



ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

RAPPORT ANNUEL 2023-2024

Message de la présidente du conseil d'administration, Geneviève Binet	3
Message du chef de la direction, Carl Trottier	5
Résumé exécutif	7
L'APEX en bref.....	8
Valeurs de l'APEX	9
Vision, mission et promesse de l'APEX	10
Notre plan stratégique 2020-2025	11
Pérennité de l'organisation	12
SERVICES GÉNÉRAUX	13
Gouvernance	13
Conseil d'administration	13
Assemblée générale annuelle	14
Renforcer la capacité organisationnelle : Nouveaux postes de direction	14
Dirigeant principal de l'information (DPI) de l'APEX.....	14
Dirigeant principal de l'équité, de la diversité et de l'inclusion de l'APEX	15
Dirigeant principal du marketing de l'APEX	15
Sensibilisation et mobilisation des parties prenantes	16
Mobilisation régionale	16
Mobilisation avec les ministères et les autres réseaux	17
Ambassadeurs organisationnels	18
Adhésion à l'APEX	19
Programme d'affinité et avantages sociaux pour les membres	20
Perspectives marketing.....	21
Communications	22
Communications numériques et médias	22
Points saillants de la communication numérique	23
Faire progresser la réconciliation, l'équité, l'accessibilité, la diversité et l'inclusion	23
DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET RECHERCHE	24
Recherche appliquée et leadership	24
Impact de la recherche et de la défense des intérêts	24
Défense des intérêts et rémunération globale	25
Santé et bien-être des cadres supérieurs	27
Cercles de mentorat	28
SERVICE-CONSEIL POUR LES CADRES SUPÉRIEURS	29
Partenariats de service-conseil.....	30
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	31
Sommet sur le leadership de l'APEX.....	31
Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX	32
Reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction	32
Événements d'apprentissage de l'APEX	33
Partenariats stratégiques	34
REGARDER VERS L'AVENIR	35



Je suis à la fois honorée et enthousiaste d'assumer le rôle de Présidente du conseil d'administration de l'APEX. Depuis mon élection à ce poste en octobre 2023, j'ai continué à être réellement impressionnée par la résilience et le dévouement de notre communauté de cadres supérieurs, de l'équipe de l'APEX et de mes collègues membres du conseil d'administration.

Si l'on considère l'année écoulée, les réalisations de l'APEX reflètent notre engagement collectif à l'égard de sa mission. Nous avons constaté une augmentation du nombre de membres, la réussite d'événements d'envergure et des progrès dans la mise en œuvre des priorités essentielles. Je suis particulièrement fière des progrès réalisés par l'APEX en ce qui a trait au renforcement des partenariats et de mise en relation des cadres supérieurs dans les différentes régions.

L'amélioration stratégique de l'approche de l'APEX en matière d'équité, d'accessibilité, de diversité et d'inclusion, ainsi que ses efforts continus par rapport à la réconciliation, ont constitué l'un des points forts de cette année. La création d'un poste de Responsable de l'EDI représente une étape clé dans l'intégration de ces valeurs dans l'orientation stratégique de l'organisation. De plus, la nomination du premier Dirigeant principal de l'information (DPI) de l'APEX est un pas important vers la modernisation et l'excellence opérationnelle.

Une gouvernance efficace est essentielle pour la transparence, la responsabilité et l'alignement stratégique, et des progrès importants ont été réalisés pour améliorer le cadre de gouvernance de l'APEX. Cette année, les membres ont voté en faveur de la création d'un nouveau poste au sein du conseil d'administration, celui de Directeur du Nord, afin de représenter et de répondre aux besoins spécifiques de nos cadres supérieurs du Nord.

Au nom du conseil d'administration, je tiens à exprimer notre gratitude à Carl Trottier, qui achèvera son mandat de chef de la direction à la fin d'octobre 2024. Le leadership de Carl a permis de guider l'APEX et ses contributions ont jeté des bases solides pour l'avenir de l'organisation.

À l'avenir, l'APEX s'appliquera à affiner sa vision stratégique et à renforcer la défense des intérêts et le soutien de la communauté des cadres supérieurs au sein de la fonction publique fédérale. L'élaboration du Plan stratégique 2025-2028 nous guidera dans l'équilibre entre les services de soutien individuels et l'autonomisation collective, dans l'établissement de liens entre les membres de la communauté à l'échelle nationale plus solides et dans l'avancement de la mission de l'APEX qui consiste à promouvoir le bien-être des cadres supérieurs.

À mesure que nous avançons, le conseil d'administration reste déterminé à fournir les orientations stratégiques nécessaires pour relever les nouveaux défis et saisir les nouvelles occasions. Merci pour votre dévouement et votre soutien sans faille à l'excellence du leadership. Ensemble, nous nous appuyerons sur nos succès et ferons progresser la mission de l'APEX avec une vision et une énergie renouvelées.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Binet', written in a cursive style.

Geneviève Binet

Présidente du conseil d'administration de l'APEX

J'ai l'honneur de vous présenter notre rapport annuel 2023-2024, qui marque le point culminant de nos réalisations collectives et des étapes franchies au cours de l'année écoulée. Ce rapport revêt une importance particulière puisqu'il marque également ma dernière année en tant que chef de la direction, un nouveau dirigeant devant prendre ses fonctions en octobre 2024.



En réfléchissant à mon mandat à l'APEX, j'ai été témoin d'une croissance significative de la marque APEX et d'une reconnaissance accrue parmi les cadres supérieurs de la fonction publique. Nos efforts de sensibilisation ont permis d'étendre notre présence dans les régions, d'améliorer la mobilisation et d'assurer une meilleure défense des intérêts sur des enjeux essentiels tels que la rémunération globale. L'APEX est devenue une formidable organisation de soutien et de défense des cadres supérieurs de la fonction publique, qui veille à ce que notre voix soit entendue et respectée dans les discussions nationales.

Nos réalisations de cette année reposent sur le dévouement et l'engagement de nos équipes dans l'ensemble de l'organisation. Nous avons accompli des progrès notables en matière de réconciliation, d'équité, d'accessibilité, de diversité et d'inclusion, en soulignant l'importance de progrès mesurables et d'objectifs concrets. La division de la défense des intérêts et de la recherche a progressé dans le domaine de la recherche appliquée, renforçant ainsi notre engagement à faire de la recherche la pierre angulaire d'une défense éclairée. De plus, nous avons mis l'accent sur la santé et le bien-être des cadres supérieurs, en accordant la priorité au soutien social et en tenant compte de l'impact profond de la culture organisationnelle sur nos cadres.

Notre division du service-conseil a continué d'apporter un soutien inestimable aux cadres supérieurs, en relevant les défis complexes auxquels ils sont confrontés. Parallèlement, le perfectionnement professionnel est resté au cœur de notre mission, en permettant à la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique de s'épanouir grâce à des événements de prestige et à des occasions d'apprentissage qui favorisent l'excellence et la croissance du leadership.

Au cours des cinq dernières années, notre plan stratégique, intitulé « Enrichir notre communauté », a fourni un cadre solide pour guider nos efforts de sensibilisation et de mobilisation et a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de nos initiatives visant à favoriser l'inclusion, l'équité, l'intégrité, l'empathie et une culture de confiance. Nous attendons avec impatience l'élaboration de notre nouveau plan stratégique pour 2025-2028, qui servira de cadre renouvelé pour faire progresser notre mission et répondre aux besoins changeants de nos membres.

Je suis convaincu que l'APEX continuera à prospérer sous une nouvelle direction. Je me réjouis des possibilités qui s'offrent à nous et des perspectives nouvelles que la personne qui assumera les fonctions de chef de la direction apportera pour consolider nos réalisations et faire progresser nos objectifs organisationnels. Ce fut un privilège de servir aux côtés de notre conseil d'administration, de notre personnel et de nos membres dévoués, et je leur suis reconnaissant de leur soutien indéfectible tout au long de mon mandat.

Je vous remercie pour votre engagement et votre soutien continu. Ensemble, nous avons accompli des progrès remarquables dans la réalisation de notre mission, qui est d'inspirer l'excellence du leadership des cadres supérieurs.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carl Trottier', with a long horizontal flourish extending to the right.

Carl Trottier
Chef de la direction de l'APEX

Bienvenue dans le rapport annuel 2023-2024 de l'APEX, qui témoigne de notre engagement continu à soutenir l'excellence du leadership dans la fonction publique du Canada. Au cours de l'année écoulée, l'APEX a poursuivi sa mission consistant à inspirer l'excellence en matière de leadership au moyen de la défense stratégique, de la recherche, du perfectionnement professionnel et des services-conseils destinés à la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique de l'ensemble du Canada.

