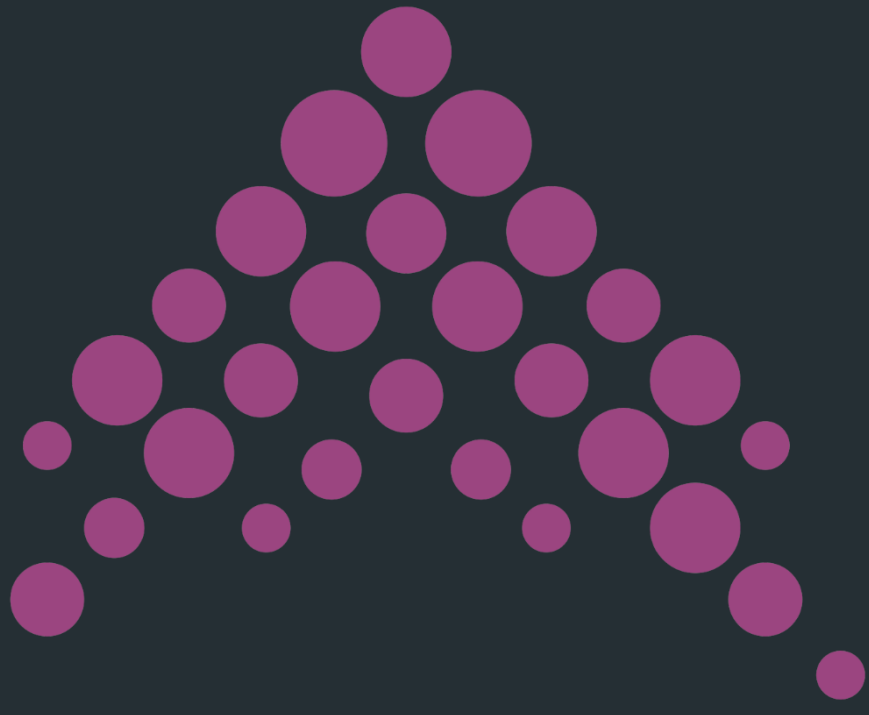




ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA  
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

# RAPPORT ANNUEL

## 2022-2023



## TABLE DES MATIÈRES

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DARYELL NOWLAN</b> .....	<b>3</b>
<b>MESSAGE DU CHEF DE LA DIRECTION, CARL TROTTIER</b> .....	<b>5</b>
<b>COMMENTAIRES DE NOS MEMBRES</b> .....	<b>7</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>8</b>
<b>VISION, MISSION, PROMESSE DE MARQUE ET VALEURS</b> .....	<b>10</b>
<b>NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2020-2025</b> .....	<b>12</b>
<b>SERVICES GÉNÉRAUX</b> .....	<b>13</b>
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....	<b>13</b>
<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE</b> .....	<b>13</b>
<b>MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES</b> .....	<b>14</b>
<b>DEPUIS 2022, NOUS AVONS CONSTATÉ UNE AUGMENTATION DE 8% ET L'APEX S'EFFORCE DE RETENIR</b> <b>CES MEMBRES AU-DELÀ DE LEUR PREMIÈRE ANNÉE.</b> .....	<b>15</b>
<b>DURABILITÉ DE L'ORGANISATION</b> .....	<b>15</b>
<b>COMMUNICATIONS</b> .....	<b>16</b>
<b>DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET RECHERCHE</b> .....	<b>17</b>
<b>PLAN STRATÉGIQUE DE RECHERCHE 2020-2023 : UN CADRE POUR LA RECHERCHE DE L'APEX</b> .....	<b>17</b>
<b>SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS</b> .....	<b>23</b>
<b>PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL</b> .....	<b>26</b>
<b>ÉVÉNEMENTS DE PRESTIGE DE L'APEX</b> .....	<b>26</b>
<b>CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX D'EXCELLENCE DE L'APEX</b> .....	<b>27</b>
<b>CÉRÉMONIE DE RECONNAISSANCE DES NOUVEAUX CADRES SUPÉRIEURS DE DIRECTION</b> .....	<b>27</b>
<b>PARTENARIAT STRATÉGIQUE</b> .....	<b>28</b>
<b>REGARDER VERS L'AVENIR</b> .....	<b>28</b>

# Message du président du conseil d'administration,

## Daryell Nowlan

Chers membres,

Je suis ravi d'avoir eu le privilège d'assumer le rôle de président du conseil d'administration de l'APEX pour la troisième année consécutive. Alors que je réfléchis à l'année particulièrement difficile qui vient de s'écouler – encore marquée par la pandémie et d'autres événements dans le monde entier –, je suis reconnaissant du dévouement inébranlable de l'équipe et de mes collègues du conseil d'administration de l'APEX. Leur travail acharné et leur soutien sont extrêmement précieux.



J'en profite également pour exprimer ma profonde gratitude à tous mes collègues de la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Ce fut un véritable parcours du combattant, car nous continuons tous à faire face à des circonstances et à des changements difficiles. Une fois de plus, vous avez fait preuve d'une résilience, d'un dévouement et d'un engagement inébranlables.

J'ai le plaisir de vous faire part des points saillants de nos progrès dans ce rapport annuel, qui continue d'être guidé par le [plan stratégique quinquennal 2020-2025 de l'APEX, intitulé « Enrichir notre communauté »](#). Ce plan a ouvert la voie à une année exceptionnellement réussie, marquée par des progrès significatifs dans chacun de nos quatre piliers stratégiques et par le renforcement de nos centres d'excellence.

Cette année, l'APEX a opéré une transition en douceur de ses activités vers un modèle hybride, et a ainsi rendu ses événements plus accessibles et plus inclusifs pour les cadres supérieurs du Canada et du monde entier. Le taux de participation des cadres supérieurs des différentes régions du Canada et de l'étranger a atteint un niveau record : ils ont en effet représenté un tiers des inscriptions. Seize événements d'apprentissage ont attiré 8 650 personnes. Cela comprend le Sommet sur le leadership et la cérémonie de reconnaissance de 780 nouveaux cadres supérieurs de direction.

L'APEX reste ferme dans son engagement à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) par le soutien et l'offre d'un plus grand nombre d'initiatives et de programmes à diverses organisations. À titre d'exemple, l'APEX a organisé en décembre un événement de réseautage exceptionnel en partenariat avec le Réseau des cadres supérieurs noirs (BEN/REN) afin de stimuler les discussions et les rencontres entre les cadres supérieurs et la communauté des sous-ministres. Par ailleurs, l'APEX s'est engagée à mieux comprendre les réalités opérationnelles des cadres supérieurs du Nord et à veiller à ce que leurs besoins soient pris en compte dans la conception et la prestation des programmes et des services; c'est dans cette perspective que nous avons proposé de recruter un cadre de cette région pour faire partie de notre conseil d'administration. Cette personne aidera l'Association à mieux répondre aux besoins uniques de cette population de cadres supérieurs.



Le bien-être des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale reste notre priorité absolue. Tout au long de l'année, l'APEX a validé les conclusions du Service-conseil pour les cadres supérieurs

(SCCS) de l'APEX et les résultats de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs (ETSC) auprès des cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique fédérale, en organisant plus de 63 séances d'information auxquelles ont participé plus de 2 500 cadres supérieurs, y compris des séances en personne en dehors de la région de la capitale nationale (RCN). L'APEX a mis sur pied un cercle des sous-ministres pour poursuivre l'exploration des meilleures pratiques et des possibilités offertes par les systèmes et les processus en vue d'un changement positif aux plus hauts niveaux.

En 2022-2023, le SCCS a mis l'accent sur l'autonomisation des cadres supérieurs en leur prodiguant des conseils pratiques et des stratégies pour les aider à composer avec des questions difficiles et complexes. Cette année, 500 cadres supérieurs ont accédé au service pour la première fois.

L'APEX continue de forger des partenariats stratégiques et de renforcer ses relations avec des organisations clés afin de contribuer à la réalisation d'un grand nombre de ces étapes incroyables. Grâce à des recherches approfondies, telles que notre sondage auprès des nouveaux cadres supérieurs, et à des efforts croissants de mobilisation par le réseau des ambassadeurs organisationnels, l'APEX peut mieux soutenir les cadres supérieurs et accroître son rôle et sa valeur pour les organisations. Cette année, l'APEX a atteint un record pour ce qui est du parrainage d'événements de qualité, de cérémonies et d'activités d'apprentissage pour les cadres supérieurs.



Je suis vraiment impressionné par tout ce que nous avons accompli ensemble. Évoluer dans ce nouvel environnement hybride nous offre de nouvelles occasions et nous fait progresser dans notre façon de travailler ensemble. Je vous remercie tous encore une fois pour votre dévouement absolu et votre capacité à vous encourager les uns les autres. Je me réjouis à l'idée de tout ce que nous réserve l'année à venir, et en pensant que nous nous soutiendrons mutuellement et ferons de l'APEX une immense source de fierté pour chacun d'entre nous.

