



**ACCOMPAGNER
LES CADRES SUPÉRIEURS DANS
LEUR PARCOURS DE LEADERSHIP :**

HABILITER, RASSEMBLER, PROMOUVOIR



Rapport annuel 2025-2026

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

Le bureau de l'APEX est situé sur le territoire traditionnel non cédé de la nation algonquine Anishinaabek. Nous exprimons notre profond respect et notre gratitude à cette nation, gardienne de la Terre, qui non seulement permet aux personnes, aux animaux, aux plantes et aux cours d'eaux de vivre en harmonie, mais sert également de source de lois, de valeurs et d'enseignement.

D'un océan à l'autre, l'APEX reconnaît les territoires traditionnels cédés et non cédés de tous les peuples des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Nous saluons et reconnaissons les Premières Nations pour avoir partagé leurs connaissances traditionnelles, les Inuits pour avoir partagé leur Inuit Qaujimajatuqangit et la Nation métisse pour avoir partagé ses valeurs et ses principes.

APEX's Anishnabe odiki Kaki ja padiksin wedi odimta migwamik. Kitcha kijiye migwetc ndina nan anishnabek Nation ehgi kinendasiatc, akini, misowatc gotc mino minigik eh tibisek pemadasajij, awesisik, Karina kegon ka nitowgik, nibi kidja madiziwik, anish mamowi gotc acitc anishnabe inakonagewin, ka kopiyodamowatc, mamowi kinamagewin.

Kakina minigik eh ija agam-tcigamiyok, APEX ododapban acitc ogakendan anishnaben, tokolokan mamowi aptwizin oman ehgi pi tanakinjin. Kiga nigishkwanan Mamowi kiga nasadwabdawadwan anishnabek kegi pi wabdigowik eh ija kendamowatc kinamagewini, tokolok egi wabdigowik kewanwa tokolok Qaujimajatuqangit mamowi aptwizik eh ijanagonik ka tebwetamowatc mamowi eh ijagabwiyatc kewanwa.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En tant que président du conseil d'administration de l'APEX, j'ai le plaisir de vous présenter notre rapport annuel 2025-2026. En repensant à ma première année à la présidence, je tiens à exprimer ma gratitude envers mes collègues du conseil d'administration pour leur dévouement et je suis fier des réalisations de l'APEX.

En tant que conseil d'administration, nous avons apporté notre soutien et nos conseils à l'APEX au cours de la dernière année afin de l'aider à mener à bien sa mission. Conformément au Plan stratégique 2025-2028, les leaders se sont vu octroyer les moyens d'agir, les liens entre les cadres supérieurs se sont resserrés et l'excellence est mise à l'honneur.

L'APEX a également posé de nouvelles bases grâce à une amélioration des services, des programmes et des événements, et a démontré son influence positive sur le milieu des cadres supérieurs. Qu'il s'agisse des quelque mille cadres supérieurs qui ont participé au Sommet sur le leadership ou du service-conseil individuel, l'APEX a une incidence favorable à un moment déterminant pour la fonction publique fédérale.

Nous croyons que l'excellence en leadership est renforcée par la diversité des perspectives et des identités, des milieux de travail inclusifs et accessibles et une fonction publique où l'expérience vécue des cadres est reconnue, valorisée et mise à profit.

À l'avenir, la supervision et les conseils offerts par le conseil d'administration continueront de jouer un rôle important pour soutenir l'évolution continue de l'APEX.

Martin Béliveau, président du conseil d'administration



MESSAGE du CHEF DE LA DIRECTION DE L'APEX

Au cours de la dernière année, nous avons réalisé d'importants progrès en tant qu'organisation et nous avons approfondi notre mission. Avant tout, nous nous sommes efforcés de doter les cadres supérieurs des connaissances, des outils et du soutien dont ils ont besoin dans un environnement exigeant en constante évolution.

