

20 25

RAPPORT ANNUEL

L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) est la principale organisation professionnelle canadienne soutenant l'excellence dans le secteur public du pays. L'IAPC offre des programmes d'apprentissage et de perfectionnement à l'échelle nationale et régionale. Avec des groupes régionaux d'un océan à l'autre, nos membres comprennent des fonctionnaires de tous les niveaux de gouvernement – fédéral, provincial, municipal et autochtone –, des universitaires et de nombreuses autres personnes impliquées dans l'administration publique.

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA PRÉSIDENTE	... 04
CONSEIL DES GROUPES RÉGIONAUX	... 06
ADHÉSIONS	... 07
RAPPORT SUR LA RECHERCHE ET LE RAYONNEMENT	... 08
ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA	... 11
PROGRAMMES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX	... 14
RAPPORT SUR LES PROGRAMMES DES GOUVERNEMENTS AUTOCHTONES	... 16
RAPPORT SUR LES PRIX	... 18
77E CONFÉRENCE NATIONALE ANNUELLE	... 20
RÉSEAU DES NOUVEAUX PROFESSIONNELS	... 24
20E SOMMET NATIONAL SUR LE LEADERSHIP	... 26
RAPPORT DE LA TRÉSORIÈRE	... 29
RAPPORT FINANCIER	... 31



L'IAPC est la plus grande association professionnelle d'administrateurs publics au Canada.

L'Institut d'administration publique du Canada est une association professionnelle regroupant des fonctionnaires, des universitaires et des étudiants qui partagent une passion pour une gestion performante du secteur public. Grâce à son vaste réseau de membres, de collègues et de partenaires internationaux, l'IAPC contribue à approfondir les connaissances sur les pratiques exemplaires et à susciter de nouvelles idées en matière de politiques et d'administration publiques.

Depuis plus de 70 ans, l'Institut d'administration publique du Canada est reconnu comme un chef de file national dans la promotion de l'excellence en administration publique. Nous sommes une voix respectée auprès de tous les ordres de gouvernement, des milieux universitaires et de la recherche, des communautés autochtones et des organisations non gouvernementales. Nous nous employons à rassembler nos membres et partenaires pour partager les connaissances, stimuler l'innovation en matière de politiques publiques et favoriser la collaboration.

SUIVEZ-NOUS SUR LES MÉDIAS SOCIAUX

Soyons connectés pour nos dernières nouvelles et mises à jour



@institute-of-public-administration-of-canada



@ipac_iapc



Mot de la présidence

Ce fut pour moi un honneur et un privilège d'exercer les fonctions de présidente de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) au cours d'une nouvelle année marquée par la croissance, la collaboration et l'innovation au sein de la communauté canadienne de la fonction publique. J'ai le plaisir de présenter ce rapport annuel, qui nous permet de faire le bilan des réalisations, des partenariats et des progrès ayant façonné l'IAPC au cours de la dernière année.

Cette année a mis en évidence l'importance de la collaboration, de l'adaptabilité et du leadership dans l'ensemble du secteur public. Alors que les institutions publiques canadiennes continuent de composer avec l'évolution rapide des technologies, une complexité croissante et des attentes changeantes de la population, l'IAPC demeure résolu à soutenir les fonctionnaires de tous les niveaux. Notre travail continue de reposer sur un engagement ferme envers l'inclusion, l'innovation et l'obtention de résultats concrets pour la population.

En 2025, l'IAPC a continué à renforcer ses initiatives de perfectionnement professionnel visant à aider les fonctionnaires à s'adapter aux technologies émergentes et à l'évolution rapide du secteur public. À travers des colloques, des programmes de formation et des événements virtuels, les participants ont exploré l'impact croissant de l'intelligence artificielle et de la transformation numérique sur la prestation des services publics et le travail quotidien dans le secteur public. Les programmes de l'IAPC ont examiné comment les technologies émergentes redéfinissent les systèmes de communication, la cybersécurité, la préparation aux situations d'urgence et la gestion des catastrophes, créant ainsi un espace propice à l'apprentissage pratique, au partage des connaissances et à des échanges pertinents dans le contexte actuel en constante évolution.