Sincères salutations,

Daryell Nowlan  
**Président du conseil d'administration de l'APEX**

# Message du chef de la direction, Carl Trottier

Chers membres,

C'est un honneur pour moi de vous servir en tant que chef de la direction de l'APEX pour une deuxième année, et je tiens à exprimer toute ma gratitude aux cadres supérieurs de l'ensemble du Canada pour leur confiance et leur dévouement à l'APEX.



Ce rapport annuel présente les réalisations de l'APEX d'avril 2022 à mars 2023, une période guidée par notre plan stratégique quinquennal. Nous avons toujours comme objectif principal d'apporter de la valeur à la communauté des cadres supérieurs, aux parties prenantes et à nos nombreux partenaires. Grâce aux précieux conseils de son conseil d'administration, à la participation active de ses ambassadeurs et au soutien constant de ses partenaires du service public et du secteur privé, et la communauté des cadres supérieurs, l'APEX n'a pas seulement perduré, elle en est sortie plus forte que jamais.

Ensemble, nous avons franchi des étapes remarquables dont je suis extrêmement fier. Votre engagement et le dévouement de l'équipe de l'APEX ont joué un rôle déterminant dans notre réussite.

Nous continuons à faire des investissements substantiels dans l'excellence de la recherche, en nous dotant de données probantes pour renforcer notre engagement envers nos centres d'excellence et en matière de leadership, de rémunération globale, de défense des intérêts et de recherche. L'APEX continue de défendre activement vos intérêts auprès des agences centrales et des partenaires clés sur les questions qui intéressent la communauté des cadres supérieurs, telles que la rémunération, la santé et le bien-être, le développement de carrière, pour n'en citer que quelques-unes.

L'accent mis sur la durabilité des activités a conduit à la modernisation et à l'automatisation de divers systèmes, ainsi qu'à la création d'un nouveau poste de directeur de l'information pour fournir des services améliorés à nos membres. Nous avons également créé un nouveau poste de cadre de l'APEX pour l'équité, la diversité et l'inclusion, qui contribuera à soutenir notre engagement manifeste en faveur de l'EDI dans le cadre de nos initiatives et dans la foulée de notre influence. Enfin, la création d'un nouveau poste de cadre de l'APEX chargé de l'engagement des membres s'est déjà avérée utile pour mieux comprendre les besoins des membres et y répondre.

Donnant suite à nos efforts croissants de mobilisation, nous avons conçu des activités de sensibilisation pour engager des communications bilatérales avec les cadres supérieurs individuels, la communauté des cadres supérieurs, les réseaux, les partenaires et les parties prenantes – de manière à partager nos connaissances, notre expertise, et nos services sur des sujets pertinents pour la communauté des cadres supérieurs au sens large.

Le nombre de membres de l'APEX a augmenté en raison des taux de rétention plus élevés parmi les nouveaux cadres supérieurs au-delà de leur année complémentaire. Et notre nouveau partenariat avec Perkopolis signifie que les membres peuvent désormais bénéficier d'un programme d'affinité amélioré comptant un plus large éventail de possibilités d'économies tant pour le travail que pour les loisirs.

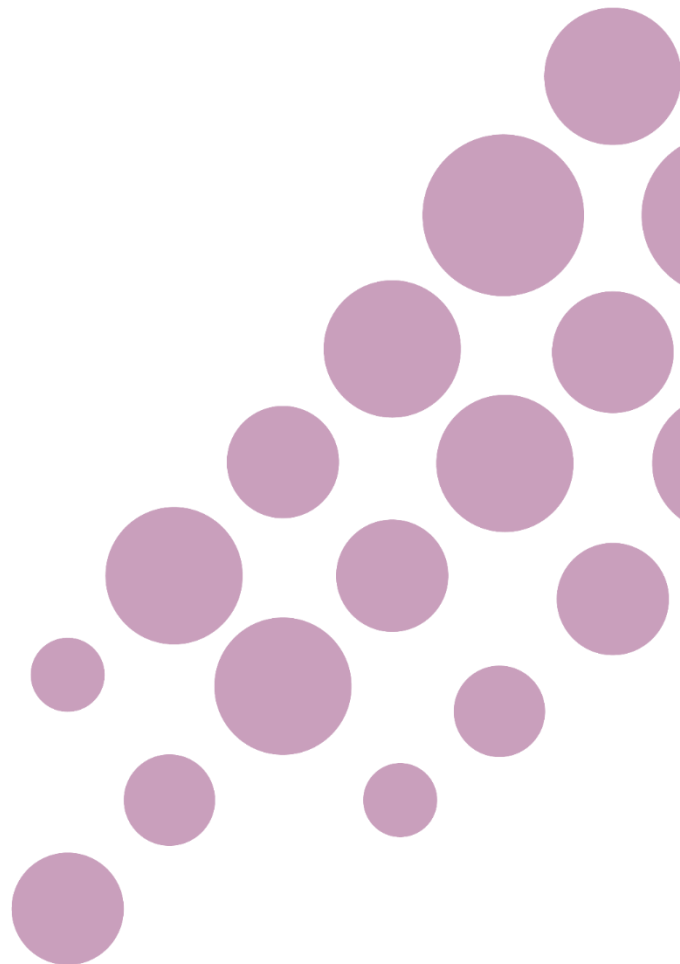


Alors que nous soulignons ces réalisations parmi tant d'autres, je conclurai en remerciant chacun d'entre vous pour son travail acharné et sa loyauté. Beaucoup de travail et de possibilités passionnantes nous attendent. Je sais que nous sommes prêts à relever ces défis, car l'APEX continuera à soutenir et à renforcer la communauté des cadres supérieurs.

Sincères salutations,



**Carl Trottier**  
**Chef de la direction**



## Commentaires de nos membres

“

*« Les kits d'outils de l'APEX sur la gestion des hybrides m'ont aidé à réfléchir à mon approche. »*

*– Participant de l'ARC à la Tournée régionale de l'APEX*

“

*« L'APEX nous fournit la vérité sans fard. Nous pouvons l'utiliser pour orienter nos efforts avec certitude. »*

*– Participant du SAC à la Tournée régionale de l'APEX*

“

*« Il y a peu de métiers EX où l'on peut vraiment aider les gens tous les jours. Les conseillers ASE occupent l'un de ces rares postes de licorne. »*

*– Client du SCCS*

“

*« Je recommande ce service à tous, quel que soit votre niveau et que vous soyez un cadre chevronné ou que vous veniez de gravir les échelons. Il s'agit d'un service de qualité professionnelle fourni par des cadres de la fonction publique qui connaissent la bureaucratie et savent comment naviguer dans la politique interne et les situations difficiles. Parce qu'ils ont vécu des expériences similaires et qu'ils en ont tiré des leçons, ils vous laissent avec une voie à suivre et un immense sentiment d'espoir que les choses vont s'améliorer. J'adore les ressources pratiques et les références de livres sur le leadership. »*

*– Client du SCCS*

“

*« C'est un service sous-utilisé. Bien que nous ayons des bureaux de médiation dans les départements, certains cadres sont toujours préoccupés par l'accès à ces services sans qu'il y ait de fuite. Il est préférable d'avoir une organisation indépendante. De plus, comme les conseillers sont eux-mêmes des cadres de la fonction publique, ils peuvent vraiment comprendre notre contexte plus large, nos problèmes et nos préoccupations. »*

*– Client du SCCS*

“

*« Je suis très heureuse que l'APEX mène cette recherche. Nous avons besoin des discussions de suivi pour vraiment passer à l'action. »*

*– Participante de MPO à la Tournée régionale de l'APEX*

“

*« A propos d'une situation difficile avec un superviseur : sans l'aide, le soutien, les encouragements et les précieux conseils, je ne sais pas si j'aurais trouvé la force de continuer. Je ne manque pas de courage... mais j'avais besoin de quelqu'un pour m'aider à mettre la situation en perspective, à trouver le ton juste pour me faire entendre et à voir la lumière au bout du tunnel. »*

*– Client du SCCS*

## Résumé

Nous sommes une voix active, un espace sûr et un catalyseur qui relie les communautés de cadres supérieurs. Nos activités de recherche, nos partenariats et nos alliances sont nos forces.

L'APEX soutient les cadres supérieurs depuis 1984 et, à l'instar de cette communauté, a évolué à mesure que de nouveaux défis et de nouvelles possibilités se sont présentés à elle. L'année 2022-2023 a mis notre résilience à l'épreuve et a favorisé de nouveaux niveaux d'innovation qui ont élargi notre portée à l'ensemble du réseau des cadres supérieurs fédéraux au Canada et dans le monde. Dans un contexte de changements sans précédent qui a touché toutes les dimensions de nos vies, l'APEX a magistralement réussi à transformer son modèle de prestation en un modèle hybride, et à donner à tous les cadres supérieurs l'accès à son soutien, à ses services et à ses événements.



ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

*We Influence And Go Beyond Service,*  
**We Care!**

*Nous influençons et allons au-delà du service,*  
**Nous avons vos intérêts à cœur !**

[apex.gc.ca](https://apex.gc.ca)



## 2022-2023 L'APEX en bref

- Organisation de 16 **événements d'apprentissage** (dont 2 événements de prestige) auxquels ont participé plus de 8 650 cadres supérieurs, soit plus que le double de la participation de l'exercice précédent (3 950).
- Poursuite du projet pilote des **cercles de mentorat** avec 30 hauts dirigeants membres de l'APEX et 100 nouveaux cadres supérieurs, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada.
- Élargissement au MDN et à EDSC du projet pilote « **discussions en zone de courage** » qui met en présence six cadres supérieurs chevronnés et plus de 100 nouveaux cadres supérieurs dans le but d'intégrer l'inclusion par le leadership dans le cadre du processus d'intégration.
- Entièrement virtuel, le **Sommet 2022** a compté 1 200 participants, soit un record de participation à moment.
- Activités visant à **défendre** l'inclusion et la diversité, l'antiracisme, les conditions d'emploi des cadres supérieurs et un milieu de travail hybride à la suite de la crise du COVID-19.
- 63 **séances de mobilisation** qui a permis de joindre 2 500 cadres supérieurs individuels, ainsi qu'à l'intérieur de réseaux et de tables de gestion.
- Mise en place d'un **cercle de sous-ministres** pour qu'ils puissent discuter de façon ciblée du bien-être des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.
- Défense des intérêts et participation à l'élaboration de politiques sur les **augmentations économiques**, ce qui a permis d'annoncer en avril 2022 la première série d'augmentations économiques pour 2018-2021.
- **Soutien** offert à 500 clients par le Service-conseil pour les cadres supérieurs.
- **Cérémonie de reconnaissance** de nouveaux cadres supérieurs en mode hybride avec 496 participants (en personne et en ligne).
- Examen de plus de 50 candidatures pour les **Prix d'excellence 2021-2022 de l'APEX**.
- Développement et modernisation du **réseau des ambassadeurs organisationnels**.
- Augmentation de 4 % (118) du nombre **d'adhésions à l'APEX**, ce qui a amené le nombre de membres à 3 039.
- Niveau record de **parrainage** pour les programmes et événements de l'APEX.
- Publication de **bulletins d'information mensuels**, y compris des éditions spéciales sur les événements de prestige; taux d'ouverture moyen de 34 %.
- Publication de 783 **messages** sur LinkedIn ayant donné lieu à 252 000 commentaires et 1 758 nouveaux abonnés, pour un total de 3 941 abonnés.
- Accueil au sein de l'équipe de l'APEX d'une nouvelle cadre chargée de **la sensibilisation et de l'adhésion**.



## Vision

Une communauté de direction avec un bien-être élevé, des leaders d'élite et des impacts extraordinaires grâce à des partenariats.

## Mission

Nous serons une organisation nationale dynamique qui inspire l'excellence des dirigeants en matière de leadership grâce à des services de plaidoyer stratégique, de recherche, de développement professionnel et de conseil. Nous serons la voix prééminente de la communauté exécutive de la fonction publique du Canada.

## Notre promesse

Ensemble et individuellement, nous nous engageons à offrir un service d'excellence, de confiance et à répondre aux besoins des dirigeants.

# Nos valeurs

## Professionalisme

Nous nous efforçons continuellement d'obtenir une qualité élevée et la promotion de l'excellence au sein de l'organisation et à l'appui de notre communauté de dirigeants.

## Collaboration

Participer pleinement et collégialement à toutes les initiatives sur le lieu de travail, en tant que joueurs d'équipe égaux, en offrant des idées et du temps au profit de chacun des collègues et de l'organisation dans son ensemble. Cela s'étend à nos approches consultatives et collaboratives pour travailler avec des intervenants externes alors que nous créons des alliances mutuelles qui profitent aux cadres de la fonction publique.

## Innovation

Développer constamment de nouvelles façons d'améliorer notre façon de travailler et de répondre de manière proactive aux besoins de notre communauté de direction à mesure qu'ils font face aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis.

## Inclusion

Chaque employé se sent valorisé, soutenu et respecté dans notre milieu de travail. Nous rassemblons les gens tout en recherchant un environnement qui représente une main-d'oeuvre diversifiée. Cela s'étend à un réseau communautaire de dirigeants exécutifs avec une représentation à l'échelle du système qui participent facilement au partage des connaissances et au développement professionnel.

## Intégrité

Sans hésiter, nous nous comporterons de manière honorable et respecterons les normes éthiques les plus élevées dans tous les aspects de notre travail tels que la prise de décision, l'interaction avec les collègues et au service de la communauté exécutive. Nous montrerons l'exemple, communiquerons ouvertement et serons responsables de nos actions. Chaque jour, nous « ferons ce qu'il faut », « prenons la parole » et comblons le fossé du « dire-faire ».

## Empathie

Nous sommes conscients de l'impact de nos paroles et de nos actions lorsque nous traitons avec des collègues et des clients. Nous garantirons un temps de réflexion et de compréhension de ce que signifie « marcher dans la peau de quelqu'un d'autre ».

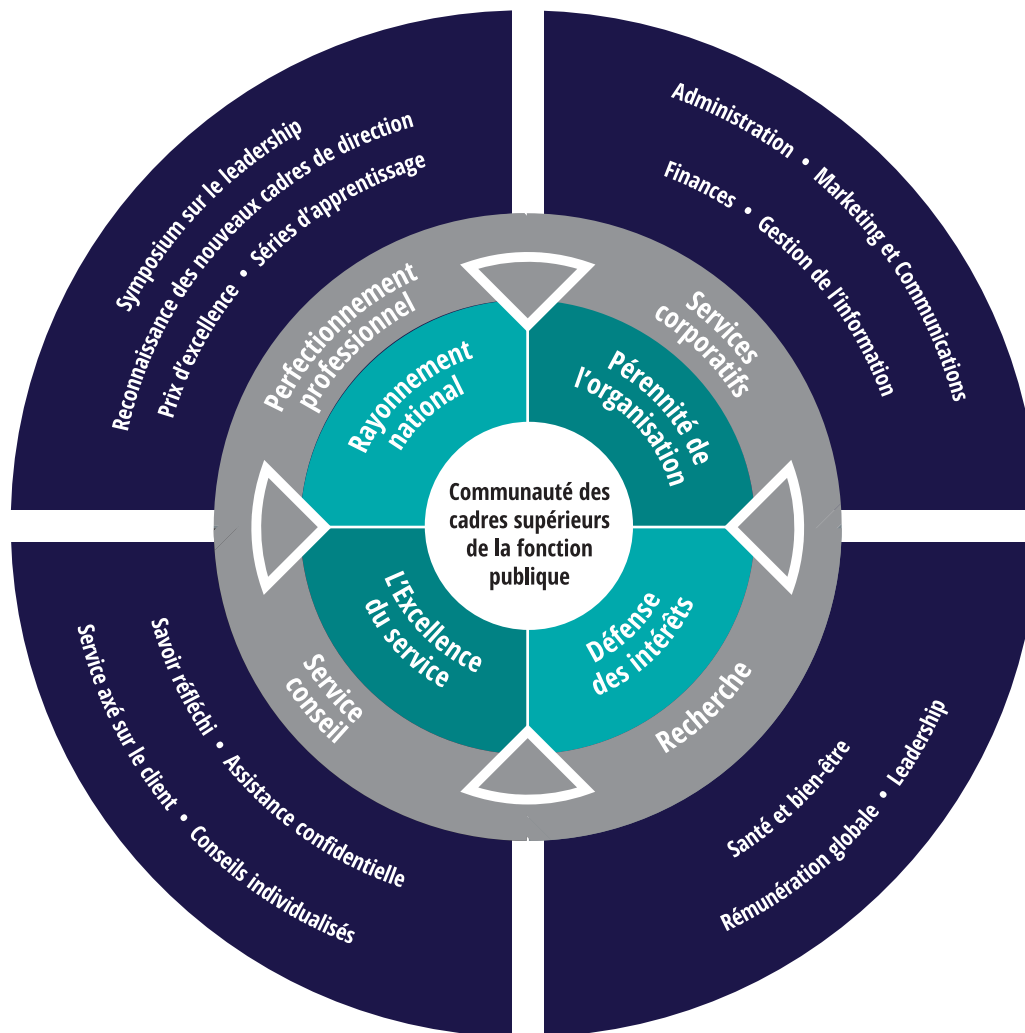
## Culture de confiance

Nous soutenons une discussion ouverte, partageons des informations et avons facilement des conversations difficiles dans un climat de confiance. Cela s'étend à un environnement qui est un espace sûr auquel les cadres de la fonction publique peuvent accéder pour obtenir du soutien.