Cela commence par des efforts visant à créer un fort esprit de communauté parmi les cadres supérieurs. Nous avons renforcé notre engagement régional, élargi et amélioré notre offre – avec plus de 100 événements organisés l'année dernière – et offert aux cadres supérieurs davantage d'occasions d'échanger et de nouer des liens avec des cadres dirigeants ainsi qu'entre eux.

Nous avons mobilisé plus de 1 600 membres de la communauté exécutive dans le cadre de notre Étude sur le travail et la santé des cadres. Cette année, nous avons adopté une approche intentionnelle afin de mieux comprendre les perspectives de leadership de leaders issus de milieux divers à travers la fonction publique. Les connaissances recueillies continuent d'éclairer nos actions visant à favoriser le bien-être des dirigeants et à renforcer des pratiques de leadership plus inclusives.

Nous sommes également à l'écoute de nos membres afin de mieux comprendre leurs intérêts et leurs préoccupations. Nous avons fait part de ces constatations aux cadres dirigeants de la fonction publique et avons adapté nos propres services et programmes en conséquence.

Lorsque je me tourne vers l'avenir, je suis convaincu que l'APEX continuera d'être un moteur positif d'excellence du leadership et de bien-être des cadres supérieurs au sein de la fonction publique fédérale.

Jean-François Fleury, Chef de la direction



Bilan de nos réalisations, vision ambitieuse de l'avenir



Organisé autour des trois piliers du Plan stratégique, **Mobiliser**, **Rassembler** et **Habiliter**, le présent rapport met en lumière les principales réalisations de l'année, les perspectives de la communauté des cadres ainsi que les priorités pour les années à venir. Il présente également le cadre de gestion des risques de l'APEX, notamment les mesures prises pour repérer et atténuer les risques, ainsi que les secteurs qui nécessitent une attention continue.

À mesure que l'APEX évolue, notre priorité demeure claire : soutenir les cadres de la fonction publique fédérale tout au long de leur parcours de leadership. Au cours de la prochaine année, nous renforcerons notre proposition de valeur pour les membres, approfondirons nos partenariats stratégiques et poursuivrons notre engagement envers une fonction publique inclusive. Nous continuerons également d'appuyer les cadres dans la mise en œuvre des priorités de la greffière du Conseil privé grâce à des événements et à des ressources pertinents, pratiques et offerts en temps opportun. Ensemble, ces priorités orienteront nos efforts alors que nous franchissons le cap de la mi-parcours du Plan stratégique actuel.

GOUVERNANCE DE L'APEX

Le conseil d'administration de l'APEX joue un rôle essentiel dans la définition de l'orientation stratégique et dans la supervision de l'organisation. Il est composé de 16 membres représentant des régions de l'ensemble du Canada :

- 9 administrateurs résidant dans la région de la capitale nationale (RCN)
- 6 administrateurs régionaux représentant l'Atlantique, le Québec, l'Ontario, les Prairies, la Colombie-Britannique et le Nord
- 1 directeur associé représentant les anciens cadres supérieurs

Les administrateurs sont élus par les membres pour un mandat de trois ans et peuvent effectuer un mandat supplémentaire consécutif. Le comité exécutif comprend les postes de président, de vice-président, de secrétaire, de trésorier et le dirigeant sans affectation particulière. Le conseil d'administration se réunit six à huit fois par an.

Faits marquants 2025–2026 :

- Le conseil d'administration a approuvé les points suivants avant l'Assemblée générale annuelle de 2025 :
 - Rapport annuel 2024–2025, états financiers vérifiés et rapport du trésorier
 - La nomination du vérificateur pour l'exercice financier 2025–2026
 - L'élection d'une nouvelle équipe d'administrateurs
- Le conseil d'administration a également assuré l'orientation stratégique et la supervision de la mise en œuvre du **Plan stratégique 2025–2028 de l'APEX**, en appuyant les progrès réalisés dans le cadre d'initiatives clés, notamment l'élaboration d'un registre des risques de l'entreprise, de notre cadre de partenariats externes et de nos sections régionales.