Dans le domaine du perfectionnement professionnel notamment, notre réseau « New Professionals Network » a accompagné les fonctionnaires en début de carrière en leur offrant des opportunités de mentorat, de réseautage et de renforcement des compétences dès leurs premiers pas dans la fonction publique. Notre événement « Ignite Your Career in Public Administration » a réuni des participants issus de l'ensemble du secteur public pour aborder des thèmes tels que l'avenir de l'administration, la collaboration, l'image de marque personnelle et les bases de l'administration publique. Ce programme reflète l'engagement de l'IAPC à renforcer la prochaine génération de dirigeants de la fonction publique.

L'un des moments marquants de l'année a été le 77e Symposium national annuel de la fonction publique de l'IAPC, qui s'est tenu à Halifax sous le thème « Naviguer dans le changement. Diriger avec détermination ». Le symposium a réuni des participants de tout le Canada, tant en présentiel qu'en ligne, afin d'explorer l'avenir de la fonction publique à travers des débats d'ouverture, des ateliers parallèles et des occasions de réseautage collaboratif. Tout au long de l'événement, les échanges ont porté sur les technologies émergentes, le leadership adaptatif, la transition en matière d'infrastructures et d'énergie, l'innovation dans le domaine de la santé, la cybersécurité, la confiance du public et l'élaboration des politiques dans un monde de plus en plus complexe.

Un moment particulièrement marquant de ce symposium a été la remise de la médaille Vanier au Dr Stephen Lucas. Tout au long de sa carrière, le Dr Lucas a apporté sa contribution dans les domaines de la santé, de l'environnement et des politiques intergouvernementales, et il continue d'être une source d'inspiration pour les fonctionnaires de tout le pays. L'IAPC était fière de rendre hommage à ses réalisations exceptionnelles.

Cette année, les initiatives nationales et régionales de l'IAPC ont conservé un élan fort partout au pays. Les groupes régionaux sont restés essentiels pour favoriser l'engagement local et renforcer les communautés de pratique professionnelles à travers le Canada. Un exemple remarquable a été la discussion avec les lauréats du prix Hodgetts 2023, le Dr Garbriel Eidelman (Université de Toronto), le Dr Jack Lucas (Université de Calgary) et Evert Lindquist (Université de Victoria), qui a permis de rassembler des points de vue de tout le pays afin d'examiner comment les dirigeants municipaux communiquent et se coordonnent avec les autres niveaux de gouvernement. En mettant en relation des chercheurs et des praticiens de différentes régions, cette session a souligné l'importance du dialogue à l'échelle nationale et du partage des connaissances entre les fonctionnaires, les universitaires et les praticiens.

Rien de ce travail ne serait possible sans le dévouement et le soutien de nos bénévoles, des membres du conseil d'administration, des groupes régionaux, de nos partenaires, des intervenants, des commanditaires et de nos membres. Notre PDG, David Fulford, ainsi que l'ensemble du personnel de l'IAPC, a apporté une contribution significative aux activités de l'organisation, et les résultats témoignent de cette réussite. Je tiens à adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont consacré leur temps, leur expertise et leur énergie à faire avancer la mission de l'IAPC cette année. Votre engagement continue de renforcer notre organisation et l'ensemble de la communauté de la fonction publique.

Tourné vers l'avenir, l'IAPC continuera d'évoluer aux côtés des institutions publiques et des communautés que nous servons. Nous restons déterminés à favoriser la collaboration, à encourager l'innovation et à soutenir les fonctionnaires qui mènent le changement avec résilience et détermination.

Merci pour votre soutien et votre engagement sans faille. Je me réjouis à la perspective de l'année à venir et de poursuivre ensemble ce travail essentiel.



– *Ron Hallman*

Président du Conseil

d'administration national de l'IAPC



Conseil des groupes régionaux



Période couverte : du 1er janvier au 31 décembre 2025

Le Conseil des groupes régionaux (CGR) joue un rôle essentiel dans le rapprochement entre les sections régionales de l'IAPC et l'organisation nationale, en veillant à ce que les points de vue régionaux soient pris en compte dans la définition des priorités nationales, tout en favorisant la cohérence, la collaboration et l'innovation à l'échelle du pays. Au cours de l'année dernière, le Conseil a continué à renforcer ce lien, en mettant particulièrement l'accent sur le soutien des capacités régionales, la promotion de programmes inclusifs et accessibles, et l'alignement des initiatives régionales sur l'orientation stratégique de l'IAPC.