Ce rapport met en lumière nos réalisations importantes pour améliorer l'efficacité organisationnelle, promouvoir la défense des intérêts sur des enjeux critiques et élargir notre portée et notre impact à l'échelle nationale. Alors que nous réfléchissons à nos réalisations et que nous nous tournons vers les occasions futures, nous restons fermement déterminés à soutenir les cadres supérieurs de la fonction publique et à leur donner les moyens de promouvoir l'innovation et l'excellence.

Par ces réalisations et toutes celles de l'année écoulée, l'APEX s'est engagée à soutenir et à renforcer les capacités des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Notre plaidoyer en faveur d'une rémunération équitable et d'un engagement inclusif reflète notre volonté de favoriser un changement positif. Pour l'avenir, nous restons concentrés sur notre intention de répondre aux besoins évolutifs de notre communauté de cadres supérieurs.



- L'APEX avait augmenté le nombre de ses membres à 3 291 au 31 mars 2024.
- Le Sommet sur le leadership de 2023 a été organisé de manière hybride avec 1 300 participants et invités, ce qui en fait le Sommet sur le leadership de l'APEX le plus fréquenté.
- Accepté 57 nominations combinées pour les Prix d'excellence de l'APEX 2023-24.
- L'APEX a organisé 17 événements d'apprentissage hybride en 2023-2024, attirant un total de 4 190 participants.
- La Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres de direction de 2023 a été la plus importante de l'histoire de l'APEX, avec plus de 580 participants, dont des sous-ministres et des hauts représentants. Soutenu plus de 600 clients à l'aide du Service-conseil confidentiel pour les cadres supérieurs.
- Partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada pour mettre en place des Cercles de mentorat associant 81 cadres supérieurs de niveau EX 1 et EX 2 à 19 mentors de la haute direction dans le cadre de 28 Cercles de mentorat.
- Des engagements produActifs avec le Secrétariat du Conseil du Trésor ont conduit à des augmentations économiques pour les cadres supérieurs de 2022-2024, annoncées en juillet 2023.
- Publication de mises à jour mensuelles (ou plus fréquentes) sur la mise en œuvre des augmentations économiques.
- L'APEX a enregistré une augmentation de 50 % de la demande d'aide en 2023-2024, avec plus de 160 cadres supérieurs demandant des conseils sur des questions telles que les trop-perçus et la retraite.
- En 2023-2024, l'APEX a démontré son engagement à faire progresser les services aux membres et l'efficacité organisationnelle en créant trois nouveaux postes clés de direction : Un dirigeant principal de l'information (DPI), un dirigeant principal de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et un dirigeant principal du marketing.
- Le réseau d'ambassadeurs organisationnels de l'APEX comprend 80 représentants de 61 organisations de l'administration publique centrale, des agences centrales, de l'ARC et d'autres entités.
- Des réunions mensuelles régulières et deux ateliers pour les ambassadeurs ont été organisés en 2023-2024.
- Atteint des niveaux records de commandites externes pour les programmes et événements de l'APEX.
- Répondu à plus de 20 demandes d'organisation pour des présentations de l'APEX en 2023-2024, en collaborant fréquemment avec des hauts dirigeants, des sous-ministres adjoints (SMA) et des sous-ministres (SM).

Nos valeurs

Professionalisme

Nos 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 collégalement 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.



Vision

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

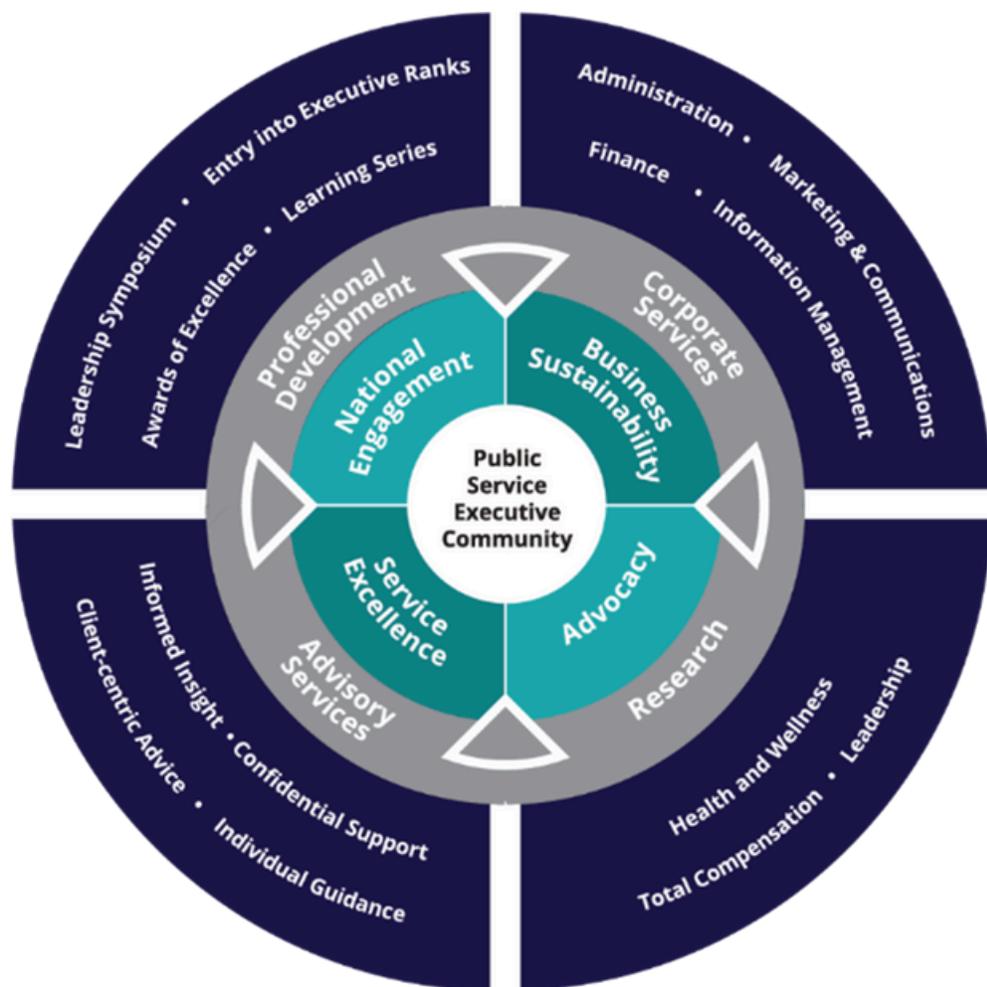
Mission

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.

Le plan stratégique de l'APEX pour 2020-2025 : « Enrichir notre communauté » a jeté les bases nécessaires pour s'adapter et innover pendant la pandémie. En regardant vers l'avenir, ce plan continue d'être notre « étoile polaire » alors que nous évoluons en tant qu'organisation moderne et efficace qui fournit une valeur continue à ses membres.



L'APEX reconnaît et apprécie le soutien continu qu'elle reçoit de la part du greffier, des sous-ministres et des administrateurs généraux, dont l'engagement actif et la participation à nos événements sont très appréciés. Leur rôle essentiel consiste à approuver les plans pluriannuels de financement des salaires et des activités qui soutiennent nos activités et nous permettent de soutenir efficacement les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. De plus, leur approbation des ententes d'échange facilite l'engagement des cadres supérieurs dans l'APEX, en dirigeant des projets et des initiatives essentiels pour la communauté des cadres.

Face aux enjeux dynamiques de l'ère post-pandémique, le secrétariat général de l'APEX a servi de pierre angulaire à la modernisation de nos activités, de nos services et de nos plateformes événementielles. Nos principales priorités restent de garantir la santé et la sécurité du personnel de l'APEX tout en maintenant la viabilité de l'association afin qu'elle puisse apporter un soutien ininterrompu aux cadres supérieurs fédéraux.

En 2023-2024, l'APEX a accueilli cinq nouveaux cadres, dont deux dans des rôles nouvellement créés, reflétant notre engagement à évoluer en même temps que les besoins de nos membres. De plus, trois nouveaux membres du personnel permanent se sont joints à notre équipe dans le cadre des efforts continus visant à optimiser notre structure organisationnelle et à renforcer le soutien à notre mandat.

L'APEX continue d'évoluer, en passant en revue et en redéfinissant son cadre organisationnel pour s'adapter efficacement à la croissance. Cette capacité d'adaptation nous permet de rester agiles dans l'accomplissement de notre mission et de répondre aux divers besoins des cadres supérieurs de la fonction publique partout au Canada.