Transitions au sein du C.A. :

Nous tenons à exprimer notre gratitude à notre administratrice sortante :

- **Geneviève Binet** (RCN, ancienne présidente).

Nous souhaitons la bienvenue de nouveau à trois administrateurs réélus pour un deuxième mandat :

- **Martin Béliveau** (RCN), **Tabitha Stubbs** (région de l'Ontario) et **Kent Estabrooks** (membre associé).

Nous accueillons également deux nouveaux administrateurs :

- **Nadine Huggins** (RCN) et **André Baril** (RCN).

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2028

APEX PRIORITÉS ET OBJECTIFS

Vision :

Être la voix de confiance de la communauté des cadres supérieurs qui assure l'excellence dans une fonction publique agile et inclusive.

Mission :

Faire progresser l'excellence du leadership et le bien-être en habilitant, en rassemblant et en promouvant les cadres supérieurs d'un bout à l'autre du pays et à l'échelle internationale.

Principes :

empathétique
adapté
professionnel
exemplaire

Habiliter

Rassembler

Promouvoir

Pour favoriser l'excellence du leadership individuel :

En fournissant un soutien grâce à des services, des orientations et des conseils individuels :

- Service conseil pour les cadres supérieurs (SCCS) et soutien individuel en matière de conditions et de

→ rémunération

Élargir le SCCS pour renforcer la spécialisation et la représentation

En diffusant des connaissances par le biais de mentorat, d'apprentissage et de ressources :

- Événements d'apprentissage, ressources et événements
 - de prestige
 - Dépôt de ressources de soutien aux cadres supérieurs
- Programme de mentorat

En créant des partenariats stratégiques afin d'améliorer les services offerts aux cadres supérieurs :

- Augmentation des partenariats externes
- Expertise numérique pour les cadres supérieurs

Pour créer un sentiment d'appartenance :

En bâtissant des réseaux fiables et inclusifs d'un bout à l'autre du pays et à l'échelle internationale :

- Réseau d'ambassadeurs et occasions d'engagement régional en personne
- Collaboration et engagements avec d'autres réseaux

En créant des occasions de mobilisation pour établir des liens significatifs :

- Créer un réseau de collaborateurs pour accroître la capacité de prestation des services
- Créer des sections régionales

En réunissant la communauté pour partager des expériences :

- Augmentation des occasions d'échange entre cadres supérieurs
- Revitalisation du forum des SMA

Légende

- Services et initiatives en cours
- Services et initiatives potentiellement nouveaux/améliorés

Pour promouvoir le leadership au sein de la communauté et le bien-être :

S'engager dans des recherches fondées sur des données probantes afin de promouvoir des lieux de travail inclusifs, diversifiés, équitables et accessibles :

- Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs

→ Plan de recherche appliquée

Recueillir les meilleures pratiques au sein de la fonction publique

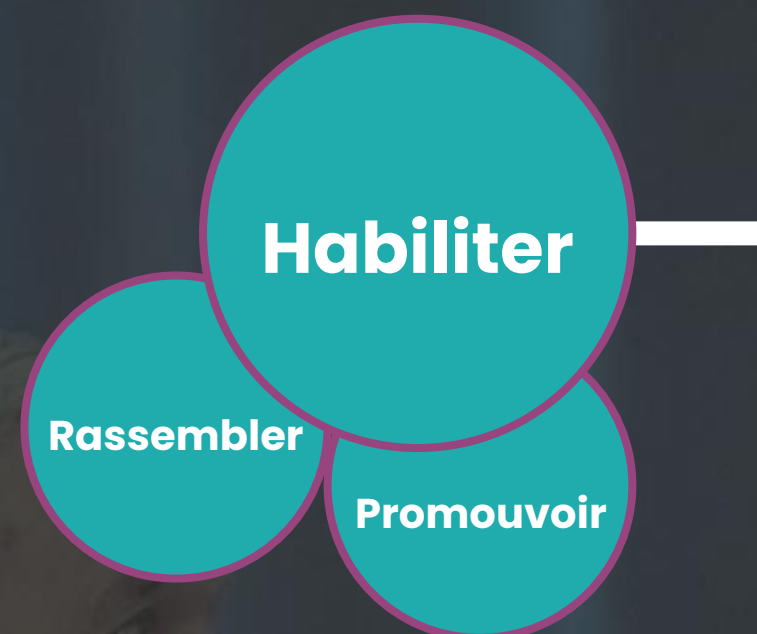
En influençant les décisions de la fonction publique ayant une incidence sur les cadres supérieurs :