Tout au long de l'année, le CGR a servi de plateforme pour le partage des points de vue régionaux, des défis et des meilleures pratiques. Les discussions au sein du Conseil ont mis en lumière la diversité des réalités auxquelles sont confrontés les fonctionnaires dans les différentes administrations, notamment les restrictions budgétaires, les transitions au sein du personnel, les environnements de travail hybrides et les attentes croissantes du public. Ces échanges ont contribué à orienter les programmes nationaux et ont renforcé l'importance de l'apprentissage entre régions et des échanges entre pairs.

Le perfectionnement professionnel et le partage des connaissances ont constitué un axe prioritaire. Le CGR a soutenu et encouragé la mise en place de programmes régionaux et nationaux portant notamment sur le leadership, les valeurs et l'éthique du secteur public, la confiance dans les institutions publiques et les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle. L'accent a été mis sur l'amélioration de l'accès à ces programmes grâce à des formats virtuels et hybrides, sur la réduction des obstacles à la participation pour les régions de petite taille ou gérées par des bénévoles, ainsi que sur la mise en avant des initiatives régionales via les réseaux de communication nationaux de l'IAPC.

L'engagement des professionnels émergents et nouvellement diplômés constituait un autre axe prioritaire. Le Conseil a travaillé en étroite collaboration avec le Comité des nouveaux professionnels afin d'étudier les moyens par lesquels le CGR pourrait soutenir les actions de sensibilisation, le mentorat et les opportunités de formation gratuites ou à faible coût destinées aux personnes en début de carrière dans la fonction publique. Ces efforts s'inscrivent dans l'engagement de l'IAPC à constituer un réseau solide et diversifié de futurs dirigeants du secteur public à l'échelle nationale.

Le CGR a également contribué à la planification et à la coordination à l'échelle nationale, notamment en fournissant des mises à jour au Comité exécutif de l'IAPC et en soutenant les préparatifs d'événements nationaux majeurs tels que le Symposium national annuel de la fonction publique. Les membres du Conseil ont régulièrement partagé leurs observations régionales afin de veiller à ce que les initiatives nationales reflètent les réalités du terrain et trouvent un écho dans toutes les administrations.

Bien que l'année ait été marquée par des défis — tels que des capacités régionales inégales, la lassitude des bénévoles et des contraintes de ressources persistantes —, le Conseil s'est adapté en privilégiant la flexibilité, la collaboration et un soutien pragmatique. Les principaux enseignements tirés ont réaffirmé l'importance de l'apprentissage entre pairs, de propositions de valeur claires pour les membres et d'une communication soutenue entre les dirigeants nationaux et régionaux.

Dans l'avenir, le CGR continuera de se concentrer sur le renforcement de la gouvernance régionale et de la planification de la relève, le soutien à des programmes innovants et inclusifs, ainsi que le renforcement de la collaboration entre les régions, le monde universitaire et les organismes du secteur public. Le Conseil reste déterminé à faire en sorte que le réseau régional de l'IAPC continue de prospérer et d'apporter de la valeur aux fonctionnaires de tout le Canada.

Régions
Décembre 2025



– *Sean Elliott*
président du CGR de l'IAPC

2249 Membres
actifs

# Nombre d'Adhésions		Groupe
2024	2025	
3	37	Groupe régional de Terre-Neuve-et-Labrador
5	5	Groupe régional du Yukon
10	5	Étranger
11	22	Groupe régional de Moncton
23	388	Groupe régional de Montréal (QC)
25	21	Groupe régional de Vancouver
36	26	Groupe régional de l'Île-du-Prince-Édouard
38	27	Groupe régional de Fredericton
39	26	Groupe régional du sud-ouest de l'Ontario
56	36	Groupe régional des Territoires du Nord-Ouest
74	43	Groupe régional de Victoria
80	64	Groupe régional de la Saskatchewan
94	109	Groupe régional de l'Alberta
157	360	Groupe régional de la Nouvelle-Écosse
481	413	Groupe régional de Toronto
523	541	Groupe régional de la capitale nationale
533	126	Groupe régional du Manitoba

2025-2026

Rapport sur la recherche et le rayonnement



Activités de recherche annuelles, évolutions des revues et relance des programmes stratégiques.