Gouvernance

Une gouvernance efficace est le fondement de l'APEX en tant qu'organisation, garantissant la transparence, la responsabilité et l'alignement stratégique de toutes les initiatives. Régie par un ensemble solide de politiques et de procédures, l'APEX maintient des normes élevées pour favoriser la confiance entre ses parties prenantes.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'APEX est composé de 16 administrateurs, dont :

- 1 membre associé qui est un ancien cadre supérieur ou un équivalent de cadre supérieur de la fonction publique fédérale
- 9 membres ordinaires qui sont des résidents permanents de la région de la capitale nationale
- 6 membres ordinaires qui sont des résidents permanents de chacune des régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, des Prairies, de la Colombie-Britannique et du Nord

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 le chef de la direction. 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 tenu des réunions de planification annuelle les 4 et 5 décembre 2023, afin d'examiner les principales réalisations de l'association et d'entamer le processus d'élaboration du prochain plan stratégique de l'APEX pour 2025-2028.

En 2023-2024, le Conseil a vu partir trois membres :

- Ancien trésorier et directeur de la RCN, Emilio Franco
- Directrice de la RCN, Bojana Zizic
- Directeur de la région des Prairies, Doug Zolinsky

Nous les remercions pour leurs contributions constantes au soutien de l'APEX et de la communauté des cadres supérieurs.

Le Conseil a également accueilli cinq nouveaux membres avec qui nous nous réjouissons de travailler dans les prochaines années : Patrick Barthold (RCN), Christian Bertelsen (région du Nord), Karim Fala (région du Québec), Liane Sauer (RCN) et Julie Thorpe (région des Prairies).

Trois membres étaient candidats à la réélection, Darlène de Gravina (RCN), Anthony Sheehan (RCN) et Lilia Trombetti (RCN), et tous ont été réélus pour leur deuxième (et dernier) mandat par les membres lors de l'assemblée générale annuelle d'octobre 2023.

À la suite de l'Assemblée Générale Annuelle 2023, le Conseil a élu Geneviève Binet comme nouvelle Présidente, succédant à Daryell Nowlan. Nous exprimons nos sincères remerciements à Daryell pour son leadership dévoué et ses contributions précieuses pendant son mandat. Daryell continuera de siéger en tant que membre du Conseil, assurant une transition en douceur et un engagement continu envers notre mission. Le Conseil a également élu Tabitha Stubbs comme nouvelle Vice-Présidente, Ziad Shadid comme Trésorier et Kent Estabrook comme Administrateur Général. Martin Béliveau reste dans son rôle de Secrétaire.

Assemblée générale annuelle

L'assemblée générale annuelle de l'APEX s'est tenue le 17 octobre 2023. Les principaux points à l'ordre du jour comprenaient le rapport annuel 2022-23 de l'APEX, le rapport du vérificateur et les états financiers, l'élection des directeurs au conseil d'administration (y compris la création d'un poste de nouveau directeur pour le Nord), et les modifications des règlements de l'APEX.

Les résolutions visant à approuver les états financiers vérifiés de l'association pour la période se terminant le 31 mars 2023 et à nommer le vérificateur pour l'exercice 2023-2024 ont été approuvées. En outre, le règlement modifié et la liste de candidats proposée, réalisant les membres existants Darlene de Gravina, Anthony Sheehan et Lilia Trombetti, ont également été approuvés.

Renforcer la capacité organisationnelle : Nouveaux postes de direction

En 2023-2024, l'APEX a démontré son engagement à faire progresser les services aux membres et l'efficacité organisationnelle en créant trois nouveaux postes clés de direction : Un dirigeant principal de l'information (DPI), un dirigeant principal de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et un dirigeant principal du marketing.

Dirigeant principal de l'information (DPI) de l'APEX

Créé pour renforcer les activités internes et la gestion de l'information de l'APEX, le DPI a été nommé en avril 2023 et supervise désormais l'orientation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information (GI/TI) dans l'ensemble de l'organisation. Chargé d'améliorer l'infrastructure technologique de l'APEX, le DPI est à l'origine d'initiatives visant à optimiser l'expérience des utilisateurs, à rationaliser les activités et à renforcer les mesures de cybersécurité.

En mettant en œuvre des stratégies informatiques de pointe et en favorisant les collaborations avec les services gouvernementaux et les fournisseurs informatiques, le DPI veille à ce que l'APEX reste à l'avant-garde de l'innovation numérique. Ce poste permet à l'APEX de soutenir l'engagement et les interactions des membres de manière efficace et efficiente.

Au cours de l'année à venir, l'APEX passera à une nouvelle plateforme numérique et améliorera ses services de gestion et de technologie de l'information afin d'offrir un environnement en ligne plus interactif et plus sûr. Ces efforts soulignent la volonté de l'APEX de tirer parti de la technologie pour mieux servir ses membres et confirmer son rôle de leader dans le soutien à la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique.

Dirigeant principal de l'équité, de la diversité et de l'inclusion de l'APEX

Malgré la multiplication des initiatives et des programmes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les secteurs public et privé depuis 2020, de nombreuses organisations ont du mal à démontrer les progrès accomplis à l'aide d'objectifs clairs et tangibles. L'APEX reconnaît l'importance de la capacité à mesurer les progrès, à être transparent dans nos efforts et à rendre des comptes à nos parties prenantes dans le cadre de l'avancement de l'EDI.

Reconnaissant la nécessité de progrès mesurables et d'objectifs clairs, l'APEX a nommé son premier dirigeant principal de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) en septembre 2023. Ce rôle stratégique soutient les cadres supérieurs en tant qu'individus aux identités diverses et en tant que leaders favorisant des équipes inclusives. Le responsable de l'EDI guide également l'APEX dans la mise en œuvre de politiques et de programmes d'intégration dans l'ensemble de l'organisation.

Pour l'avenir, ces nouveaux postes de direction sont essentiels pour faire avancer la mission de l'APEX, en nous permettant de répondre aux besoins changeants de nos membres et de conserver notre position de défenseur et de ressource de confiance au sein de la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique. En investissant dans les capacités internes et le leadership stratégique, l'APEX est prête à atteindre une croissance et un impact soutenus dans les années à venir.

Dirigeant principal du marketing de l'APEX

En 2023-2024, l'APEX a identifié le besoin d'un nouveau poste de dirigeant principal du marketing et a défini son concept afin de souligner son engagement à améliorer la valeur de la marque et la loyauté de la communauté. Il est prévu qu'un cadre supérieur soit nommé à ce poste en 2024-2025. Ce cadre dirigera l'élaboration et l'exécution de stratégies marketing globales alignées sur la mission de l'APEX et les besoins des membres. Au cœur de ses responsabilités se trouve la gestion de l'intégrité de la marque APEX, en veillant à ce que toutes les communications soient en accord avec nos valeurs et nos objectifs.

Grâce à des informations fondées sur des données et à des techniques de marketing innovantes, le dirigeant principal du marketing renforcera l'engagement des membres et veillera à promouvoir la visibilité de l'APEX au sein de la communauté des cadres supérieurs. Leur leadership stratégique a pour but de faire connaître les événements et les initiatives de l'APEX et d'accroître la participation, afin de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté parmi les cadres supérieurs de la fonction publique.

Sensibilisation et mobilisation des parties prenantes

Les activités de sensibilisation et de mobilisation des parties prenantes de l'APEX sont conçues pour rejoindre les cadres individuels, la communauté des cadres supérieurs au sens large, les réseaux, les partenaires et les parties prenantes. Ces efforts visent à faire connaître les services de l'APEX et à fournir l'expertise et les connaissances nécessaires pour aborder des sujets particuliers qui sont importants pour la communauté des cadres supérieurs.

L'objectif principal de nos efforts de sensibilisation en cours est d'articuler les avantages distincts et la proposition de valeur que l'APEX offre aux cadres supérieurs. Cette approche souligne la volonté de favoriser la mobilisation et de faciliter une communication bidirectionnelle significative. Les activités de sensibilisation se présentent sous diverses formes, notamment des présentations en personne et en ligne, des kiosques interactifs, des ateliers, des visites de sites et des dialogues avec des réseaux et des partenaires.

Mobilisation régionale

Au cours de la période 2023-2024, l'APEX a mené plusieurs initiatives de mobilisation régionale en collaboration avec les conseils fédéraux régionaux, les ambassadeurs et la Communauté nationale des gestionnaires.

L'APEX a mené des activités de mobilisation auprès de cadres et de futurs cadres supérieurs dans trois régions clés :

- **Iqaluit, Nunavut** : Partenariat avec l'Agence canadienne de développement du Nord, la Communauté nationale des gestionnaires et la Table Fédérale du Nunavut, une composante du Conseil fédéral du Nord.
- **Vancouver, C.-B.** : Organisation d'un événement en personne avec 80 cadres supérieurs, en partenariat avec le Conseil fédéral de la Colombie-Britannique.
- **Gatineau, Québec** : Séance en personne organisée avec 15 participants, en collaboration avec le Conseil fédéral du Québec (CFQ) et le Réseau des cadres du CFQ.