- Renforcement du partenariat avec le BDPRH et d'autres organisations clés afin de mieux répondre aux besoins

→ des cadres supérieurs

En reconnaissant et en soulignant les réussites :

- Prix d'excellence de l'APEX
- Intégrer l'approche de la gestion des talents pour



Pour favoriser l'excellence du leadership individuel :

- En fournissant un soutien grâce à des services, des orientations et des conseils individuels
- En diffusant des connaissances par le biais de mentorat, d'apprentissage et de ressources
- En créant des partenariats stratégiques afin d'améliorer les services offerts aux cadres supérieurs

Résultats obtenus

- Élargissement de l'offre de services : passant de **19 à + de 100 événements, + de 7 300 inscriptions**
- **+ de 1 300 séances de consultation**, au service de **+ de 650 cadres supérieurs**
- De nouveaux **outils de leadership bilingues** mis en œuvre au sein des organisations
- **Renforcement du programme d'accueil des nouveaux cadres et lancement d'un programme de mentorat** (73 participants issus de 34 organismes, dont 19 relations de mentorat proposées)
- Renforcement des **partenariats externes** grâce à des ententes de collaboration avec **l'IAPC, l'IOG et des universités**
- Amélioration **de l'intégration et des partenariats externes**

Notre impact

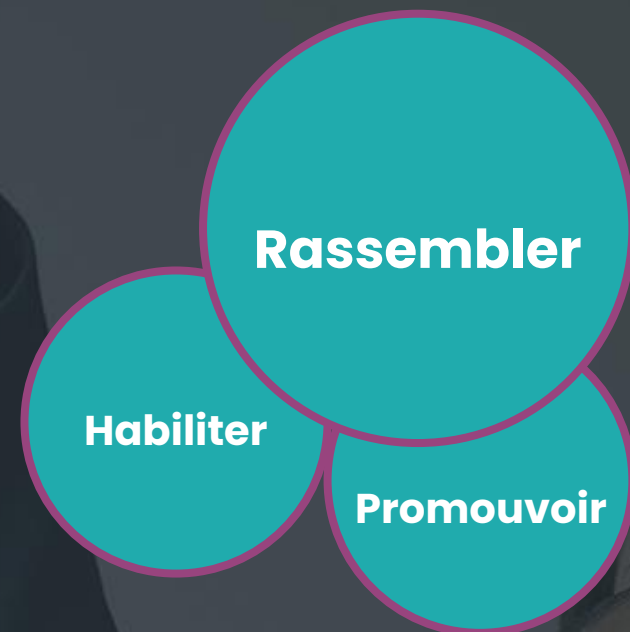
L'APEX a consolidé son rôle de conseiller de confiance, en renforçant les capacités de leadership au sein de la fonction publique tout en offrant un soutien à fort impact grâce à des services-conseils, à des outils pratiques, à des programmes de qualité et à la mobilisation des pairs. Ces efforts jettent les bases d'une croissance durable et renforcent l'influence et la crédibilité de l'APEX à l'échelle nationale.

