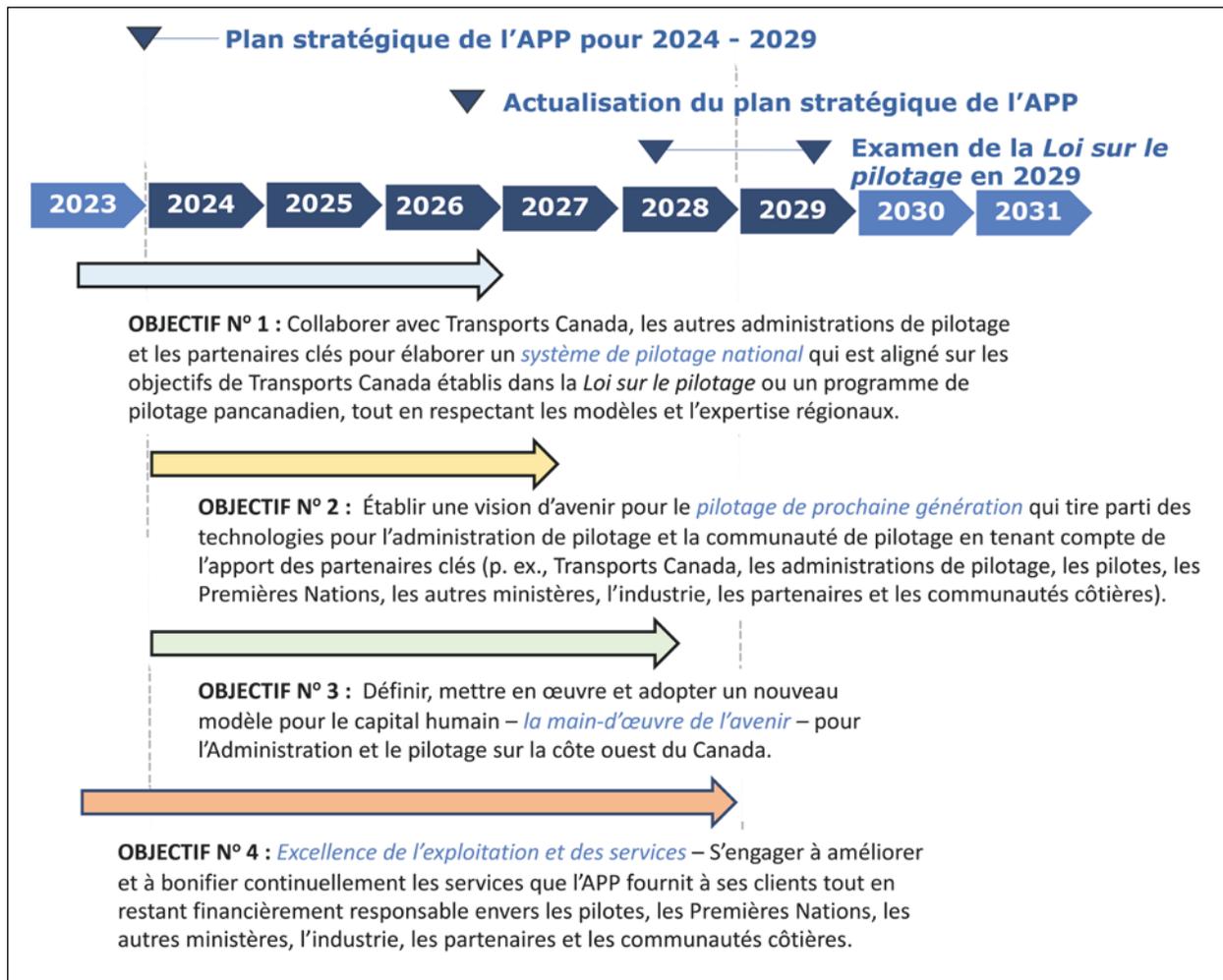
La matrice ci-dessous présente quatre objectifs stratégiques avec l'échéancier et l'approche de la prestation. Les objectifs ont été divisés équitablement entre ceux dont les efforts de mise en œuvre peuvent commencer et gagner du terrain dans un avenir immédiat ou proche, et ceux qui auront besoin d'une focalisation à plus long terme (mais toujours selon l'échéancier du plan stratégique de 2024-2029).