Les participants ont souligné l'importance du réseautage comme un aspect essentiel et très apprécié de ces rencontres. Ces engagements ont fourni à l'APEX des renseignements importants sur les enjeux communs auxquels sont confrontés les cadres supérieurs régionaux, notamment les obstacles à l'avancement professionnel, les langues officielles, la gestion des talents et des performances, et la reconnaissance des compétences régionales en matière de leadership. Ces renseignements guideront la défense des intérêts de l'APEX visant à mieux faire comprendre aux agences centrales les besoins et les attentes des cadres supérieurs régionaux.

Chaque région a également identifié des défis uniques. Par exemple, les enjeux particuliers liés à la vie et au travail dans les régions nordiques ont incité l'APEX à entamer des efforts de collaboration avec les cadres supérieurs du Nord et les conseils fédéraux afin d'élaborer une Stratégie de mobilisation nordique sur mesure.



Mobilisation avec les ministères et les autres réseaux

Notre approche présente une occasion à deux volets : d'une part, mieux faire connaître les offres de l'APEX et leur valeur aux cadres supérieurs et à la communauté au sens large, d'autre part, écouter activement les préoccupations et les priorités des cadres supérieurs. En 2023-2024, l'APEX a répondu à plus de 20 demandes d'organisations pour des présentations, s'engageant fréquemment avec des hauts dirigeants, des sous-ministres adjoints (SMA) et des sous-ministres (SM) de l'ensemble du gouvernement, mais aussi avec des communautés de pratique non EX comme la Communauté nationale des gestionnaires et le Réseau des jeunes professionnels de l'Agence du revenu du Canada. Plus de la moitié de ces engagements ont été pris avec la communauté des cadres supérieurs au sein des organisations, ce qui témoigne d'un intérêt partagé pour l'amélioration du soutien aux cadres supérieurs et pour s'assurer que l'APEX comprend leurs besoins afin de les défendre efficacement.

« La Communauté nationale des gestionnaires apprécie son partenariat étroit avec l'APEX, qui l'aide à soutenir les aspirants cadres supérieurs par le biais d'événements et de ressources clés. Les gestionnaires et les cadres supérieurs de la fonction publique cherchent à collaborer pour relever des défis complexes similaires. Pouvoir présenter le travail et les services de l'APEX aux futurs cadres supérieurs est bénéfique pour façonner l'avenir de notre fonction publique collective. »

-- **Camille Beausoleil, Présidente de la Communauté nationale des gestionnaires**

Ambassadeurs organisationnels

Le réseau d'ambassadeurs organisationnels de l'APEX joue un rôle essentiel dans l'avancement de notre mission et de notre vision en augmentant les initiatives de l'APEX et sa portée, tout en améliorant la compréhension des besoins des cadres supérieurs dans les organisations dans la fonction publique fédérale qu'ils représentent.

En 2023-2024, l'APEX comptait 80 ambassadeurs représentant 61 organisations parmi l'administration publique centrale, les agences centrales, l'ARC et des entités plus petites, y compris 10 conseils fédéraux, des agences de développement économique régional et d'autres réseaux.

Le réseau des ambassadeurs continue de prospérer, devenant une ressource dynamique pour les cadres supérieurs. Son utilisation croissante et l'inclusion de multiples représentants de plusieurs organisations soulignent la valeur du réseau. L'APEX a intensifié ses efforts au cours de l'année pour intégrer les perspectives régionales, notamment en impliquant des agences régionales de développement économique dans le réseau des ambassadeurs, ce qui a directement contribué au succès des tournées régionales.

Tout au long de l'année, le réseau d'ambassadeurs a tenu des réunions mensuelles régulières et l'APEX a organisé deux ateliers pour les ambassadeurs, qui ont attiré de nombreux participants. Les ambassadeurs ont notamment représenté l'APEX lors de nos événements de prestige, en contribuant activement aux rôles définis par les lignes directrices spécifiques de l'événement.

L'APEX apprécie la participation proactive de ses ambassadeurs, dont le dévouement et l'implication jouent un rôle crucial dans l'établissement de liens, la promotion de la compréhension et la réalisation des objectifs de l'organisation.

« Le réseau des ambassadeurs de l'APEX offre un espace dynamique pour travailler sur les enjeux essentiels auxquels sont confrontés les cadres supérieurs du gouvernement du Canada. C'est un privilège de représenter les perspectives des leaders de mon propre ministère et de bénéficier des expériences des autres ambassadeurs. Il a été à la fois profondément marquant, énergisant et amusant de pouvoir profiter de l'expertise de mes collègues ambassadeurs. Personnellement, ce rôle m'a comblé et j'ai eu le sentiment d'avoir eu un impact significatif. »

– **David Henry, Ambassadeur de l'APEX, ECCC**

Adhésion à l'APEX

L'APEX fonctionne comme un organisme à but non lucratif composé de membres, avec une cotisation annuelle structurée en deux catégories :

- **Membres ordinaires** : Cette catégorie englobe les cadres supérieurs actifs de la fonction publique, les nouveaux cadres bénéficiant d'une adhésion gratuite d'un an.
- **Membres associés** : Cette catégorie englobe les anciens fonctionnaires ou les fonctionnaires retraités.

Pour être éligible, il faut être titulaire d'un poste de direction ou d'un poste équivalent, y compris ceux qui sont soumis aux conditions d'emploi des cadres supérieurs.

En 2023-2024, l'APEX a augmenté le nombre de ses membres de 3 039 à 3 291, qui représentent désormais 37 % des cadres supérieurs de l'administration publique centrale conformément à l'année précédente. La répartition de nos membres correspond à peu près à la répartition géographique des cadres supérieurs de la fonction publique, soit 60 % dans la région de la capitale nationale et 40 % dans les bureaux régionaux. Les membres régionaux, notamment, représentent environ 25 % de l'ensemble des membres. L'APEX reste déterminée à améliorer la représentation des cadres supérieurs régionaux afin de refléter l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique.

Les nouveaux cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la base de membres de l'APEX, puisqu'ils représentent un tiers de l'ensemble des membres. Les cadres nouvellement nommés bénéficient d'une adhésion gratuite d'un an à l'APEX et sont invités à participer à notre événement de prestige annuel de reconnaissance de leur entrée dans le corps des cadres supérieurs de la fonction publique. En 2023-2024, plus de 900 nouveaux cadres supérieurs ont intégré les rangs de la fonction publique et ont bénéficié d'une adhésion gratuite d'un an à l'APEX. Il s'agit là d'une occasion importante d'augmenter le nombre de membres grâce à des stratégies efficaces de fidélisation de ces nouveaux cadres supérieurs. L'APEX souhaite atteindre ou dépasser l'objectif de 50 % de membres d'ici le 31 mars 2028.

« L'adhésion à l'APEX ne signifie pas seulement l'accès à un soutien exceptionnel en tant que leader – de la formation aux événements en passant par les services-conseils confidentiels –, mais aussi l'accès à un immense réseau de collègues dans la fonction publique. Les rapports humains que nous créons comme membres, et les occasions que nous avons d'être ensemble, tout cela grâce à l'APEX, sont ce qui rend l'adhésion vraiment spéciale et inestimable. »

– Eric Joyce, membre de l'APEX, CRTC

L'APEX continue de se concentrer sur l'amélioration de son portail de renouvellement et d'inscription des membres en ligne, ainsi que sur l'amélioration de son système d'inscription à des événements en ligne. Ces améliorations visent à rationaliser les services et à faciliter la participation des membres. Nos objectifs stratégiques sont centrés sur le renforcement de la valeur de l'adhésion à l'APEX, la promotion des renouvellements annuels et des retenues salariales pour les cotisations. Ces efforts sont essentiels pour renforcer l'engagement des membres et favoriser une croissance soutenue au sein de la communauté des cadres supérieurs.



Programme d'affinité et avantages sociaux pour les membres

Le programme d'affinité continue d'attirer de nouveaux abonnés chaque mois, avec un accent particulier sur le programme d'avantages sociaux pour les membres Perkopolis, qui dessert actuellement plus de 400 membres actifs de l'APEX, soit environ 12 % de nos membres. Des partenariats tels que celui avec TD Assurance ont montré une forte adhésion des membres, contribuant à hauteur de 13 000 dollars de recettes de commandites à l'APEX cette année. De même, GoodLife Fitness a suscité un vif intérêt de la part de ses membres et leur permet de réaliser des économies substantielles. Cependant, les offres pour les membres basées sur la RCN ont montré une utilisation plus faible.

Les résultats de l'enquête marketing menée en 2023-2024 confirment que les avantages sociaux offerts aux membres ont une grande valeur et suscitent un grand intérêt de leur part. Il est essentiel que les informations relatives à l'adhésion soient exactes pour que les membres puissent bénéficier pleinement de ces programmes, et la perte potentielle d'avantages sociaux en cas de non-renouvellement de l'adhésion à l'APEX est un facteur clé qui influe sur les décisions de renouvellement.