“ Pendant une période marquée par une grande incertitude, les services-conseils de l'APEX ont fourni une précieuse rétroaction. Ils m'ont aidé à comprendre les options qui s'offraient à moi et à prendre des décisions éclairées, en accord avec mes priorités tant professionnelles que personnelles. ”

– Client du SCCS

À l'avenir

- Continuer à offrir **des services à forte valeur ajoutée et à fort impact** (SCCS, Échanges entre cadres supérieurs, mentorat, outils de leadership)
- **Doter les cadres supérieurs de compétences pratiques en IA et en leadership positif**, afin de favoriser un leadership plus solide et plus adaptatif grâce à l'apprentissage appliqué et à des outils adaptés
- **Continuer à établir de nouveaux partenariats stratégiques partout au Canada**
- Portée **des événements de perfectionnement professionnel à l'échelle nationale**
- Renforcer **les capacités en matière de consultation, d'accompagnement et de mentorat**
- Lancer un **Programme d'affinités renouvelé** afin d'accroître l'engagement et la pertinence



Pour créer un sentiment d'appartenance :

- En bâtissant des réseaux fiables et inclusifs d'un bout à l'autre du pays et à l'échelle internationale
- En créant des occasions de mobilisation pour établir des liens significatifs
- En réunissant la communauté pour partager des expériences

Résultats obtenus

- Organisation de **23 rencontres et activités sociales entre cadres supérieurs**, favorisant l'apprentissage entre pairs et les liens à l'échelle nationale
- Tenue du **Sommet de l'APEX 2025** en présence de **+ de 1 200 cadres supérieurs**
- Excellence reconnue grâce à **+ de 80 mises en nomination aux prix de l'APEX**
- Renforcement de la **présence régionale** (engagement dans six régions)
- Élargissement du réseau d'ambassadeurs afin d'y inclure des représentants des réseaux de diversité.
- Établissement de bases solides pour de nouveaux **partenariats stratégiques**

Notre impact

L'APEX a continué d'aider les cadres à demeurer connectés et engagés au sein de leur communauté en créant des espaces de dialogue, d'apprentissage entre pairs et de collaboration qui sont à la fois significatifs et inclusifs. Grâce à une mobilisation régionale accrue, à des partenariats stratégiques et à des moyens de communication modernisés, l'APEX accentue sa présence à l'échelle nationale et se positionne comme une communauté fédératrice pour les cadres supérieurs de partout au Canada.