I. SOMMAIRE

Au cours de l'année universitaire 2025-2026, le Comité de recherche de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) / Institute of Public Administration of Canada (IPAC) a mis en œuvre un programme de modernisation de grande ampleur. Les activités principales ont porté sur la garantie de la viabilité financière et opérationnelle à long terme de la revue *Administration publique canadienne* (CPA) en prévision de l'obligation fédérale d'accès libre prévue pour 2028, sur la conception d'une nouvelle série nationale de webinaires consacrés à l'éthique de la fonction publique, ainsi que sur la restructuration de programmes hérités sous-utilisés, notamment les séries d'études de cas et d'articles de recherche. Le présent rapport présente les étapes clés de l'institution, les négociations en cours et les prochaines mesures stratégiques à mettre en œuvre.

II. REVUE « TRANSITION STRATÉGIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE (CPA) »

Le comité a consacré une part importante de ses ressources administratives à la gestion d'un tournant structurel décisif pour la revue phare de l'IAPC, soumise à un comité de lecture, *Administration publique canadienne* (CPA).

III. NOUVELLE INITIATIVE : SÉRIE DE WEBINAIRES SUR L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Afin de combler un manque clairement identifié en matière d'offres de formation professionnelle ouvertes, fiables et facilement accessibles destinées aux fonctionnaires canadiens, le comité a mis au point une série nationale de webinaires consacrés à l'éthique.

A. Format et structure du programme d'études

- **Fréquence:** cette initiative proposera trois échanges structurés par année scolaire.
- **Accessibilité:** toutes les sessions seront enregistrées et archivées sous forme numérique afin de garantir leur accès à un public plus large du secteur public, en mettant particulièrement l'accent sur l'ancrage des valeurs fondamentales chez les professionnels débutants et émergents.

- Intégration de contenus fédéraux: le comité collabore avec Zach Spicer afin de procéder à un audit du cours d'éthique existant de l'IAPC. L'objectif est de remanier le programme pour en faire une version élargie, ouverte à tous les membres de l'IAPC, qui intègre des contenus plus solides au niveau fédéral.

B. Partenariats externes et harmonisation

Afin d'optimiser l'affectation des ressources et d'éviter les chevauchements dans les efforts de formation à l'échelle de l'administration, le comité étudie la possibilité de conclure des partenariats stratégiques avec :

- L'Association canadienne des praticiens de l'éthique (EPAC): évaluation de leurs programmes actuels de webinaires en vue d'une coorganisation ou d'opportunités de promotion croisée.
- Formation continue à la Schulich School of Business
- L'École de la fonction publique du Canada

IV. MODERNISATION ET REDYNAMISATION DES PROGRAMMES UNIVERSITAIRES TRADITIONNELS

Afin d'apporter davantage de valeur ajoutée concrète et applicable aux professionnels du secteur public, le comité procède à la restructuration de deux programmes phares existants.

A. Programme d'études de cas

- Présentation au comité exécutif: Le comité présentera officiellement au comité exécutif national de l'IAPC une proposition visant à approuver une refonte complète du programme d'études de cas.
- Poste vacant de coordonnateur: Une fois approuvé par le comité exécutif, un appel à candidatures officiel sera lancé afin de recruter un nouveau coordonnateur national dédié aux études de cas, chargé de superviser le fonctionnement du programme.

B. Série de documents de recherche

- Réorientation de la mission: la mission fondamentale de la série d'articles de recherche est en cours de réécriture afin de s'éloigner des approches purement théoriques et de l'aligner directement sur la recherche pratique et appliquée ainsi que sur des études de cas cliniques.
- Relance pilote: le comité rédige actuellement une proposition visant à relancer la série à petite échelle et de manière très ciblée, afin de tester l'engagement des praticiens avant de procéder au lancement complet du programme.

V. PROCESSUS INSTITUTIONNELS ET COORDINATION DES GROUPES RÉGIONAUX

La commission a mené une analyse opérationnelle de la manière dont les divisions régionales s'inscrivent dans les objectifs nationaux en matière de recherche.

- Autonomie opérationnelle: les groupes régionaux conservent leur indépendance structurelle et budgétaire, et planifient et mettent en œuvre leurs activités locales de manière autonome.
- Répartition financière: les recettes générées et les fonds opérationnels continuent d'être répartis, selon des formules établies, entre l'IAPC national et les entités régionales respectives.

- Unification géographique: la présidente prévoit d'organiser une réunion officielle avec le président du groupe régional, Sean Elliott, afin de définir les structures des activités régionales. Cette initiative vise à mieux coordonner les contributions des conférences et à garantir que des points de vue géographiques diversifiés soient intégrés dans les résultats de recherche nationaux.