En 2024-2025, le programme d'affinité fera l'objet d'une évaluation plus poussée afin d'optimiser les offres offrant le meilleur soutien aux membres de l'APEX. Cette évaluation vise à garantir que nos programmes continuent à répondre aux besoins des membres et à améliorer leur satisfaction globale.

Perspectives marketing

Dans le cadre de son plan stratégique 2020-2025, « Enrichir notre communauté », l'APEX a mené sa première étude marketing exhaustive afin de mieux comprendre les perceptions, les besoins et les attentes des cadres supérieurs de la fonction publique. Menée par Nanos Research, cette étude a fourni des renseignements précieux sur la manière dont l'APEX est perçue et sur les domaines dans lesquels nous pouvons nous améliorer pour mieux servir notre communauté.

L'étude a été menée auprès de 860 cadres supérieurs, ce qui a permis d'obtenir un ensemble de données solides avec un taux de réponse de 11 %. Voici les cinq principales conclusions du rapport :

- 1. Perception de la marque :** L'APEX est perçue comme un défenseur de confiance qui offre un soutien précieux et des occasions d'apprentissage aux cadres supérieurs. Plus de 80 % d'entre eux reconnaissent que l'APEX est une « source d'information fiable » et un « défenseur des cadres supérieurs ». Les membres et les non-membres ont identifié l'APEX comme une source fiable et une voix pour les cadres supérieurs. 80 % des membres ont indiqué que l'APEX avait répondu à leurs attentes, voire les avait dépassées.
- 2. Satisfaction par rapport au service :** 81 % des membres ont indiqué que l'APEX avait répondu à leurs attentes, voire les avait dépassées, ce qui confirme l'efficacité de nos offres actuelles tout en identifiant les domaines susceptibles d'être améliorés.
- 3. Besoins identifiés :** Les cadres supérieurs ont exprimé le besoin d'un soutien supplémentaire dans des domaines tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une rémunération compétitive, des ressources en temps opportuns, un soutien en santé mentale, le développement de compétences en leadership et la gestion de l'austérité organisationnelle.
- 4. Valeur de l'adhésion :** Les membres actuels ont évalué la valeur de l'adhésion à l'APEX à 7,3 sur 10, tandis que les non-membres l'ont jugée plus faible, à 5,0 sur 10. Notamment, les membres sont très enclins à recommander l'adhésion à l'APEX à leurs collègues, ce qui se traduit par un Net Promoter Score (NPS) de +74.[1]
- 5. Cotisations :** L'étude a permis de mieux comprendre l'éventail des cotisations que les cadres supérieurs seraient prêts à payer, ce qui a permis à l'APEX de réfléchir à de futurs ajustements. [1]

Elles orientent également nos efforts de planification stratégique pour la période 2025-2028, particulièrement en ce qui concerne l'amélioration de notre réactivité face à l'évolution des besoins et des priorités des membres.

« La plus grande force et opportunité de l'APEX : La défense des intérêts »

- **Nik Nanos, Scientifique en chef des données et Fondateur du Nanos Research Group**

[1] Le NPS est un indicateur largement utilisé pour mesurer la fidélité et la satisfaction des clients. Il est calculé sur la base des réponses à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre organisation à un ami ou un collègue ? »

Communications

Une communication efficace avec notre communauté diversifiée de cadres supérieurs reste fondamentale pour la mission de l'APEX, en particulier parce que le paysage de la communication numérique évolue très rapidement. L'année écoulée a souligné l'importance de moderniser nos stratégies de communication afin de mieux répondre aux besoins de nos membres. Notre approche des communications met l'accent sur l'utilisation de plateformes numériques innovantes et de stratégies de messagerie adaptées afin de garantir une communication claire, opportune et pertinente avec nos membres.

Communications numériques et médias

Bien que l'engagement de l'APEX à améliorer la communication numérique demeure constant, nous reconnaissons les complexités rencontrées pour rejoindre efficacement notre public. Malgré des efforts constants pour fournir un contenu opportun, pertinent et utile, nous avons été confrontés à des défis, tels que la baisse de l'engagement à l'égard du bulletin d'information et la diminution du nombre d'utilisateurs du site Web. LinkedIn reste le pilier de l'engagement professionnel, avec une augmentation constante du nombre d'adeptes et d'interactions avec les publications, mais nous reconnaissons la nécessité d'une amélioration continue sur tous les canaux de communication.

Le bulletin d'information mensuel de l'APEX reste au centre de notre stratégie de communication, offrant une plateforme privilégiée pour les articles, les mises à jour sur la défense des intérêts et la recherche, et les idées émanant directement de notre communauté et de nos partenaires. Bien que l'engagement et le lectorat restent stables, nous avons observé une légère baisse du taux d'ouverture moyen de notre bulletin d'information par rapport aux périodes précédentes. Ce déclin souligne le défi croissant que représente le fait de capter et de maintenir l'attention de notre public dans un contexte de demandes concurrentes.

De même, alors que nous poursuivons notre réflexion sur notre présence numérique, nous reconnaissons les défis rencontrés cette année avec une réduction du trafic sur le site Web et de la durée des séances par rapport aux périodes précédentes. Si ces mesures indiquent une baisse de l'engagement des utilisateurs, elles mettent également en évidence les possibilités d'amélioration de l'expérience utilisateur et de la pertinence du contenu.

Consciente du rôle essentiel d'une communication efficace, l'APEX s'est engagée à améliorer la stratégie de son bulletin d'information et sa présence sur le Web afin de raviver l'intérêt, l'utilité et l'engagement de son public. Nous explorons activement des approches novatrices pour fournir un contenu opportun, pertinent et attrayant qui trouve un écho auprès de notre public, tout en affinant notre sélection de contenu, en optimisant les calendriers d'envoi des courriels et en incorporant des éléments interactifs pour améliorer l'expérience de l'utilisateur. Grâce à une analyse continue des données analytiques et des commentaires des membres, nous visons à renforcer l'impact de nos bulletins d'information en tant que principal canal de communication.

De plus, nous nous efforcerons de relever ces défis en faisant progresser notre stratégie de modernisation de la gestion de l'information et des technologies de l'information. Cette initiative est essentielle pour revitaliser notre plateforme en ligne, veiller à ce qu'elle évolue pour répondre aux besoins dynamiques de nos publics et améliorer l'accès à des ressources précieuses.

Points saillants de la communication numérique

- Publication de 12 bulletins d'information mensuels avec un taux d'ouverture moyen de 29 %. L'édition de janvier 2024 a obtenu le taux d'ouverture le plus élevé (68,6 %). Les augmentations économiques ou de rémunération et les services-conseils aux cadres supérieurs sont les sections les plus demandées, les augmentations économiques ou de rémunération étant la catégorie la plus populaire tout au long de l'année.
- Publication de 410 messages sur LinkedIn, avec 320 160 engagements et 1 884 nouveaux abonnés, pour un total de 5 845 abonnés.
- Nombre total d'utilisateurs actifs du site Web : 53 213 et 333 229 pages consultées.

Faire progresser la réconciliation, l'équité, l'accessibilité, la diversité et l'inclusion

L'introduction du modèle de maturité de l'APEX pour la réconciliation, l'équité, l'accessibilité, la diversité et l'inclusion (READI) est au cœur de nos efforts en 2023-2024. Élaboré en consultation avec divers réseaux d'employés du gouvernement du Canada représentant des communautés historiquement marginalisées, notamment les Noirs, les Autochtones, les Asiatiques, les musulmans, les juifs, les 2ELGBTQIA+, les personnes handicapées et les personnes neurodivergentes, ce modèle s'aligne sur les meilleures pratiques, articule nos objectifs et définit le succès à chaque étape de notre parcours.

L'APEX a adapté ce modèle à son rôle unique d'organisation professionnelle nationale, en incorporant des aspects distincts tels que la réconciliation avec les peuples autochtones et l'accessibilité dans le cadre READI. Le modèle comprend neuf éléments clés – engagement organisationnel, formation, données, engagement, diversité, équité, inclusion, accessibilité et réconciliation – qui décrivent chacun les étapes de la croissance, de l'état fondamental à l'état idéal. Ces éléments couvrent la gouvernance de l'APEX, les pratiques d'emploi, les procédures opérationnelles, l'espace de travail physique et les programmes de soutien aux membres.

Pour favoriser un dialogue et une collaboration continus, l'engagement des parties prenantes permettra de définir les priorités annuelles de l'APEX et la manière dont nous devrions nous efforcer de fonctionner à long terme. De plus, [notre site Web](#) propose désormais des ressources sélectionnées et les coordonnées de divers réseaux communautaires, ce qui permet aux cadres supérieurs d'accéder facilement à du soutien et à des informations pertinentes.