L'aspect communautaire et le sentiment

d'appartenance à l'APEX sont vraiment importants. Il

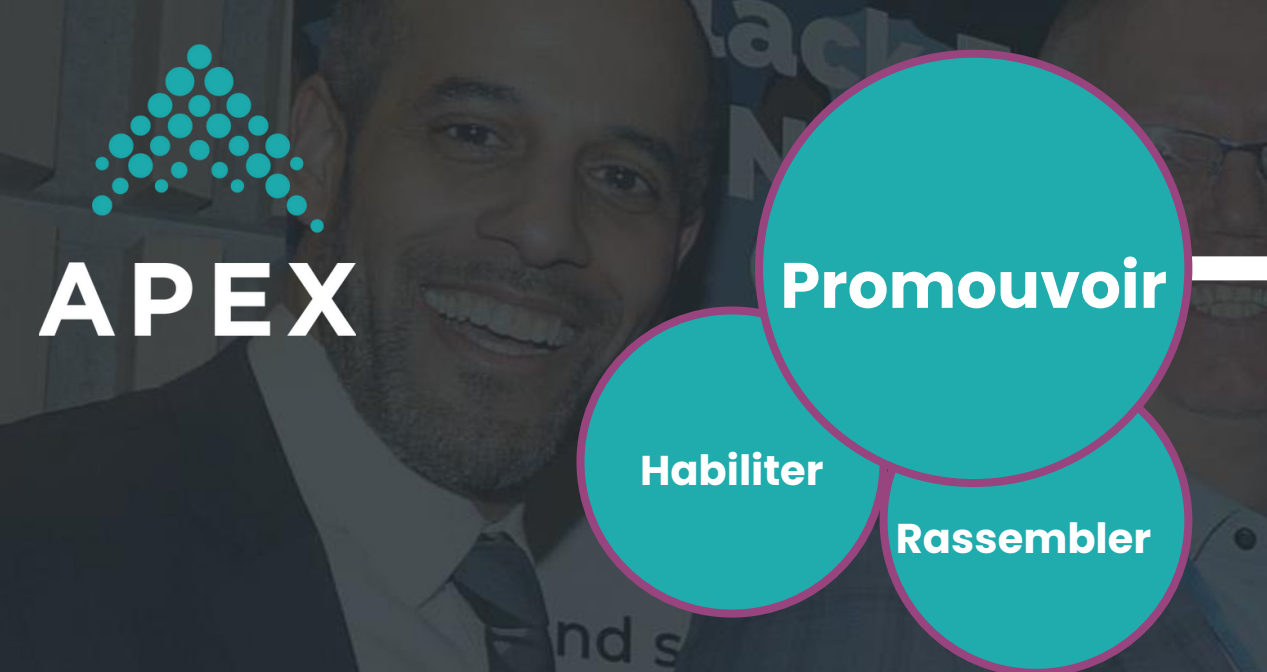
est très réconfortant de savoir qu'on n'est pas seul.

– Natalie Waples, Agence du revenu du Canada



À l'avenir

- **Mise en place de sections régionales de l'APEX** et de structures de mobilisation
- Élaboration d'**analyses régionales en collaboration avec des partenaires externes clés** (universités, secteur privé)
- Conclusion de **partenariats à l'échelle nationale** afin de proposer du contenu pertinent et de grande valeur
- Amélioration **des communications, de la marque et de la visibilité** afin d'étendre notre rayonnement à l'échelle nationale



Promouvoir le leadership et le bien-être de la communauté :

- S'engager dans des recherches fondées sur des données probantes afin de promouvoir des lieux de travail inclusifs, diversifiés, équitables et accessibles.
- En influençant les décisions de la fonction publique ayant une incidence sur les cadres supérieurs
- En reconnaissant et en soulignant les réussites

Résultats obtenus

- Présentation de **59 séances sur l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieurs (ETSCS)** qui ont touché **plus de 1 600 cadres supérieurs dans six régions et à l'échelle internationale**,
- Organisation de plusieurs événements axés sur les communautés méritant l'équité, notamment le **Réseau des exécutifs noirs** et le **Déjeuner des femmes cadres noires**
- Publication de **6 modules d'apprentissage sur le leadership positif** visant à favoriser l'excellence en matière de leadership
- Renforcement de l'**influence de l'APEX auprès d'organismes centraux et de partenaires stratégiques**
- Lancement de **nouvelles initiatives visant à favoriser le bien-être et un leadership inclusif**

Notre impact

L'APEX a continué de promouvoir l'excellence en leadership grâce à la recherche, à l'apprentissage et à des espaces de dialogue inclusifs. En valorisant la diversité des perspectives de leadership et en favorisant des conversations porteuses sur l'équité, l'accessibilité et l'inclusion, l'APEX a contribué à renforcer une communauté de cadres plus représentative, mieux informée et mieux outillée pour répondre aux défis de la fonction publique.

“

***L'APEX nous aide à devenir de meilleurs leaders...
et à mieux comprendre les compétences
nécessaires à la réussite.***

– Emmanuel St-Aubin, Sécurité publique

Canada, ambassadeur de l'APEX

”

À l'avenir

Les cadres supérieurs souhaitent être mieux écoutés, soutenus et informés; ils s'attendent à ce que l'APEX continue de définir le dialogue, les données probantes et la reconnaissance à l'échelle du système.