Le présent rapport est établi et soumis respectueusement conformément au Code de conduite du Conseil d'administration de l'IAPC.



– *Ester Nergis Caneffe*

PhD, SJD, Présidente du comité de recherche de l'IAPC

Institut d'administration publique du Canada (IAPC)
1075, rue Bay, bureau 401, Toronto, ON M5S 2B1



Ce rapport annuel est le premier que je rédige en tant que rédacteur en chef de Canadian Public Administration/Administration publique du Canada (CPA/APC). Le 1er avril 2025, la nouvelle équipe éditoriale de CPA/APC a pris ses fonctions, Christy Paddick conservant son poste de directrice de la rédaction. L'équipe comprend la professeure Kathy McNutt (Regina), chargée de la gestion des numéros spéciaux ; le professeur Jonathan Paquette (Université d'Ottawa), chargé des articles en français ; et le professeur Charles Conteh (Brock), chargé des différents articles courts. L'équipe se réunit chaque mois pour discuter des priorités actuelles et de la gestion de la revue.

Administration publique du Canada / Canadian Public Administration (APC/CPA) est la principale publication canadienne consacrée à la recherche évaluée par les pairs menée par des chercheurs et des praticiens canadiens sur divers sujets liés à l'administration publique aux échelons fédéral, provincial, territorial, municipal et autochtone. La revue encourage également les analyses comparatives.

APC/CPA constitue un outil précieux pour les activités de marketing et de recrutement de membres de l'IAPC.

Voici les faits marquants de **2025** :

1.

Nous avons reçu 107 manuscrits via ScholarOne et Research Exchange. Sur ce total, nous avons publié quatre numéros comprenant au total 32 articles originaux, 4 notes de recherche, 3 articles de synthèse sur l'état de l'art et 4 éditoriaux. La plupart des articles sont des publications en libre accès, dont les coûts sont pris en charge par le Réseau canadien de documentation pour la recherche (RCDR).



2.

Le numéro de 2025 (68:1-4) abordait les thèmes suivants :

- A.** Des articles originaux sur les mécanismes de l'État, diverses priorités politiques telles que le climat et la fiscalité, l'intelligence artificielle et la révolution numérique, le fédéralisme, les enjeux de gestion du secteur public tels que le renouvellement des effectifs, et le leadership dans les services publics.
- B.** *Des notes de recherche sur l'attrait des postes au sein des équipes politiques pour les jeunes ; les élus municipaux et les institutions électorales locales ; l'organisation citoyenne numérique ; et le soutien à la souveraineté québécoise.*
- C.** *Des articles de synthèse sur l'état des lieux concernant la charge administrative ; la gouvernance à plusieurs niveaux ; ainsi que les audits et évaluations de performance.*
- D.** *Numéro spécial : le numéro de septembre 2025 était consacré au thème « Renaissance et résilience des peuples autochtones dans l'administration publique canadienne » et comprenait 13 articles.*

3.

Le jury du Prix Hodgett 2024 a décerné le prix du meilleur article en anglais à la Dre Maria Gintova pour son article intitulé « Le service public au Canada après la pandémie de COVID-19 : la transition vers le travail hybride et ses défis de mise en œuvre ». L'équipe éditoriale a collaboré avec l'IAPC pour organiser un webinaire le 24 février 2026. Le Prix Parenteau a été décerné à Sylvie Goupil et Stéphanie Gagnon pour leur article intitulé « Bureaucratie de guichet et hybridité au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation », et a donné lieu au tout premier webinaire consacré au Prix Parenteau, qui s'est tenu le 24 mars 2026.

4.

Le nombre de téléchargements de textes intégraux (141 000) en 2025 a augmenté par rapport à 2024 (114 000). Le rapport des citations de revues de 2024 a montré que notre facteur d'impact Clarivate sur deux ans était passé à 1,4, poursuivant ainsi une tendance à la hausse constante. Les chiffres de 2026 n'étaient pas disponibles, mais les premières indications montrent qu'il devrait encore augmenter.

5.