# Notre plan stratégique 2020-2025

Grâce à notre Plan stratégique pour 2020-2025, « **Enrichir notre communauté** », nous avons la base nécessaire pour nous adapter et innover pendant la pandémie. Il continue de nous guider alors que nous envisageons l'avenir et évoluons en tant qu'organisation moderne et efficace qui offre continuellement de la valeur à ses membres.



# Services généraux

## Gouvernance

### Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'APEX est composé de 15 membres, dont

- 1 membre associé qui est un ancien cadre supérieur de la fonction publique fédérale (ou l'équivalent)
- 9 membres ordinaires qui sont des résidents permanents de la RCN
- 5 membres ordinaires qui sont des résidents permanents de chacune des régions de l'Atlantique, du Québec/Nunavut, de l'Ontario, des Prairies/Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique/Yukon.

Les administrateurs sont élus par les membres pour un mandat de trois ans, à compter de la date de l'assemblée générale annuelle, et sont éligibles pour un mandat supplémentaire consécutif de trois ans. Le comité exécutif du conseil d'administration comprend le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier et l'administrateur général. Le conseil d'administration se réunit 6 à 8 fois par an et joue un rôle clé dans la définition de l'orientation stratégique de l'organisation.

En plus de ses réunions régulières, le Conseil a également tenu des réunions annuelles de planification, afin d'examiner les principales réalisations de l'Association et d'entreprendre un exercice de planification concernant les principaux défis des cadres supérieurs et les principales possibilités d'action.

Cinq membres ont quitté le Conseil, à savoir : Joanne Larocque-Poirier (RCN), secrétaire; Sheriff Abdou (RCN); Indira Persaud (la région de l'Ontario); Claire Caloren (la région du Québec et du Nunavut); et Charlotte Stewart (membre associée). Nous les remercions pour leur soutien inébranlable à l'APEX et à la communauté des cadres supérieurs. Par ailleurs, nous avons accueilli à titre de nouveaux membres Martin Béliveau (RCN), Ziad Shadid (RCN), Tabitha Stubbs (région de l'Ontario) et Kent Estabrooks (membre associé). Nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec eux dans les années à venir.

Geneviève Binet (RCN) a été réélue pour son deuxième (et dernier) mandat par les membres lors de l'AGA. Claire Caloren, a choisi de ne pas solliciter un second mandat, mais elle a servi à titre de membre d'office sans droit de vote jusqu'à ce que le poste qu'elle occupait d'administratrice de la région du Québec et du Nunavut soit pourvu.

### Assemblée générale annuelle

L'assemblée générale annuelle de l'APEX s'est tenue le 25 octobre 2022. Les principaux points à l'ordre du jour comprenaient le rapport annuel 2021-22 de l'APEX, le rapport du vérificateur et les états financiers, ainsi que l'élection des membres du conseil d'administration.

Les résolutions visant à approuver les états financiers vérifiés de l'Association pour la période se terminant le 31 mars 2022 et à nommer un nouveau cabinet de vérification pour l'exercice 2022-2023 ont été approuvées, de même que la liste de candidats proposée, la réélection de l'administratrice Geneviève Binet et les nouveaux membres, Martin Béliveau, Ziad Shadid, Tabitha Stubbs et Kent Estabrooks.

## Mobilisation des parties prenantes

Les activités de mobilisation des parties prenantes de l'APEX sont conçues pour impliquer les cadres supérieurs, la communauté des cadres supérieurs, les réseaux, les partenaires, les ambassadeurs et les parties prenantes, afin qu'ils connaissent et profitent de l'expertise des services de l'APEX.

L'objectif des activités de rayonnement consiste à expliquer les avantages et la proposition de valeur unique de l'APEX aux cadres supérieurs et implique une interaction entre l'expéditeur et le destinataire du message. Il s'agit à la fois d'un engagement de mobilisation et d'une communication bidirectionnelle significative. Les activités de rayonnement peuvent prendre plusieurs formes, telles que des présentations en personne ou en ligne, des kiosques, des ateliers, des tournées, des visites et des conférences auprès des réseaux et des partenaires.

## Ambassadeurs organisationnels

Le réseau des ambassadeurs organisationnels de l'APEX joue un rôle vital pour soutenir et faire avancer la mission et la vision de l'APEX, et ce, par la représentation directe au sein des organisations de l'ensemble de la fonction publique fédérale.

En 2022-2023, l'APEX a modernisé ce réseau en lui confiant un mandat renouvelé pour clarifier le rôle des ambassadeurs et accroître leur influence au sein des organisations, et ainsi mieux soutenir tous les cadres supérieurs et mieux faire connaître le rôle et la valeur de l'APEX.

Nous avons réussi à étendre le réseau d'ambassadeurs et à approfondir l'engagement des organisations avec des engagements plus fréquents en interne, bilatéralement avec l'APEX et avec le réseau à une fréquence d'activités allant jusqu'à cinq fois par mois. Plus de 20 organisations ont ajouté ou remplacé leurs ambassadeurs depuis décembre 2022, de sorte que le réseau compte désormais plus de 60 organisations (et davantage) représentées dans tous les domaines de la fonction publique fédérale. Les ambassadeurs ont contribué au succès de nombreuses initiatives de l'APEX, notamment la [définition du rôle de l'ambassadeur](#), les événements de l'APEX, y compris le Sommet, l'intégration des nouveaux cadres supérieurs et l'examen de questions clés, telles que le profil de leadership proposé par le BDPRH.

La fréquence des réunions du réseau est passée de trimestrielle à mensuelle, et nous avons remis des documents aux ambassadeurs pour permettre une communication et un engagement opportuns avec les cadres supérieurs. Le site web de l'APEX a été mis à jour et un site SharePoint dédié a été créé pour améliorer la communication avec l'APEX et entre les membres du réseau.



## L'adhésion à l'APEX

L'APEX est une organisation sans but lucratif comprenant des membres réguliers – y compris les nouveaux cadres supérieurs qui ne paient pas leur adhésion la première année – et des membres associés – comprenant d'anciens membres retraités du groupe exécutif (ou équivalent).

Pour pouvoir adhérer à l'association, il faut être nommé cadre ou à un poste appartenant à une catégorie équivalente. Les personnes appartenant à d'autres groupes professionnels soumis aux conditions d'emploi des cadres supérieurs peuvent également être admissibles.

L'APEX reconnaît l'importance de prendre soin de ses membres et cette année a ajouté un nouveau poste de cadre de l'APEX chargé de l'adhésion et des relations avec les membres. En conséquence, plusieurs améliorations ont été apportées à cette dimension, la première étant un nouveau programme d'affinité réservé aux membres, Perkopolis, ainsi que la clarification d'autres avantages pour les membres avec des partenaires tels que TD Insurance et GoodLife.

Deuxièmement, nous nous sommes efforcés de fournir aux organisations des listes de membres à jour en temps opportun. L'équipe chargée des relations avec les membres assure une meilleure communication et un meilleur soutien aux membres individuels, ainsi qu'une meilleure coordination des services aux membres.

Pour la deuxième année, et avec le soutien d'ABACUS Data, l'APEX a mené une enquête améliorée sur les nouveaux cadres supérieurs pour savoir dans quelle mesure les nouveaux membres connaissent l'APEX et connaître leur niveau de satisfaction, de manière à obtenir des commentaires précis sur les domaines que nous devons améliorer. L'enquête a ciblé les cadres supérieurs qui étaient en poste depuis un et deux ans, ainsi que ceux qui ont choisi de ne pas renouveler leur adhésion à l'APEX, afin d'obtenir des commentaires francs et transparents.



Les résultats ont été extrêmement positifs en ce qui concerne la proposition de valeur de l'APEX. L'amélioration de la valeur pour les membres s'est reflétée dans tous les domaines.

En 2022-2023, le nombre total de membres a augmenté de 4 % pour atteindre 3 039. Les membres de l'APEX représentent environ 38 % de l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Le ratio des membres régionaux de l'APEX par rapport aux membres de la RCN reflète la répartition des cadres supérieurs dans la fonction publique. Nous restons déterminés à comprendre les besoins des cadres régionaux et à faire en sorte qu'ils puissent bénéficier des services et des activités de l'APEX et y participer.

Depuis 2022, nous avons constaté une augmentation de 8% et l'APEX s'efforce de retenir ces membres au-delà de leur première année.

## Durabilité de l'organisation

L'APEX continue d'apprécier le soutien qu'elle reçoit du greffier et de la communauté des administrateurs généraux, notamment par leur engagement dans notre travail et la participation à nos événements. Les administrateurs généraux apportent également un soutien essentiel à l'organisation en approuvant les plans pluriannuels de financement des salaires et des opérations, ainsi qu'en soutenant les ententes d'échange, qui permettent aux cadres supérieurs de rejoindre l'APEX pour des périodes déterminées afin de diriger de nouveaux projets et initiatives clés en faveur de la communauté des cadres supérieurs.