Ce que nous faisons :

- Accentuer notre influence sur les politiques en tirant parti des conclusions de la recherche et des partenariats stratégiques
- Élargir la portée et l'impact de programmes fondés sur la recherche, y compris des initiatives READI
- Renforcer des approches fondées sur des données afin de mieux cerner les tendances, les besoins et les résultats
- Continuer à promouvoir le bien-être et le leadership inclusif grâce à des initiatives fondées sur des données probantes
- Lancer une initiative d'entraide entre pairs destinée aux cadres supérieurs noirs, s'appuyant sur READI, l'engagement communautaire et les conclusions de la recherche

Gestion des risques organisationnels

Une approche proactive et intégrée de la gestion des risques, conforme au Plan stratégique de l'APEX et aux priorités fédérales en constante évolution.

Cadre de gestion des risques

- Cerner les risques et les classer par ordre de priorité
- Surveiller les stratégies d'atténuation
- Favoriser la prise de décisions éclairées
- Renforcer la résilience organisationnelle

➔ Ces mesures d'atténuation témoignent de l'approche proactive de l'APEX en matière de gestion des risques organisationnelle, tout en préservant son influence, sa pertinence et la résilience de l'organisation.

Mesures prises par l'APEX en 25-26 pour atténuer ces risques :

 Durabilité Les mesures d'austérité budgétaire qui ont des répercussions sur les activités et les services	 Pertinence Les services ne répondent peut-être pas aux besoins changeants des cadres supérieurs	 Expérience des membres et intégrité opérationnelle Les lacunes en matière de service qui nuisent à la satisfaction et à la crédibilité	 Capacité Demande croissante qui dépasse la capacité organisationnelle
• Initiatives visant à accroître le nombre de membres • Planification financière pluriannuelle • Améliorations de l'efficacité opérationnelle	• Renforcement de l'engagement des cadres supérieurs • Développement des communications ciblées • Renforcement des partenariats stratégiques • Mise en place de mécanismes de rétroaction continue	• Amélioration de l'expérience numérique • Simplification des processus • Renforcement de la capacité des services • Amélioration du soutien en temps réel	• Progrès de la planification des effectifs et de la relève • Partenariats mis à profit pour accroître la capacité • Mise en œuvre de stratégies de financement durables

À l'avenir, l'APEX continuera à :

-  Adapter les services à un contexte de fonction publique en évolution
-  Renforcer la viabilité et la pertinence organisationnelle
-  Offrir des services à fort impact, axés sur le client
-  Positionner l'APEX comme un partenaire de confiance en excellence en leadership
-  Intégrer la gestion des risques à la planification opérationnelle, à la mesure du rendement et à la surveillance exercée par le C.A.



Résultats de l'exercice financier 2025-2026 de l'APEX

EN BREF



~ 7 700

abonnés sur
LinkedIn et
en croissance



7 300+

inscriptions à
des séances,
événements
et services
de leadership



2 800+

membres
et en croissance



1 300

séances
service-conseil
offertes à
650 cadres
supérieur-e-s



1 010

cadres en personne au
Sommet 2025 (170 en virtuel)

98,7 %

de satisfaction quant à la
pertinence des sujets du Sommet



80

candidatures
à des Prix
d'excellence

RÉALISATIONS CLÉS 2025-2026

HABILITER

Favoriser l'excellence en leadership individuel

- ✓ Augmentation des événements : de 19 en 2024-2025 à plus de 100 en 2025-2026
- ✓ Programme de mentorat lancé en 2026 avec 73 participants dont 53 mentors provenant de 34 organisations
- ✓ Cadre de partenariat établi
- ✓ Mis à l'essai d'un nouveau processus d'intégration (Induction)