Au cours de l'année 2025, plusieurs actions ont été menées par l'équipe éditoriale :

- A.** En 2025, la CPA/APC est passée de ScholarOne à Research Exchange, ce qui a permis d'améliorer le processus d'évaluation par les pairs, ainsi que les capacités de révision et de production. Cela a entraîné divers changements de politique concernant nos systèmes d'évaluation par les pairs et de production.

- B.** *Un nouveau comité de rédaction a été nommé, composé de 16 membres issus des milieux professionnels, universitaires, étudiants et de communautés vulnérables. Le comité se réunit deux fois par an pour définir l'orientation éditoriale de la revue.*
- C.** *L'équipe éditoriale a également sollicité et obtenu en 2025 une subvention du CRSH au titre du programme « Aide aux revues savantes ». L'objectif de cette subvention est de soutenir les projets de transition vers le modèle « Diamond Open Access » d'ici 2028. Les revues doivent se conformer aux critères du Directory of Open Access Journals (DOAJ) pendant toute la durée de la subvention.*

Un grand merci au conseil d'administration de l'IAPC et à son PDG, David Fulford, pour leur soutien à CPA/APC. Si vous avez des questions concernant la revue, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse robertp.shepherd@carleton.ca. Vous trouverez mon « Mot de l'éditeur et félicitations ! » ici, qui présente la vision de l'équipe éditoriale pour la revue, notamment la création d'équipes de recherche et la mise en avant d'articles phares dans des balados.



– *Robert P. Shepherd*

Professeur à l'École de politique publique et
d'administration de l'Université Carleton.
Rédacteur en chef, Canadian Public Administration/
Administration publique du Canada



Programmes nationaux et internationaux

Le DIP développe et gère des partenariats innovants, des missions de conseil et des programmes de formation visant à améliorer les performances des administrations publiques au Canada et à l'international. Le DIP bénéficie du soutien de nombreux membres, partenaires, bénévoles et consultants exceptionnels de l'IAPC.

L'année 2025 a de nouveau été une année difficile pour les programmes internationaux de l'IAPC. De plus, les ressources actuellement disponibles au sein de l'IAPC sont limitées. Notre action internationale est nettement réduite par rapport aux années précédant la pandémie ; elle reste toutefois une composante des activités de l'IAPC et la valeur du travail de développement international mené par l'IAPC reste au cœur de nos préoccupations.

Faits marquants de la gestion du programme

L'Institut collabore avec Cowater International, qui intervient en tant que partenaire de soutien dans le cadre d'un projet de sept ans financé par le GAC, intitulé « Mécanisme canadien de commerce et d'investissement pour le développement » (CTIF). L'objectif principal du CTIF est de soutenir les réformes des politiques commerciales et d'investissement qui favorisent une croissance inclusive et durable dans les pays en développement de la région Asie-Pacifique. Le CTIF apporte son expertise technique et met en œuvre des interventions ciblées pour soutenir les initiatives de réforme des politiques commerciales et d'investissement. En raison du ralentissement des activités pendant la pandémie, le projet accuse un retard dans ses dépenses. En 2024, le projet a bénéficié d'une prolongation d'un an, sans financement supplémentaire, jusqu'au 31 mars 2026.

Le projet « Mécanisme de déploiement d'experts pour le commerce et le développement » (EDM), d'une durée de sept ans, est également mené en partenariat avec Cowater Sogema. L'EDM offre une assistance technique pour soutenir la négociation et la mise en œuvre d'accords de libre-échange (ALE) et d'accords de protection des investissements étrangers (APIE) entre le Canada et ses partenaires commerciaux des pays en développement et des marchés émergents éligibles à l'aide publique au développement (APD). En raison du ralentissement des travaux pendant la pandémie, le projet accuse un retard dans ses dépenses. En 2024, le projet a également bénéficié d'une prolongation d'un an, sans financement, jusqu'au 31 mars 2026.

En 2025, le portefeuille de programmes nationaux de l'IAPC a continué de s'étoffer, proposant un large éventail d'opportunités de formation professionnelle à fort impact qui ont renforcé les capacités du secteur public. Tout au long de l'année, l'IAPC a organisé plusieurs séries de formations nationales en partenariat avec des organisations de premier plan, notamment le programme en quatre volets du Danish Design Centre sur la conception centrée sur l'humain, l'innovation systémique et le leadership axé sur la mission, ainsi que le lancement de la série « Confiance du public et prévention de la fraude » en partenariat avec SAS. S'appuyant sur le succès des années précédentes, l'IAPC a également poursuivi son programme de formation sur l'IA, qui a rencontré un vif succès, en partenariat avec Microsoft et KPMG, proposant plusieurs promotions, en anglais et en français, sur la culture de l'IA, l'ingénierie des prompts, les outils de productivité et les applications dans le secteur public. D'autres webinaires nationaux ont abordé des thèmes émergents tels que l'IA générative, la préparation aux catastrophes et l'avenir des services publics de l'emploi, garantissant ainsi à ses membres l'accès à des informations pertinentes et pratiques.