L'APEX reste déterminée à promouvoir un environnement diversifié, équitable et inclusif, renforçant ainsi son rôle de leader dans la défense des principes READI au sein de la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique. Grâce à des cadres supérieurs structurés et à des partenariats stratégiques, nous continuons à progresser vers notre vision d'un avenir plus inclusif.

Recherche appliquée et leadership

Le désir de l'APEX d'entreprendre des recherches et d'utiliser des informations fondées sur des données probantes remonte aux fondateurs de l'Association qui, en 1984, ont mené une première enquête auprès des cadres supérieurs pour évaluer l'intérêt de créer l'Association, son mandat initial et ses objectifs.

Le plan stratégique 2020-2025 de l'APEX, intitulé « Enrichir notre communauté », met l'accent sur des principes et des priorités qui soulignent l'importance de la recherche et de la défense des intérêts fondées sur des données probantes. Au cœur de cette vision, trois domaines d'intervention prioritaires – Leadership, Santé et bien-être et Rémunération globale – sont désignés comme centres d'excellence (CdE) reflétant l'engagement de l'APEX à faire progresser la découverte, le travail créatif et les nouvelles idées.

Tout au long de la période 2023-2024, l'APEX a renforcé son engagement en faveur de la recherche en élaborant et en approuvant un plan de recherche actualisé. Ce plan définit les prochaines initiatives de recherche sur le leadership prévues pour 2024-2025, jetant ainsi les bases du prochain plan de recherche stratégique triennal qui s'étendra sur 2025-2028. Ces initiatives cadrent bien avec les priorités stratégiques en constante évolution de l'APEX et soulignent notre volonté de faire de la recherche appliquée un pilier d'une défense des intérêts éclairée.

Impact de la recherche et de la défense des intérêts

S'appuyant sur les bases établies dans le plan de recherche stratégique 2020-2023, l'APEX a pris plusieurs mesures en 2023-2024 pour tirer parti de la recherche et du leadership éclairé qui réunit les meilleures réflexions de l'organisation et les applique de manière stratégique pour renforcer la puissance de la marque, la demande de services, créer de nouvelles occasions et fidéliser la communauté des cadres supérieurs.

Le CdE « Leadership » a joué un rôle essentiel au cours de cette période en définissant les thèmes, le contenu des programmes et en s'assurant les services de leaders d'opinion de renommée mondiale pour les événements phares tels que la Cérémonie de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction, le Sommet sur le leadership et la Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX. Le Forum des CdE de l'APEX a fonctionné efficacement en tant que plateforme interne pour les discussions interfonctionnelles sur les questions opérationnelles, permettant la formulation de recommandations directement au chef de la direction de l'APEX.

Animé par la volonté d'élever le niveau de la défense des intérêts et d'excellence des services, le Forum des CdE s'est réuni régulièrement pour aborder des sujets cruciaux tels que la rémunération, la santé et le bien-être, les stratégies de leadership, la recherche appliquée, les initiatives de marketing, le perfectionnement professionnel, la communication, la sensibilisation, l'engagement et l'augmentation du nombre de membres. En particulier, une recherche exploratoire sur le leadership a été menée en collaboration avec l'expert mondial Randall White des HEC Paris, auprès de 600 cadres supérieurs fédéraux. Cette recherche s'est concentrée sur l'évaluation de la capacité des cadres supérieurs à faire face au changement, à l'ambiguïté et à l'incertitude, et a produit un [rapport détaillé des principales conclusions](#) publié sur le site Web de l'APEX.

L'APEX a également lancé une étude de cas complète et multiméthodes explorant la volonté des cadres supérieurs d'adopter la numérisation en tant qu'impératif stratégique dans l'avenir du travail. Des chercheurs de l'École nationale d'administration publique et de la School of Public Policy and Administration de l'Université de Carleton ont participé à cette collaboration. Les résultats préliminaires ont été communiqués aux dirigeants de deux organisations fédérales, ce qui constitue une étape importante dans l'élaboration des stratégies et des décisions politiques futures.

Défense des intérêts et rémunération globale

Au cours de ses 40 années d'existence, l'APEX a toujours été le porte-parole des cadres supérieurs des ministères, des organismes centraux ou des tiers travaillant pour le compte du gouvernement du Canada. Guidée par son engagement inébranlable en faveur de l'excellence de la fonction publique, l'APEX joue un rôle crucial en donnant aux cadres supérieurs les moyens de mener à bien des initiatives complexes et transformatrices qui servent efficacement les Canadiens. Dans ce contexte, l'APEX plaide activement auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour que les cadres supérieurs soient valorisés, récompensés et reconnus à leur juste valeur.

En 2023-2024, l'APEX a poursuivi ses efforts de plaidoyer visant à garantir des processus équitables, objectifs, transparents et opportuns pour déterminer la rémunération globale des cadres supérieurs. Ces initiatives comprennent des engagements productifs menés par Carl Trottier, chef de la direction de l'APEX, avec des hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui ont abouti à l'annonce en juillet 2023 d'augmentations économiques pour les cadres supérieurs de 2022 à 2024. Il s'agit notamment d'une étape importante puisque les cadres supérieurs ont été informés à l'avance des ajustements de taux à venir, complétés par des mises à jour régulières fournies par l'APEX sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, d'abord mensuellement, puis après chaque cycle de rémunération, les demandes particulières étant traitées rapidement.

La défense des intérêts de l'APEX va au-delà des questions économiques et englobe un large éventail de préoccupations des cadres supérieurs, telles que les trop-perçus, la retraite, les dispositions relatives aux congés, les prestations d'invalidité et d'autres conditions d'emploi. En 2023-2024, l'APEX a enregistré une augmentation de 50 % des demandes d'aide, avec plus de 160 cadres supérieurs demandant des conseils sur des questions telles que les trop-perçus et la retraite. En particulier, les cadres supérieurs nommés depuis 2018 ont demandé le soutien de l'APEX pour comprendre et valider leurs salaires de départ au sein du groupe des cadres supérieurs, dans un contexte d'ajustements salariaux rétroactifs dans leurs anciens groupes et d'augmentations économiques rétroactives pour le groupe des EX.

« Merci pour cette explication (sur mon salaire). C'est la première fois au cours des six derniers mois que j'obtiens des renseignements qui expliquent ma situation. J'ai beaucoup apprécié le temps que vous y avez consacré. »

– **Cadre supérieur ayant posé des questions sur sa rémunération**

Ce plaidoyer permanent souligne l'engagement de l'APEX à soutenir tous les membres de la communauté des cadres supérieurs. L'APEX fait aussi activement la promotion de la santé et du bien-être des cadres, en préconisant des améliorations basées sur des initiatives telles que l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs et le Service-conseil pour les cadres supérieurs. Grâce à une collaboration et un dialogue constants avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'APEX entretient un partenariat constructif axé sur l'amélioration des conditions d'emploi des cadres supérieurs, y compris la rémunération, en partageant des informations et des données cruciales.

Santé et bien-être des cadres supérieurs

L'APEX reste déterminée à comprendre et à améliorer l'impact de la culture organisationnelle sur la santé individuelle dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Au cours des 27 dernières années, l'APEX a étudié les dynamiques du lieu de travail qui favorisent la santé des organisations, du leadership et des leaders. Ce dévouement a permis à l'APEX de se positionner en tant que défenseur et contributeur essentiel d'une évolution de la recherche dans le secteur, axée sur les déterminants collectifs plutôt que sur les risques individuels.

En 2023-2024, l'APEX a entamé la première année du cycle triennal de l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs (ETSCS) de 2024, au cours de laquelle l'APEX s'est concentrée sur la préparation du lancement officiel de la 7^e ETSCS en mai 2024. Cette initiative a nécessité l'établissement de partenariats stratégiques et l'obtention d'approbations éthiques de la part du Comité d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa, afin de maintenir l'excellence et l'intégrité de la recherche dans le domaine de la modélisation épidémiologique.