RASSEMBLER

Créer un sentiment d'appartenance

- ✓ Expansion du réseau d'ambassadeurs pour inclure les communautés READI
- ✓ Offre d'occasions de mobilisation régionale en personne et en virtuel dans 6 régions partout au Canada
- ✓ Augmentation des occasions d'échanges entre cadres supérieur-e-s grâce à plus de 20 séances et rencontres sociales nationales

PROMOUVOIR

Faire progresser le leadership communautaire et le bien-être

- ✓ Augmentation du nombre d'événements READI, y compris l'événement de réseautage du Réseau des exécutifs noirs et le déjeuner des femmes cadres noires
- ✓ 59 séances portant sur l'Étude sur le travail et la santé des cadres supérieur-e-s ont rejoint plus de 1600 cadres dans 6 régions et à l'échelle internationale
- ✓ 6 chapitres du Leadership positif publiés

PRIORITÉS CLÉS 2026-2027

1.

EXPÉRIENCE CLIENT ET PROPOSITION DE VALEUR

Réexaminer notre approche numérique, nos outils et nos processus tout en renforçant et en clarifiant la proposition de valeur de l'APEX.

2.

ÉVÉNEMENTS DE PRESTIGE

Offrir des événements de prestige d'envergure, notamment le Parcours d'intégration des nouveaux cadres supérieur-e-s et le Sommet sur le leadership.

3.

SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Continuer de renforcer le mentorat, le service-conseil, les échanges entre cadres supérieur-e-s et les outils de leadership.

4.

EXPANSION RÉGIONALE

Créer des Chapitres régionaux afin de renforcer l'esprit de communauté, d'accompagner les cadres supérieur-e-s et d'apporter une valeur ajoutée en région.

5.

SÉANCES SUR L'IA ET LE LEADERSHIP POSITIF

Offre de séances et d'outils pratiques pour renforcer le leadership.

6.

INITIATIVE DE SOUTIEN PAR LES PAIRS POUR LES CADRES SUPÉRIEUR-E-S NOIRS

Explorer tous les besoins et susciter le soutien entre pairs.

7.

PARTENARIATS

Multiplier nos partenariats afin de partager des connaissances qui suscitent la réflexion partout au Canada.

VISION

Être la voix de confiance de la communauté des cadres supérieur-e-s dans une fonction publique agile et inclusive.

MISSION

Promouvoir l'excellence en matière de leadership et le bien-être en habilitant, en rassemblant et en soutenant les cadres supérieur-e-s d'un océan à l'autre et à l'échelle internationale.

CE QUE NOUS AVONS ENTENDU DE NOTRE COMMUNAUTÉ

1. Renforcer l'alignement à tous niveaux de direction

Assurer une compréhension cohérente des rôles, des attentes et de l'autorité décisionnelle à tous les niveaux EX.

2. Accroître la clarté décisionnelle et la flexibilité

Mieux aligner la responsabilité avec l'autorité : les cadres supérieur-e-s doivent pouvoir gérer efficacement les personnes et les réalités du milieu de travail.

3. Améliorer la communication et la mobilisation

Offrir une communication plus rapide, plus claire et mieux contextualisée pour soutenir l'exécution cohérente dans les organisations. Les cadres supérieur-e-s veulent diriger avec authenticité.

4. Aborder et améliorer les conditions de travail des cadres supérieur-e-s qui influencent le leadership

Reconnaître que les cadres supérieur-e-s ont besoin d'espaces de travail fonctionnels et d'environnements propices au leadership en présentiel et à la collaboration.

5. Soutenir la capacité et la pérennité des cadres supérieur-e-s

Reconnaître la pression croissante sur les cadres supérieur-e-s et renforcer les mécanismes de soutien pour maintenir leur efficacité et leur confiance.

6. Soutenir le rendement organisationnel et le bien-être individuel - les 3 domaines d'intervention

- Sécurité psychologique
- Climat psychosocial sécuritaire
- Soutien du superviseur



Habiliter les leaders· Rassembler les communautés· Promouvoir l'excellence