Le secrétariat général de l'APEX a été un point d'ancrage essentiel pour la poursuite de la transformation et de la modernisation des opérations, des services et des plateformes événementielles de l'organisation au cours de la deuxième année de la pandémie. La priorité est restée la santé et la sécurité du personnel de l'APEX et la transition vers un nouveau modèle hybride,

ainsi que les mesures de continuité des activités pour assurer un soutien ininterrompu aux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale.

En janvier 2022, l'APEX a accueilli un nouveau chef de la direction, Carl Trottier. En 2022-2023, quatre nouveaux cadres supérieurs de l'APEX et deux membres du personnel ont été recrutés en prévision du départ à la retraite de Line Larose, après 26 ans de bons et loyaux services à l'APEX. L'organisation continue de revoir la composition de son personnel permanent afin de s'adapter à la croissance et d'optimiser la réalisation de son mandat.



## Communications

La communication avec la communauté des cadres supérieurs canadiens, vaste et diversifiée, est essentielle à la mission de l'APEX, et la pandémie a donné un nouvel élan à la modernisation de son approche en matière de communication. La nouvelle approche met l'accent sur le rôle de l'APEX en tant que leader d'opinion en matière de leadership et d'inclusion, de bien-être des cadres supérieurs et d'environnement de travail des cadres supérieurs dans la fonction publique. Elle a placé les intérêts de la communauté des cadres supérieurs au centre de ses préoccupations, conformément au plan stratégique quinquennal de l'APEX.

## Médias numériques

Les activités de communication numérique de l'APEX continuent de s'améliorer et d'augmenter, de manière à offrir à la communauté des cadres supérieurs un contenu régulier, pertinent et intellectuel. LinkedIn, principale plateforme de réseautage professionnel reliant des millions de professionnels dans le monde entier, continue d'être le principal canal de médias sociaux de l'APEX. Le nombre d'abonnés a considérablement augmenté au cours de l'année écoulée et correspond à près de la moitié de l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique.

Le bulletin d'information mensuel de l'APEX est devenu la plateforme de choix, avec des articles, des informations, des mises à jour sur la défense des intérêts et la recherche, et des messages provenant directement de la communauté et de nos partenaires. Il bénéficie d'un lectorat en constante augmentation.

Le site web de l'APEX continue d'attirer un grand nombre de visiteurs. En coulisses, le travail se poursuit pour améliorer la fonctionnalité et l'accessibilité, et pour que le contenu reste pertinent et d'actualité.

Au début de l'année 2022, l'APEX a mis en place un comité éditorial de communication chargé d'examiner la planification trimestrielle de la communication, en veillant à ce que le contenu numérique soit développé de manière cohérente et en étroite collaboration avec tous les centres d'excellence de l'APEX. Le comité se réunit tous les mois et continue de collaborer pour raconter efficacement l'histoire de l'APEX et contribuer à la réalisation des objectifs de marketing de l'APEX.



## Points saillants de la communication APEX 2022-2023

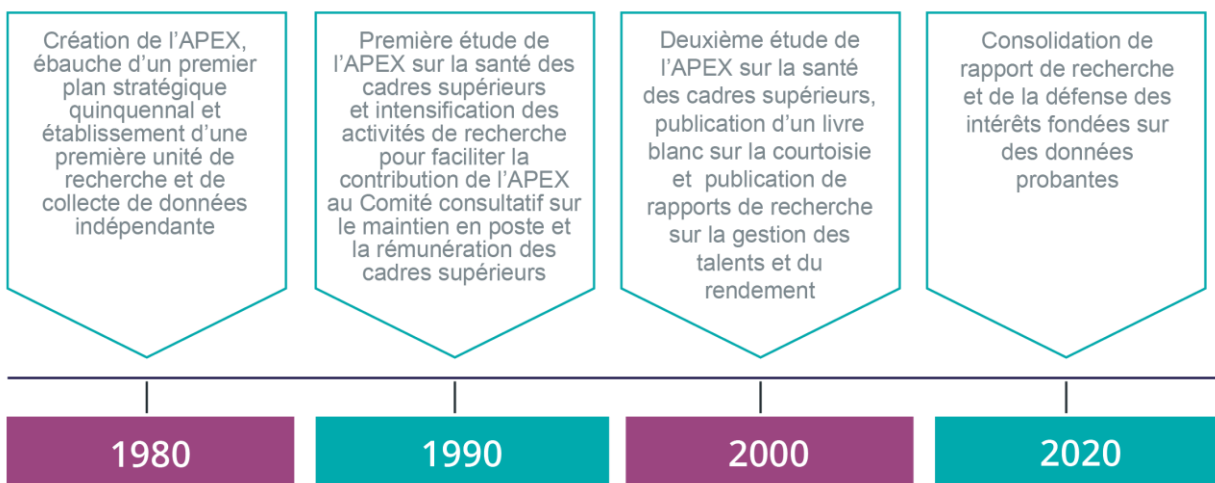


## Défense des intérêts et recherche

Plan stratégique de recherche 2020-2023 : Un cadre pour la recherche de l'APEX

### Historique de la recherche à l'APEX

#### Étapes



Le désir de l’APEX d’entreprendre des recherches et d’utiliser des informations fondées sur des données probantes remonte aux débuts de l’Association. En 1984, ses fondateurs ont mené une première enquête auprès des cadres supérieurs pour évaluer la pertinence d’une association de cadres supérieurs, de son mandat et de ses objectifs.

Le [plan stratégique 2020-2025 : « Enrichir notre communauté »](#), contient des principes et des priorités qui se rapportent spécifiquement à la recherche et à la défense d’intérêts fondés sur des données probantes. Il soutient la mise en œuvre de trois domaines d’intervention, identifiés comme des centres d’excellence (CdE). Nous avons positionné ces centres d’excellence de manière à ce qu’ils représentent les forces fondamentales et émergentes de la recherche grâce auxquelles l’APEX contribuera à la découverte, à de nouvelles idées et à un travail créatif.

Cette approche plus ciblée de la recherche est soutenue par le plan stratégique de recherche 2020-2023, lequel constitue la feuille de route pour orienter et soutenir l’excellence de la recherche à l’APEX et pour encourager l’exploration et la découverte. L’accent mis sur l’intensification de la recherche est évident dans tous les aspects des activités de l’APEX, y compris le recrutement des compétences requises. L’accent est également mis sur une plus grande reconnaissance de l’importance de soutenir la capacité de recherche avec des partenariats stratégiques, la collaboration et l’engagement comme essentiels pour atteindre des résultats fructueux.

## Impact de la recherche et de la promotion

Depuis plus de 35 ans, l’APEX est une voix forte et constante pour les cadres supérieurs, que ce soit auprès des ministères, des agences centrales ou des tiers travaillant au nom du gouvernement du Canada. L’APEX est guidée par son dévouement à la fonction publique et par sa volonté d’aider les cadres supérieurs à mieux servir les Canadiens.

La communauté des cadres supérieurs est considérée comme essentielle à la conduite de nombreuses initiatives difficiles et transformationnelles, les plus récentes étant une pandémie mondiale et la guerre en Ukraine. Dans ce contexte, l’APEX défend activement les intérêts des cadres supérieurs auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour qu’ils soient valorisés, récompensés et reconnus.

L’APEX se positionne comme un collaborateur de recherche de confiance dans le cadre de la stratégie émergente des hauts dirigeants du SCT-BDPRH, un effort pluriannuel visant à renouveler et à améliorer la gestion des talents, la planification de la relève, le développement du leadership, la gestion de la performance et d’autres fonctions clés affectant la communauté des cadres supérieurs.

La défense des intérêts a étendu son engagement aux ministères, y compris aux principaux fournisseurs de services internes tels que Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), afin d’aider les cadres supérieurs sur toute une série de sujets, notamment les augmentations économiques, la retraite, l’invalidité et les conditions d’emploi.

Cette activité de défense des intérêts fait partie intégrante du soutien que l’APEX apporte à tous les membres de la communauté des cadres supérieurs. L’APEX a continué à exprimer ses préoccupations et à dialoguer en faveur de la santé mentale des cadres supérieurs, notamment en portant à l’attention des hauts responsables de la fonction publique les conclusions de l’étude sur la santé et le travail des cadres supérieurs et du Service-conseil pour les cadres supérieurs. L’organisation a établi une relation constructive avec le Secrétariat du Conseil du Trésor autour des



conditions d'emploi des cadres supérieurs, des améliorations à apporter aux programmes existants et des nouvelles initiatives, couvrant une variété de sujets tels que la rémunération, la gestion de la performance, l'inclusion et les programmes de développement, en engageant un dialogue régulier, en partageant des informations et des données, et en tirant parti du réseau des ambassadeurs pour la consultation.