Parallèlement à ses initiatives de recherche, l'APEX a continué à répondre à l'appel de ministères en conseillant diverses tables de direction sur l'amélioration de la santé et du bien-être des organisations et des cadres supérieurs. En s'appuyant sur les résultats de l'ETSCS 2021 et d'autres recherches pertinentes, l'APEX a fait part des domaines clés essentiels à l'amélioration des résultats en matière de santé des organisations et des cadres supérieurs :

- **Prendre conscience de l'importance de la culture et du climat organisationnels** : Le rôle joué par chacun d'entre eux dans la promotion de la santé et du bien-être des cadres supérieurs est également déterminé par de nombreux facteurs. Bien que les administrateurs généraux définissent la culture de l'organisation, le superviseur direct façonne le climat organisationnel et les comportements quotidiens qui contribuent à l'épuisement professionnel ou à la prévention.
- **Augmenter l'inclusion** : L'APEX considère l'inclusion comme un sentiment d'appartenance, une voix à la table, un rôle dans la prise de décision et un ou des investissements concrets de la part de l'organisation dans le développement du cadre supérieur. Accroître le soutien des superviseurs et favoriser la sécurité psychologique au sein des équipes sont des étapes essentielles pour parvenir à une plus grande inclusion.
- **Accroître la reconnaissance** : L'ETSCS 2021 montre que le manque de reconnaissance est le facteur le plus puissant qui crée le plus d'effets négatifs en augmentant les résultats indésirables et en réduisant les résultats souhaitables. Des exigences élevées ne peuvent pas en soi conduire à des résultats négatifs tant que les cadres supérieurs les considèrent comme équilibrées par des récompenses tout aussi élevées.
- **Réduire les interférences entre le travail et la maison** : L'une des principales conclusions de l'ETSCS 2021 est l'interférence croissante entre la vie professionnelle et la vie privée, qui affecte particulièrement les femmes cadres supérieures. L'APEX a souligné la nécessité de mettre en place des politiques et des pratiques qui aident les cadres supérieurs à s'acquitter de leurs obligations personnelles et leur garantissent un temps de récupération adéquat.

Cercles de mentorat

On ne saurait trop insister sur l'influence du soutien social des collègues et des supérieurs sur l'expérience des cadres supérieurs. Il a été démontré que les relations positives et le soutien social constituent une protection efficace contre l'adversité et le stress. À l'inverse, les interactions négatives ou, dans le pire des cas, le manque de respect, voire le harcèlement, peuvent avoir des effets très négatifs sur les individus et les organisations.

« J'ai tout aimé de mon expérience, qui a dépassé mes attentes. En particulier, la façon dont ces séances ont été structurées était très ciblée et bénéfique. J'ai également aimé entendre les parcours d'autres cadres supérieurs et les conseils des mentors, ce qui m'a donné le sentiment d'appartenir à une communauté de cadres supérieurs. J'ai déjà progressé dans de nombreux domaines depuis que je les ai commencés et j'espère continuer à progresser et à me développer davantage. Quelle belle initiative et collaboration entre l'APEX et l'EFPC! Félicitations à toute l'équipe. »

– Citation de mentoré

Pour soutenir les cadres supérieurs, l'APEX a renouvelé son partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada pour animer les Cercles de mentorat. Ces cercles ont réuni 81 cadres supérieurs de niveau EX 1 et EX 2, et 19 mentors de la haute direction dans le cadre de 28 Cercles de mentorat. Les participants ont partagé leurs expériences vécues et leurs points de vue pratiques pour relever les défis et soutenir les occasions à l'aide des mesures suivantes :

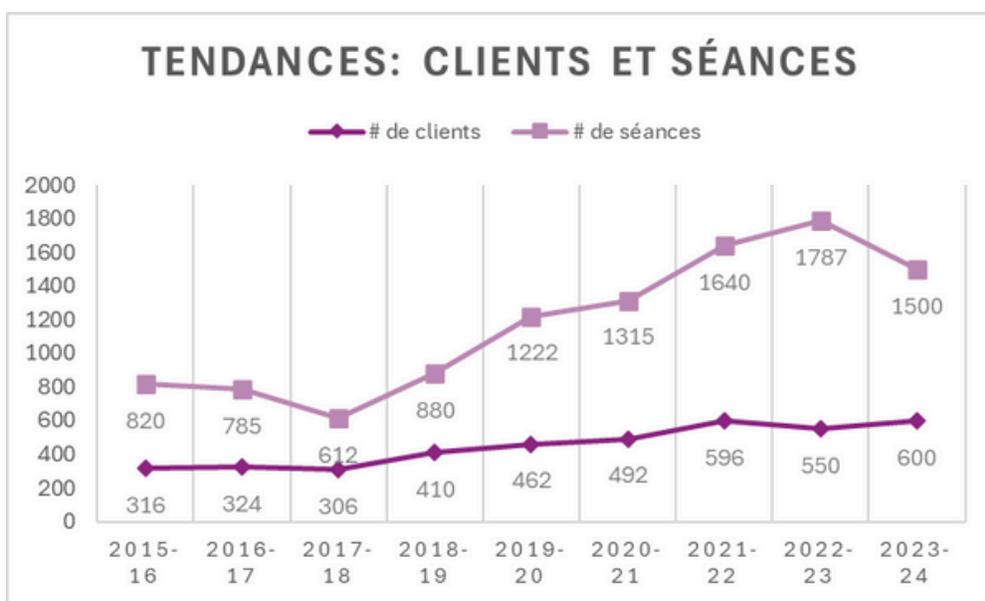
- Fixer des limites
- Gérer les conflits (p. ex. les différentes personnalités et générations sur le lieu de travail)
- Renforcer la résilience
- Demander et recevoir des commentaires significatifs de la part des supérieurs
- Renforcer la sécurité psychologique et la confiance

« J'ai adoré l'occasion qui m'a été donnée d'entendre des cadres supérieurs ayant des expériences et des défis différents. J'ai apprécié les documents que j'ai reçus à l'avance, le format et l'occasion. »

– Citation du mentor

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 de la fonction publique, à la différence que les membres de l'APEX bénéficient d'un accès illimité au SCCS. Notre équipe de conseillers est composée de cadres supérieurs chevronnés, dotés d'une expertise et d'un vécu diversifiés. Ils utilisent une approche empathique et centrée sur l'humain afin de favoriser la confiance avec leurs clients et d'explorer des stratégies, des options et des solutions sur mesure au bénéfice de leurs clients.

Les cadres supérieurs recherchent fréquemment des conseils sur divers sujets, notamment la réflexion et la planification de carrière, la gestion et la résolution des conflits, le harcèlement, la sécurité sur le lieu de travail, les plaintes, les enquêtes, les stratégies de gestion du personnel, la gestion de la performance et des talents, la planification de la retraite, les conditions d'emploi, le bien-être et l'intégration de la vie professionnelle et la vie privée.



Au cours de l'exercice 2023-2024, plus de 600 cadres supérieurs ont eu recours au service, dont 540 l'ont utilisé pour la première fois.

En moyenne, les membres de l'APEX ont accédé au service environ cinq fois par an pour traiter des questions complexes, fournir des mises à jour ou demander un soutien continu. Le nombre total de séances avec les clients a atteint 1 500 au cours de cette période.

« J'apprécie les conversations franches, honnêtes, authentiques et sûres, au cours desquelles je me suis senti écouté, validé et où l'on m'a offert un soutien et des conseils pratiques. »

– Client du SCCS

Partenariats de service-conseil

L'APEX apprécie ses partenariats en cours avec diverses communautés gouvernementales et prestataires de services externes, qui se concentrent sur la santé mentale et le bien-être, le développement du leadership, les services de coaching professionnel et les services juridiques.

Le Service-conseil pour les cadres supérieurs a organisé plusieurs événements d'apprentissage en 2023-2024 en collaboration avec des experts en santé mentale sur le renforcement de la résilience, la promotion du sentiment d'appartenance et la stimulation de l'innovation, et l'exploitation de notre plus grande ressource inexploitée en matière de santé mentale, notre personnel, avec la participation de plus de 250 cadres supérieurs.

En 2023-2024, l'APEX s'est associée au Programme de décompression de Santé Canada pour soutenir les cadres supérieurs qui cherchent des ressources spécialisées en matière de bien-être et de santé mentale au travail. Cette initiative a encouragé les cadres supérieurs à s'inscrire à un programme personnalisé de

L'APEX a également contribué au nouveau Guide de mesures de soutien des cadres du bureau du Dirigeant principal des ressources humaines, elle l'a testé et en a fait la promotion de son utilité auprès de la communauté des cadres supérieurs. En s'appuyant sur les relations avec les bureaux des ombudsmans fédéraux, les chefs des ressources humaines, les chefs des services généraux et les ambassadeurs de l'APEX, les efforts de collaboration se sont concentrés sur l'élaboration de stratégies, de meilleures pratiques et de ressources pour améliorer le soutien aux cadres supérieurs et relever les défis systémiques.