Un important attribut de chacun des quatre objectifs stratégiques est le fait qu'ils obligent l'Administration de pilotage du Pacifique à s'impliquer et/ou à collaborer avec d'autres entités pour obtenir le ou les résultats souhaités. Voici certaines de ces entités : Transports Canada, autres administrations de pilotage, pilotes, Premières Nations, autres ministères, industrie, partenaires et collectivités côtières.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	APPROCHE DE LA PRESTATION		
	PRESTATION AUJOURD'HUI Inclut les opérations quotidiennes et le service à la clientèle, ainsi que les initiatives et projets immédiats	PRESTATION DEMAIN Inclut la planification de l'avenir (priorités pour 5 ans)	PRESTATION ENSEMBLE Inclut les personnes, l'équité sociale, la communauté, les relations externes et les partenariats
1. Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un <i>système de pilotage national</i> qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la <i>Loi sur le pilotage</i> ou un programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux	✓		✓
2. Établir une vision d'avenir pour le <i>pilotage de prochaine génération</i> qui tire parti des technologies pour l'administration de pilotage et la communauté de pilotage en tenant compte de l'apport des partenaires clés (p. ex., Transports Canada, les administrations de pilotage, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières).		✓	✓
3. Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain – <i>la main-d'œuvre de l'avenir</i> – pour l'Administration et le pilotage sur la côte Ouest du Canada.		✓	✓
4. <i>Excellence de l'exploitation et des services</i> – S'engager à améliorer et à bonifier continuellement les services que l'APP fournit à ses clients tout en restant financièrement responsable envers les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières.	✓		✓

# Échéancier des objectifs stratégiques

L'échéancier présenté ci-dessous met en évidence le « chargement frontal » des quatre objectifs stratégiques, de sorte que tous les objectifs sont programmés pour être atteints au début de 2028, afin que l'Administration de pilotage du Pacifique soit bien placée pour entreprendre l'examen de la Loi sur le pilotage devant avoir lieu en 2029.



## APPENDIX A

### Administration de pilotage du Pacifique

# Principes de gestion

#### Mandat

Le mandat de l'Administration, conféré en vertu de la *Loi sur le pilotage*, consiste à établir, exploiter, entretenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace.

#### Principes

La *Loi sur le pilotage* élabore un cadre pour la prestation des services de pilotage conforme aux principes suivants :

1. La prestation des services de pilotage favorise la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime et la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement;
2. La prestation des services de pilotage est efficace et efficiente;
3. Les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte;
4. Les droits de pilotage de l'Administration sont établis de manière à lui permettre d'être financièrement autonome.

#### Mission

L'Administration est déterminée à fournir des services de pilotage maritimes sûrs, efficaces et rentables. Nous allons le faire en partenariat avec les pilotes, l'industrie du transport maritime et les collectivités que nous desservons, afin de protéger l'environnement, et de promouvoir les intérêts du Canada et de ses habitants.

#### Valeurs

1. **Honnêteté et intégrité** – Nous nous engageons à rester honnêtes et intègres dans toutes nos activités. Nous partageons la responsabilité d'agir d'une manière efficace et appropriée, et l'obligation de rendre des comptes. Avant d'apporter un changement, nous étudions les conséquences qu'il pourrait avoir sur toutes les personnes concernées. Nous faisons preuve d'intégrité et d'ouverture, et nous nous soutenons mutuellement.
2. **Relations positives avec les intervenants** – Nous nous efforçons de maintenir des relations positives avec tous les intervenants, notamment l'industrie du transport maritime, les pilotes et les organismes qu'ils représentent, nos employés, les collectivités au sein desquelles nous œuvrons et tout autre organisme ou personne connexe.
3. **Qualité du service** – Nous visons l'excellence dans toutes nos activités en cherchant constamment à apprendre, à nous perfectionner et à nous améliorer. Nous sommes fiers de notre travail et des services que nous fournissons à nos clients et à nos partenaires.
4. **Obligation de rendre des comptes et responsabilité** – Nous devons, en tant que personnes, membres de l'équipe et en tant qu'organisation, rendre compte de nos actions et de nos décisions. Nous utilisons efficacement les ressources mises à notre disposition et nous conformons aux règlements qui nous régissent. Nous adhérons à nos politiques, à nos procédures, à notre mission et à nos objectifs. Si notre engagement envers l'innovation se heurte à des procédures existantes, nous instaurons des améliorations et des changements positifs en œuvrant à l'intérieur du système.
5. **Adaptabilité et Innovation** – Nous prions l'innovation et la créativité. Nous encourageons et soutenons l'originalité et la diversité des idées. Dans le cadre de notre travail individuel et du travail d'équipe que nous effectuons avec nos partenaires de l'Administration et de l'extérieur, nous accueillons favorablement toute idée ou méthode nouvelle susceptible d'améliorer notre service et l'utilisation de nos ressources.

#### Vision

Diriger un service de pilotage maritime de stature mondiale sur la côte ouest du Canada.