En 2022-2023, l'APEX a entrepris des recherches beaucoup plus spécifiques sur la rémunération globale des cadres supérieurs en plaidant pour un processus juste, objectif, transparent et opportun. À la suite d'une série de réunions et de correspondances fructueuses entre le chef de la direction de l'APEX, les cadres supérieurs et le président du Conseil du Trésor au début de l'année 2022, les augmentations économiques des cadres supérieurs pour 2018-2021 ont été annoncées en avril 2022.



L'APEX a continué à publier des mises à jour régulières sur la mise en œuvre des augmentations économiques tout au long de l'année et a répondu à des questions spécifiques sur ce sujet, notamment en répondant à des centaines de courriels de cadres supérieurs préoccupés par l'inversion salariale, en aidant à valider leur salaire actuel et en aidant ceux qui sont confrontés à des problèmes de remboursement de Phénix. En

outre, lors des nombreuses présentations de l'étude sur la santé et le travail des cadres supérieurs, la rémunération, et en particulier l'inversion salariale, a été l'un des principaux sujets d'intérêt.

S'appuyant sur le plan de recherche stratégique 2020-2023, l'APEX a pris plusieurs mesures en 2022-2023 pour tirer parti de la recherche et du leadership éclairé, qui fusionnent les meilleures réflexions de l'organisation et les appliquent de manière stratégique pour renforcer le pouvoir de la marque, la demande de services, créer de nouvelles opportunités et fidéliser la communauté des cadres supérieurs. Un forum des centres d'excellence de l'APEX a été lancé en tant que mécanisme interne transversal et interfonctionnel pour discuter des sujets et problèmes opérationnels de l'APEX et faire des recommandations au chef de la direction de l'APEX. Soucieux d'améliorer la défense des intérêts et l'excellence des services, le forum des centres d'excellence se réunit régulièrement pour discuter de la rémunération, de la santé et du bien-être, du leadership, de la recherche appliquée, du marketing, du développement professionnel, de la communication, de l'engagement, de l'adhésion et d'autres sujets.

La recherche s'est poursuivie dans le domaine de la rémunération globale des cadres supérieurs. Un document de référence résumant plusieurs années de données et de recherches de l'APEX a été préparé. En outre, un document décrivant les sept questions fondamentales et les meilleures pratiques en matière de rémunération globale des cadres supérieurs a été compilé. L'APEX a également rédigé [une proposition de mandat](#) pour un comité consultatif externe sur la rémunération des cadres supérieurs et l'a transmise au président du Conseil du Trésor. Des travaux ont été entamés pour documenter la valeur d'un cadre de la fonction publique et pour réaliser une étude comparative sur la comparaison des salaires des cadres supérieurs. L'APEX prépare sa stratégie de défense et de soutien pour conseiller le SCT.

Le Centre d'excellence en matière de leadership a une nouvelle fois contribué au succès des événements de prestige de l'APEX en organisant les thèmes, le contenu du programme et les intervenants de renommée mondiale pour la Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction et le Sommet sur le leadership et la Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX. Une recherche exploratoire sur le leadership a été menée auprès de 600 cadres supérieurs fédéraux afin d'évaluer leurs propres capacités à gérer le changement, l'ambiguïté et l'incertitude, en partenariat avec un expert mondial, le Dr Randall White, chercheur et praticien aux

HEC Paris. Un rapport sur les principales conclusions sera finalisé et diffusé au cours de l'exercice actuel.

Une étude de cas multiméthodes a été lancée pour explorer l'état de préparation des cadres supérieurs à adopter la numérisation comme stratégie pour l'avenir du travail, avec des chercheurs de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et de la *School of Public Policy and Administration* de l'Université Carleton. Des cadres supérieurs de deux organisations fédérales, le Service correctionnel du Canada et Pêches et Océans Canada, participent à la recherche qui devrait être achevée et diffusée au début de 2024.

## Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs de l'APEX

L'APEX reconnaît que la recherche et l'analyse ont joué un rôle important dans l'amélioration de la santé des personnes et des organisations, et l'Association s'investit auprès des cadres supérieurs, peu importe où ils se trouvent.

Ainsi, au cours des 25 dernières années, l'APEX a examiné et rendu compte de la dynamique d'un milieu de travail qui favorise la santé des cadres supérieurs, du leadership sain et des organisations. Au cours de cette période, l'Association a été reconnue comme le porte-drapeau des questions auxquelles sont confrontés les cadres supérieurs, et comme un contributeur important au corpus de recherche sur la santé au travail, tant au sein de la communauté des parties prenantes du service public qu'à l'extérieur. L'APEX a également contribué de manière significative à l'évolution de la recherche, qui est passée de l'examen des risques individuels à celui des déterminants collectifs.



En utilisant une méthodologie d'analyse épidémiologique avancée pour examiner l'ensemble des facteurs interdépendants, notamment le respect, la reconnaissance, la récupération et la résilience, sur les résultats de santé individuels et organisationnels, l'étude fournit la base de référence de la santé des cadres supérieurs et du milieu de travail. Mais plus encore, elle identifie les leviers en milieu de travail que les personnes et les organisations peuvent utiliser pour améliorer les résultats en matière de santé et utilise l'analyse de régression pour mieux comprendre les personnes les plus à risque. Les résultats obtenus grâce à l'éclairage sans fard fourni par la communauté des cadres supérieurs sont continuellement utilisés pour informer la recherche, la défense des intérêts et les programmes de l'Association.

**L'étude sur la santé 2021**, qui en était à sa toute première collaboration avec Statistique Canada, a été devancée d'un an afin de donner aux cadres supérieurs l'occasion de partager leurs expériences à l'époque de la pandémie. Plus de 4 300 cadres supérieurs ont répondu à l'enquête, ce qui représente 53 % de la population des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale au moment de l'étude. Il s'agit du taux de participation le plus élevé et le plus diversifié à ce jour, les données démographiques des répondants étant représentatives de la population des cadres supérieurs dans toutes les dimensions principales. Les résultats sont donc généralisables à l'ensemble de la communauté des cadres supérieurs, et la marge d'erreur est de plus ou moins 1,5 %, 99 fois sur 100.

En 2023, l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs (ÉTSCS) est passée d'une recherche longitudinale, autonome, crédible et puissante à une démonstration complète de leadership éclairé. L'APEX est sortie forte de l'expérience, prenant position pour le bien-être des cadres supérieurs.

Tout au long de l'année, l'APEX a validé les conclusions de l'ÉTSCS auprès de cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique fédérale en organisant 63 séances auxquelles ont participé plus de 2 500 cadres supérieurs. Il s'agissait notamment de séances dans les régions en personne, élaborées en collaboration avec les conseils fédéraux. Les séances se poursuivent en 2023-24 et sont désormais largement dirigées par le Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX en tant que discussion plus ciblée sur le bien-être en général.

En 2022-2023, l'APEX a pris des mesures pour un changement positif en déboulonnant les mythes selon lesquels les facteurs liés au mode de vie ont la plus grande influence sur le bien-être individuel. Les faits montrent que le travail doit être considéré comme un déterminant de la santé. Les points d'intervention les plus puissants sont le comportement des leaders, la conception du travail et les méthodes de travail. L'APEX a pris les mesures suivantes :



- Créer un forum de sous-ministres qui se réunissent régulièrement pour discuter du bien-être des cadres supérieurs
- Plaidoyer auprès des décideurs de haut niveau, jusqu'à la présidente du Conseil du Trésor, sur les thèmes du [bien-être des cadres supérieurs et de la rémunération globale](#);
- Créer une table ronde de chercheurs, en faisant appel à des experts extérieurs pour actualiser les résultats et partager les idées;
- Informer mensuellement le Conseil des ressources humaines et assurer un suivi d'étape avec le Comité consultatif de la gestion de la fonction publique;
- Assurer l'accès aux résultats par le biais de séances d'information, en publiant les résultats de l'enquête sur le site web; et
- Adapter les outils pour les cadres supérieurs, notamment :
  - [3 guides des meilleures pratiques et boîtes à outils](#)
  - [6 séances de perfectionnement professionnel](#)
  - [3 recherches secondaires et documents de réflexion](#)

## 2022-2023 Conclusions générales de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs

La méthodologie de l'APEX utilise des analyses épidémiologiques avancées pour examiner le réseau de facteurs interdépendants, notamment le respect, la reconnaissance, le rétablissement et la résilience, sur les résultats en matière de santé individuelle et organisationnelle.



### Inclusion et gestion des talents

En partenariat avec le ministère de la Défense nationale et l'École de la fonction publique du Canada, l'APEX a lancé deux projets pilotes de trois ans pour soutenir et améliorer le développement des compétences de leadership inclusif auprès de 100 nouveaux cadres supérieurs et de 25 cadres supérieurs chevronnés. Ces projets devraient être examinés en 2023-24.