Parallèlement à ces offres nationales, l'IAPC a élargi sa programmation sur mesure en proposant des solutions de formation personnalisées aux ministères fédéraux et aux organismes du secteur public, notamment des ateliers sur l'IA adaptés aux besoins spécifiques et des programmes de développement du leadership conçus pour répondre aux priorités organisationnelles particulières. L'IAPC s'est également associé à Deloitte pour mettre en place l'Académie de leadership des services sociaux et à la personne (HSSLA), qui a réuni des hauts responsables afin d'examiner l'avenir des services publics de l'emploi et la transformation de la main-d'œuvre par le biais d'un apprentissage collaboratif et d'échanges entre pairs. Ce travail a été effectué par une programmation nationale sur les valeurs et l'éthique, animée par des hauts responsables de la fonction publique, ainsi que par un soutien aux antennes régionales et aux initiatives de leadership à travers le pays. Collectivement, ces programmes ont renforcé la réputation de l'IAPC en tant que partenaire de formation de confiance, approfondi les relations avec les gouvernements et les partenaires stratégiques, élargi notre portée nationale et démontré notre capacité à répondre rapidement aux besoins de formation en constante évolution de la fonction publique canadienne. L'IAPC continue son travail avec un objectif clair : développer et partager les connaissances et l'expertise en matière de formation dans la fonction publique, au Canada et dans le monde entier.



– *Noah Arshinoff*
Président, Comité des programmes
nationaux et internationaux

Membres du Comité



Noah Arshinoff



Norma MacIsaac



Scott Duff



Ed Sajecki

Rapport sur les programmes des gouvernements autochtones

L'engagement et le partenariat avec les gouvernements autochtones constituent une priorité constante pour l'IAPC et tous les gouvernements du Canada. Nous reconnaissons que l'IAPC, ses membres, ses partenaires et ses commanditaires mènent des activités couvrant de nombreux territoires autochtones d'un océan à l'autre, et nous sommes reconnaissants à nos partenaires autochtones, en particulier aux gardiens du savoir et aux aînés qui ont guidé ce travail.

L'IAPC est partenaire du projet « Reconstruire la gouvernance des Premières Nations » (RFNG) dirigé par l'université Carleton et le Centre pour la gouvernance des Premières Nations (CFNG). Ce projet est financé par le Conseil de recherches en sciences sociales et humaines, qui soutient ces travaux de recherche depuis plus de six ans. « Reconstruire la gouvernance des Premières Nations » (RFNG) est une alliance nationale regroupant des communautés des Premières Nations et des conseils tribaux, des chercheurs universitaires et des praticiens du secteur public, créée pour soutenir les dirigeants des Premières Nations et les titulaires de droits qui ont décidé de sortir du cadre de la Loi sur les Indiens pour adopter une gouvernance fondée sur leurs droits inhérents.

Le RFNG a pour objectif de mener des travaux de recherche appliquée et d'analyse sous la direction des gouvernements des Premières Nations qui s'efforcent de maîtriser ou de dépasser le cadre de gouvernance de la Loi sur les Indiens. Parmi les partenaires du projet RFNG figurent six Premières Nations et deux conseils tribaux, six universités canadiennes, trois organisations non gouvernementales, ainsi que 35 chercheurs universitaires et praticiens au Canada et aux États-Unis.



En 2025, le RFNG a lancé un balado régulier intitulé « Inherent Rights, Informed Voices ». Ce balado est produit par le projet de recherche « Reconstruire la gouvernance des Premières Nations » (RFNG) en collaboration avec son partenaire principal, le Centre pour la gouvernance des Premières Nations (CFNG). Il donne la parole à des experts de tout le pays – partenaires, collaborateurs et praticiens – qui aident les Premières Nations à trouver des moyens de sortir du cadre administratif de la Loi sur les Indiens pour retrouver l'autonomie dans la gestion de leurs territoires. Ce balado constitue également un outil pédagogique important permettant à tous les Canadiens de mieux comprendre notre histoire commune et l'importance de construire ensemble un avenir partagé. Les cinq premiers épisodes du balado ont été diffusés en 2025, et cinq autres sont en cours de production pour une diffusion prévue en 2026.