Sommet sur le leadership de l'APEX

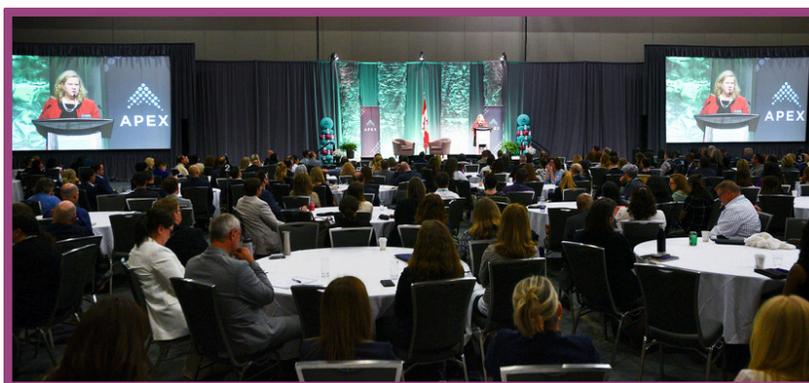
Le Sommet sur le leadership de l'APEX 2023 sur le thème « Servir avec détermination, Diriger avec clarté, Entraîner un changement positif », a marqué une étape importante dans notre engagement continu en faveur du perfectionnement des cadres supérieurs. Le sommet, qui s'est tenu les 30 et 31 mai 2023, a rassemblé des leaders d'opinion, des praticiens chevronnés et des experts en la matière afin d'inciter les participants à adhérer à la mission d'une fonction publique axée sur les objectifs, à s'engager avec clarté sur la voie du leadership et à contribuer à des changements significatifs au cours d'une période de transformation extraordinaire.

Le sommet 2023 a enregistré une participation record, avec plus de 1 300 participants et invités qui se sont réunis pour apprendre, réseauter et être inspirés par un programme exceptionnel comprenant un large éventail d'intervenants du secteur public et du secteur privé, ainsi que des universitaires de renom. Cet événement souligne la volonté de l'APEX de favoriser la création d'une communauté de leaders capables d'apporter des changements positifs dans la fonction publique.

« Le Sommet 2023 a été pertinent, intéressant et bien fait virtuellement. Les conférenciers ont été stimulants et ont fait preuve d'à-propos. Un grand merci à l'APEX d'avoir organisé un autre événement incontournable pour les cadres de la fonction publique!»

– Participant au Sommet 2023 de l'APEX

Le sommet a non seulement mis en évidence l'importance d'un leadership visionnaire, mais il a également renforcé l'engagement collectif de notre communauté de cadres supérieurs à servir avec intégrité et excellence. Le succès de cet événement reflète l'importance que l'APEX accorde à l'offre d'occasions de perfectionnement professionnel de haute qualité qui répondent aux besoins évolutifs des cadres supérieurs de la fonction publique.



Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX

La Cérémonie de remise des Prix d'excellence de l'APEX occupe une place prestigieuse au sein de la communauté des cadres supérieurs, servant de forum annuel pour souligner les contributions exceptionnelles des cadres supérieurs à la fonction publique fédérale. Ce programme prestigieux est soutenu par 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.

En 2023, l'APEX a reçu 57 nominations, ce qui témoigne du haut niveau de talent au sein de la fonction publique. La cérémonie s'est déroulée en présence de Jacqueline Bogden, dirigeante principale des ressources humaines, et de Geneviève Binet, présidente du conseil d'administration de l'APEX, qui, en collaboration avec des commanditaires du secteur privé, ont remis des prix à huit lauréats méritants. Cet événement n'a pas seulement célébré l'excellence individuelle, mais a également renforcé le rôle essentiel du leadership dans la fonction publique fédérale.

Reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs de direction

Le 15 novembre 2023, l'APEX a fièrement organisé la très attendue Cérémonie annuelle de reconnaissance des nouveaux cadres supérieurs au Musée de l'histoire de Gatineau, au Québec. L'événement hybride 2023, dédié exclusivement à la communauté des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale du Canada, a honoré et célébré 939 nouveaux cadres supérieurs intronisés dans la fonction publique fédérale. Le thème, « Nouveaux cadres : Diriger avec authenticité en période de défi », a mis en lumière le potentiel significatif des nouveaux cadres supérieurs pour apporter des changements positifs dans leurs fonctions. Ce thème souligne l'inspiration que ces leaders apportent aux futures générations de fonctionnaires et leur engagement à servir le Canada et ses citoyens avec fierté et excellence.

La cérémonie de 2023 a été la plus importante de l'histoire de l'APEX, avec plus de 580 participants, y compris des sous-ministres et des représentants de haut niveau, et a mis en évidence notre volonté de reconnaître et d'encourager le leadership au sein de la fonction publique fédérale.



Événements d'apprentissage de l'APEX

En 2023-2024, l'APEX a continué à améliorer ses programmes de perfectionnement professionnel, en passant d'un environnement post-pandémique à une plateforme d'apprentissage plus robuste et plus accessible. Cette transformation comprenait l'amélioration des systèmes d'apprentissage et la mise au point de ressources et de matériels complets après l'événement. Ces améliorations ont permis d'offrir aux cadres supérieurs des possibilités d'apprentissage opportunes et pertinentes, disponibles à la fois de manière synchrone et asynchrone, afin de soutenir les cadres supérieurs à tous les niveaux et dans toutes les régions.

De nouveaux partenariats d'apprentissage avec des entreprises et des établissements universitaires ont été établis, maximisant le soutien à la communauté des cadres supérieurs. Ces collaborations ont démontré l'engagement de nos partenaires envers les cadres supérieurs de la fonction publique et ont renforcé la capacité interne de l'APEX à offrir des possibilités de perfectionnement professionnel de qualité supérieure.

L'APEX a organisé 17 événements d'apprentissage hybride en 2023-2024, attirant un total de 4 190 participants. La participation à de nombreux événements a connu une augmentation significative en dehors de la région de la capitale nationale. Un événement d'apprentissage régional a également été proposé en tant que projet pilote pour démontrer l'engagement de l'APEX en faveur de l'apprentissage régional et pour jeter les bases de futures occasions régionales.

Les événements d'apprentissage se sont concentrés sur une série de thèmes pertinents et de domaines prioritaires, notamment la santé mentale, le bien-être, le leadership inclusif, la performance et la productivité, et le leadership avec un état d'esprit dynamique. Cette approche globale a permis de garantir que les programmes abordent les questions actuelles et urgentes auxquelles sont confrontés les cadres supérieurs du service public.

“« Merci beaucoup à l'APEX et à tous les panélistes pour cette excellente séance d'apprentissage! Ce fut extrêmement bénéfique, et je repars avec de nombreuses informations utiles! »

– **Participant à un événement d'apprentissage 2023**

Partenariats stratégiques

En 2023-2024, l'APEX a renforcé son engagement à établir des partenariats efficaces avec diverses organisations des secteurs public, universitaire et privé, dans l'intérêt de ses membres. Cette année, l'APEX a atteint le niveau de commandite externe le plus élevé de son histoire, un financement qui a permis de soutenir de manière significative un programme complet d'événements, de cérémonies et d'activités d'apprentissage de grande qualité pour les cadres supérieurs. Ces commandites ont également facilité la transition rapide de l'organisation vers des plateformes en ligne et l'amélioration de nos capacités numériques et de notre approche d'apprentissage hybride.

L'APEX a établi de nouvelles commandites internes et des relations de collaboration axées sur l'organisation opérationnelle d'événements et la modernisation des programmes destinés aux cadres supérieurs. Ces efforts sont essentiels à notre mission qui consiste à proposer une programmation de premier ordre pour les cadres supérieurs, en veillant à ce que nos offres restent pertinentes et percutantes.

Alors que nous réfléchissons aux succès de l'année écoulée, l'APEX est prête pour des développements passionnants dans l'année à venir. Nous nous concentrerons sur la modernisation de la gestion et des technologies de l'information afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs et de mieux servir nos précieux membres. Nous sommes déterminés à améliorer nos stratégies de communication numérique afin d'offrir des interactions plus solides avec nos membres, la communauté des cadres supérieurs et d'autres parties prenantes, ainsi que des possibilités d'engagement pour nos membres, en veillant à ce que la défense des intérêts reste notre force et une priorité absolue.

Au cours de l'année à venir, l'APEX renouvellera sa proposition de valeur pour les membres, renforçant ainsi son engagement à soutenir les cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique.

Le marketing et les communications joueront un rôle essentiel dans la revitalisation de notre image et de notre marque, en communiquant efficacement notre mission et nos réalisations aux parties prenantes. Anticipant une demande accrue, le SCCS s'efforcera d'accroître sa capacité à répondre aux besoins et aux demandes en constante évolution de notre communauté grandissante.

Nous attendons avec impatience l'élaboration de notre nouveau plan stratégique pour 2025-2028 servira de cadre renouvelé pour faire progresser notre mission et répondre aux besoins changeants de nos membres. Au cœur de notre stratégie se trouve l'amplification de notre présence et le développement d'une communauté, en trouvant un équilibre entre le soutien individuel par le biais d'initiatives de SCCS, d'occasions d'apprentissage et d'événements marquants, et la responsabilisation collective par le biais d'une défense robuste des intérêts. En favorisant un fort sentiment d'appartenance à la communauté et en faisant progresser nos objectifs collectifs, l'APEX continuera à inspirer un avenir dynamique pour les cadres supérieurs de la fonction publique.