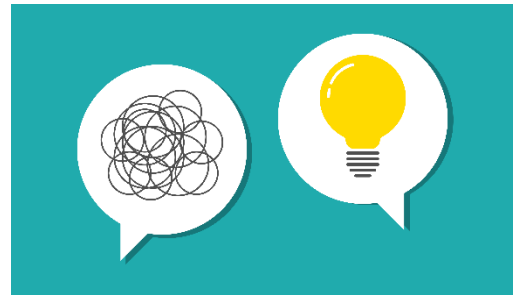
L'initiative **de discussions en zone de courage** est une série de séances animées par des membres chevronnés de l'APEX qui soutiennent le développement des compétences de leadership dans une culture d'inclusion.

Les séances abordent une série de thèmes de leadership à travers le prisme de l'inclusion, qui évoluent tout au long de l'année à mesure que le cadre acquiert de l'expérience au sein de son ministère d'attache.

- Auto-évaluation - santé personnelle et recherche d'équilibre dans la vie d'un nouveau cadre de la fonction publique fédérale.
- Optimiser la relation avec mon superviseur pour poser les bases de ma carrière de cadre.
- Optimiser ma place au sein de mon équipe afin d'obtenir des résultats et de traiter les cas de sous-performance - tempête, normalisation et performance.
- Suis-je perçu comme un patron ou un leader et est-ce que j'exploite les différences au sein de l'équipe pour obtenir des résultats ?
- Étendre mon réseau au-delà de mon ministère.
- Rebondir après un échec et déterminer si ce rôle me convient.
- Réflexion sur l'année écoulée.

De même, l'initiative **Cercles de mentorat** est rendue possible grâce aux efforts bénévoles des membres de l'APEX qui rendent service à la communauté des cadres supérieurs. Le SCCS de l'APEX fournit les sujets d'intérêt urgents validés par les mentorés, qui incluent :

- Prendre soin de soi
- Gérer les conflits
- Demander et recevoir des commentaires significatifs
- Envisager un changement de carrière
- Créer un environnement d'inclusion
- Trouver le dynamisme en milieu de carrière
- Gérer les relations de travail à distance

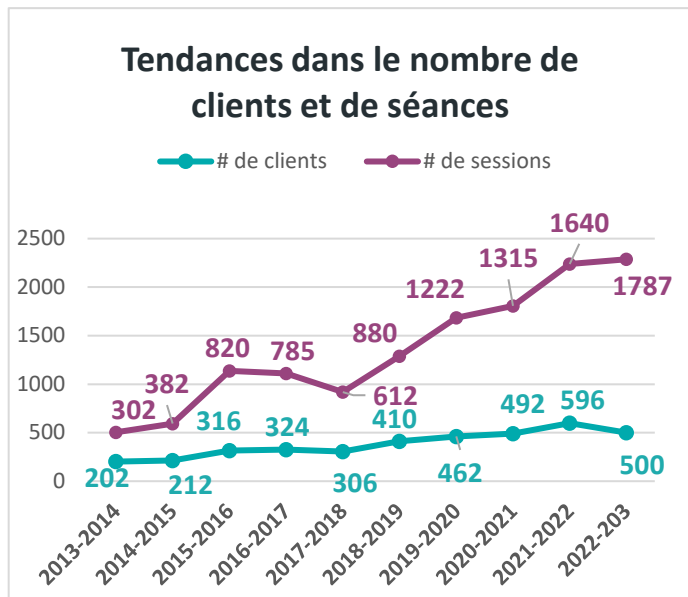


La première série de séances de mentorat s'est achevée en juin 2021 et a réuni 16 mentors et 74 nouveaux cadres supérieurs de tout le pays. La deuxième série s'est achevée en février 2022 avec 25 mentors et 100 mentorés.

## Service-conseil pour les cadres supérieurs

Les cadres supérieurs ne devraient jamais se sentir seuls! Le Service-conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) est un service confidentiel, bilingue et gratuit à la disposition de tous les cadres supérieurs (et équivalents). Les membres de l'équipe du SCCS sont des cadres supérieurs chevronnés qui possèdent un large éventail de compétences et d'expériences vécues. Ils utilisent une approche empathique et centrée sur l'humain pour établir une relation de confiance avec leurs clients et explorer un large éventail d'options et de stratégies qui leur seront bénéfiques individuellement. Les cadres supérieurs s'adressent au SCCS pour obtenir des conseils sur des sujets tels que les réflexions et les stratégies de carrière, la gestion des conflits, y compris les conflits avec le supérieur immédiat, le harcèlement, la violence au travail, les plaintes et les enquêtes, les stratégies de gestion des personnes, les discussions sur la gestion de la performance et des talents, les considérations relatives à la retraite, les conditions d'emploi, le bien-être et l'intégration de la vie professionnelle et de la vie personnelle.





Cette année, 500 cadres supérieurs ont accédé au service pour la première fois, et plus de 50 cadres supérieurs ont continué à l'utiliser régulièrement depuis l'exercice précédent. Le SCCS est flexible et répond aux besoins des clients.

L'augmentation du nombre total de séances est représentative de la complexité des problèmes rencontrés par la communauté des cadres supérieurs. Le SCCS aide les cadres supérieurs à y voir clair dans leurs problèmes, une conversation à la fois, entreprend des recherches et les aide à se préparer à des discussions, des réunions ou des entretiens difficiles.

En 2022-2023, le SCCS a organisé 1 787 séances\* avec ces clients (par rapport à 1 640 séances l'année dernière). Cela en dit long sur la complexité des problèmes rencontrés par la communauté des cadres supérieurs et témoigne également de la satisfaction et de la confiance des clients à l'égard de SCCS. Les résultats de l'enquête de satisfaction des clients ont été très positifs, le taux de satisfaction globale étant de 99 %; les clients estiment que l'équipe des services consultatifs avait très bien ou extrêmement bien compris leurs questions et leurs préoccupations.

*\*Une séance équivaut généralement à une heure, ce qui peut également inclure le temps consacré à la recherche et à l'examen de la documentation du client.*



*J'ai apprécié l'approche empathique et respectueuse des traumatismes que le conseiller a utilisée au cours de nos séances. Après plusieurs mois de harcèlement moral au travail, cela m'a fait du bien de parler à quelqu'un qui comprenait ce que je vivais. Oui, il y a un moyen de faire face à ce type de situation et vous ne perdez pas la raison! "*

- Client du SCCS

En 2022-2023, le SCCS s'est principalement attaché à donner aux cadres supérieurs récemment nommés et intérimaires des conseils et des stratégies pratiques pour les aider à composer avec des questions difficiles et complexes et à se sentir mieux équipés pour assumer leur nouveau rôle de leaders centrés sur les personnes.



En plus des événements [d'apprentissage et de programmation de l'APEX](#) destinés aux nouveaux cadres supérieurs et à ceux qui aspirent à le devenir, un [guide pratique complet et holistique](#) a été élaboré pour eux en utilisant une approche inclusive et collaborative avec des parties prenantes et des partenaires clés. L'APEX a reçu le soutien de divers chefs des ressources humaines et de ministères qui ont intégré ce guide dans leurs trousseaux d'intégration pour les nouveaux cadres supérieurs et les aspirants cadres supérieurs, notamment Bibliothèque et Archives Canada (BAC), Ressources naturelles Canada (RNC), Statistique Canada (SC), Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), École de la fonction publique du Canada (EFPC), Commission des libérations conditionnelles du Canada (CLCC), Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (ACC).

En 2023-2024, l'APEX continuera d'explorer les moyens d'améliorer les services offerts par le SCCS en fonction des commentaires reçus, d'ajouter de la valeur et de continuer à répondre aux besoins des groupes de relève des cadres supérieurs et des cadres supérieurs nouvellement nommés. À cet effet, l'APEX est extrêmement fière de son partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires pour l'élaboration d'un [Guide pratique pour les aspirants cadres supérieurs](#). Le contenu de ce guide essentiel a été conçu pour répondre aux besoins plus larges de la communauté des cadres supérieurs intermédiaires, avec un accent particulier sur l'évaluation du leadership et la préparation à un rôle de cadre, ainsi que des astuces et des conseils concrets sur la façon de se préparer aux concours de fonctionnaires de niveau EX.

En outre, le SCCS a élaboré un [guide complet des réflexions et des meilleures pratiques](#) qui a été présenté à plus de 2 500 cadres supérieurs dans tous les ministères. Le SCCS a également contribué à façonner le contenu de quelques initiatives supplémentaires de l'APEX, comme les cercles de mentorat auprès de plus de 100 nouveaux cadres supérieurs.

Le SCCS a tiré parti de sa relation permanente avec le réseau des bureaux fédéraux d'ombudsman avec qui il a uni ses forces pour développer des stratégies et des recommandations supplémentaires afin de présenter à la haute direction une voie à suivre, y compris des stratégies pratiques concrètes visant à modifier le système et à remettre en question le statu quo.

Le SCCS siège désormais en tant qu'observateur permanent à la réunion trimestrielle du conseil des ombudsmans organisationnels et est déterminé à échanger régulièrement des informations sur les tendances, les problèmes systémiques, les meilleures pratiques et les domaines d'amélioration.

Le SCCS continuera d'être un allié solide des efforts généraux de l'APEX en matière de défense des intérêts et de rayonnement auprès de la communauté des sous-ministres et des agences centrales en ce qui concerne les compétences de leadership axées sur les personnes et les principaux attributs de leadership requis pour l'avenir, et veillera à ce que les cadres supérieurs soient au courant des divers soutiens disponibles pour les aider dans leur cheminement vers la santé et le bien-être.

En 2023-2024, le SCCS continuera à développer ses connaissances et son expertise dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques, du leadership inclusif et des approches fondées sur les traumatismes, et envisagera d'élaborer de nouveaux guides pratiques ou de mettre à jour ceux qu'il possède déjà pour qu'ils soient plus pertinents pour la communauté.

# Perfectionnement professionnel

## Événements de prestige de l'APEX

En 2022-2023, la pandémie a continué d'avoir un impact sur les activités de perfectionnement professionnel de l'APEX. Nous avons donc procédé à une transformation complète et instauré une plateforme virtuelle pour tous les événements de l'APEX, ce qui a permis aux cadres supérieurs de tout le pays d'accéder à des occasions d'apprentissage pertinentes et opportunes.



Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le programme d'événements de l'APEX a été recalibré pour favoriser une approche plus hybride afin de continuer à répondre aux besoins changeants des cadres supérieurs qui doivent adapter leur leadership à un environnement hybride.

Au total, l'APEX a organisé 16 événements d'apprentissage en 2022-2023, auxquels se sont inscrites 8 650 personnes (par rapport à 3 905 en 2021-2022). La participation à bon nombre de ces événements a connu le pourcentage le plus élevé jamais enregistré en dehors de la RCN, jusqu'à un tiers des participants provenant de différentes régions du Canada ou de l'étranger.

Il s'agit notamment de :

- Sommet 2022 – 160 participants
- Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction – plus de 496 participants (en personne et en ligne)
- Quatorze événements-conférences sur divers sujets importants pour les cadres supérieurs, y compris :
  - Perspectives mondiales
  - Santé mentale
  - Rémunération et avantages sociaux
  - Leadership et inspiration
  - Diversité et inclusion



Le Sommet de l'APEX, qui avait pour thème « **S'engager, s'énergiser, s'inspirer** » a permis à l'association d'atteindre de nouveaux records :

- Participation à l'échelle nationale de plus de 1 200 cadres supérieurs de la fonction publique fédérale
- 30% de participation régionale
- Divers conférenciers - différents sexes, radicalisés, personnes handicapées, peuples autochtones, anglophones et francophones, nationaux et internationaux, secteur privé, organisations sans but lucratif et universités.
- Cérémonie de remise des prix d'excellence - plus de 50 nominations pour 13 prix.



- Les commanditaires et partenaires comprenaient Sun Life, iA Financial Group, Via Rail Canada, TD, l'Association nationale des retraités fédéraux, Accenture, Telfer Executive Programs (U d'Ottawa), Nelligan Law, Desjardins.
- Rétroaction des participants après le sommet - taux de réponse de 43 %.

## Cérémonie de remise des prix d'excellence de l'APEX

La Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX jouit d'un grand prestige au sein de la communauté des cadres supérieurs. Chaque année, cet événement offre un forum unique pour reconnaître l'excellence des contributions des cadres supérieurs à la fonction publique fédérale. Il repose sur le partenariat de l'APEX avec les chefs des ressources humaines, les champions des prix au sein des ministères et les généreux commanditaires du secteur privé.

L'APEX a reçu 52 nominations en 2022. L'événement a été marqué par la présence de Janice Charette, greffière du Conseil privé, et par la projection de vidéos de chaque lauréat et de l'entreprise qui a parrainé le prix.



*Les leaders ayant une vision plus globale se voient comme faisant partie de quelque chose de plus durable, de plus profond et de plus vaste. Les Prix d'excellence de l'APEX sont les Oscars de la fonction publique! Plus que des trophées, ils témoignent de la reconnaissance des pairs et constituent l'un des plus grands honneurs que peut recevoir un cadre supérieur de la fonction publique.*

- JANICE CHARETTE, greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

## Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction

Chaque automne, l'APEX organise une cérémonie prestigieuse pour reconnaître tous les nouveaux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. En novembre 2022, cette cérémonie, qui avait pour thème **Le pouvoir d'une opportunité**, s'est déroulée de façon hybride et a réuni plus de 496 participants (en personne et en ligne), dont des sous-ministres et des représentants de haut niveau.

Le programme comprenait des allocutions de la greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, ainsi que de la dirigeante principale des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui ont parlé du contexte actuel, des défis et des possibilités, et qui ont donné des conseils à cette cohorte de nouveaux cadres supérieurs.



Christine Donoghue, Ancienne directrice des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



Notre conférencier externe était Kenneth Cukier, journaliste primé, auteur de livres, rédacteur en chef de *The Economist* et chercheur à la *Saïd Business School* d'Oxford, où il effectue des recherches sur l'intelligence artificielle. Les messages qu'il a adressés aux nouveaux cadres supérieurs portaient sur l'importance d'encadrer et de recadrer les problèmes et d'adopter des mentalités inclusives et positives.

## Partenariat stratégique

L'APEX s'engage à établir des partenariats efficaces avec diverses organisations des secteurs public, universitaire et privé, dans l'intérêt de ses membres. Il s'agit notamment de partenariats en matière de politique et de recherche, de collaborations en matière de programmes et d'événements, et de partenaires de parrainage et d'affinité.

En 2022-2023, l'APEX a reçu son plus haut niveau de commandite externe jamais atteint pour soutenir un programme complet d'événements de qualité, de cérémonies et d'activités d'apprentissage pour les cadres supérieurs, et faciliter l'adoption rapide de plateformes en ligne.

Au total, nous avons reçu 95 000 dollars sous forme de commandites le Sommet et la Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction 2022. Cela inclut des commanditaires externes clés tels que Deloitte, Desjardins, Accenture et CGI pour améliorer la recherche et notre gamme d'événements. L'APEX a également signé de nouveaux partenariats d'affinité avec le Rouge et Noir d'Ottawa de la Ligue canadienne de football, Via Rail et l'Association nationale des retraités fédéraux, ajoutant ainsi une valeur significative à son programme d'adhésion.

En outre, nous avons établi de nouvelles relations de collaboration et de commandite pour la conception et la mise en œuvre opérationnelle des événements afin de moderniser et d'offrir une programmation de qualité aux cadres supérieurs.

## Regarder vers l'avenir

Tout en étant fiers de nos réalisations, nous reconnaissons l'inévitabilité du changement et de l'évolution vers l'avenir du travail, et nous accueillons notre capacité à nous adapter à un environnement dynamique en constante évolution. Pour l'avenir, notre objectif principal reste de transformer l'APEX en une organisation contemporaine, solide et durable qui favorise le bien-être et l'excellence des cadres supérieurs.

Nous avons comme priorité cruciale d'aligner nos moteurs d'activité pour favoriser la création de valeur pour la communauté des cadres supérieurs, nos partenaires et les parties prenantes. Pour démontrer cette valeur, il est essentiel que les membres participent activement à nos services et à nos offres. C'est pourquoi nous pensons qu'en améliorant nos services et nos produits, les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale reconnaîtront l'importance de leur adhésion à notre association.

Notre engagement à élever la notoriété de l'APEX en tant que voix influente et leader d'opinion sur des questions cruciales pour les cadres supérieurs reste inébranlable. Cet effort continuera d'être mené par le biais de nos centres d'excellence. Une autre priorité essentielle est la recherche permanente de sources de revenus durables, à commencer par l'augmentation du nombre de membres de l'APEX. En outre, nous explorerons de nouvelles technologies et de nouveaux partenariats afin d'offrir aux cadres supérieurs l'expérience la plus complète et la plus inclusive possible. Nous sommes convaincus que ces efforts renforceront la réputation de l'APEX, amélioreront sa crédibilité et sa visibilité, permettront une défense bien informée et faciliteront la création et la communication d'une valeur accrue.

Enfin, l'APEX s'engage à maintenir l'excellence, à fournir un service de confiance et à répondre aux besoins uniques de notre communauté de cadres supérieurs, tant collectivement qu'individuellement.



Merci à la  
communauté des  
cadres supérieurs  
pour un appui  
indéfectible qui nous  
permet de réussir.



ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA  
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

75, rue Albert Street - Bureau : 400, Ottawa, ON, K1P 5E7  
Téléphone : 613-995-6252 | Télécopieur : 613-943-8919 | Courriel : [info@apex.gc.ca](mailto:info@apex.gc.ca)