Les publications et la recherche constituent également un volet essentiel du projet. Une série continue de notes d'information de haut niveau sur des questions clés de gouvernance, intitulée « Shortcuts », a été publiée ; elle s'adresse aux conseils et aux administrateurs des Premières Nations, ainsi qu'à toute personne ayant besoin d'une introduction rapide à des sujets pertinents. Toujours en 2025, des articles de recherche intitulés « Revitaliser les langues autochtones, favoriser l'autonomie gouvernementale, dépasser la Loi sur les Indiens : une étude de cas de la nation Lil'wat », « Mise en œuvre du projet de loi C-92 : renforcer la compétence autochtone et la résilience communautaire en matière de protection de l'enfance » et « Enfermés et en quête d'une issue : le contrôle des politiques par les Premières Nations comme moyen de sortir du labyrinthe de la Loi sur les Indiens » ont été publiés.



Rapport sur les prix





IPAC  IAPC | MÉDAILLE VANIER

Le Dr Stephen Lucas
Président-directeur général
de Mitacs, ancien
sous-ministre fédéral



Le Dr Stephen Lucas a reçu la Médaille Vanier lors du Symposium national sur la fonction publique 2025 de l'IPAC, qui s'est tenu à Halifax du 10 au 12 septembre 2025. À cette occasion, il a prononcé un discours sur l'importance du secteur public dans un monde en évolution.

Chaque année, l'IAPC décerne la Médaille Vanier à une personne qui a fait preuve d'un leadership exceptionnel dans les domaines de l'administration publique et de la fonction publique au Canada, ou qui a apporté une contribution majeure à ces domaines, en signe de distinction et de réalisations extraordinaires. Nommée en l'honneur de Georges Vanier, premier gouverneur général canadien d'origine française et défenseur de longue date de la fonction publique, la Médaille Vanier constitue la plus haute distinction décernée par l'IAPC.

La Médaille Vanier 2025 a été décernée au Dr Stephen Lucas, éminent dirigeant de la fonction publique dont la carrière l'a conduit à occuper certains des postes de direction les plus élevés au sein du gouvernement du Canada. Au cours de sa carrière, le Dr Lucas a occupé les fonctions de sous-ministre de Santé Canada, de sous-ministre de l'Environnement et du Changement climatique Canada, ainsi que de secrétaire adjoint du Cabinet (Plans, consultations et affaires intergouvernementales) au Bureau du Conseil privé. Il a également occupé des postes de haute direction au Bureau du Conseil privé et à Ressources naturelles Canada, notamment ceux de secrétaire adjoint chargé des politiques de développement économique et régional et de sous-ministre adjoint chargé des sciences et des politiques, ainsi que des minéraux et des métaux.

Le Dr Lucas a joué un rôle de premier plan dans la réponse du gouvernement fédéral à la pandémie de COVID-19, notamment en supervisant la plus grande campagne de vaccination de l'histoire du Canada. Tout au long de sa carrière, il a contribué à faire progresser des priorités nationales majeures dans les domaines de la santé, de la recherche et de l'innovation, de la politique environnementale et climatique, ainsi que de l'énergie. Son leadership s'est caractérisé par un engagement fort en faveur de politiques fondées sur des données probantes, de la collaboration et de l'excellence dans la fonction publique pour relever des défis complexes en matière de gouvernance.

Prix du leader chevronné

Le Prix IAPC des leaders confirmés récompense les responsables de l'administration publique qui ont obtenu des résultats concrets au fil de nombreuses années et dont le travail a apporté une contribution significative à l'intérêt public. Ces personnes incarnent également les idéaux de l'administration publique et ont renforcé la confiance dans leurs domaines respectifs.

- Aileen Baird – Région de Peel
- Anne-Marie Cotter – Ministère de la Justice et du Procureur général, gouvernement de la Saskatchewan

Prix du leader émergent pour l'excellence dans le secteur public

Le prix IAPC des « leaders émergents » est décerné à de nouveaux responsables prometteurs de l'administration publique, comptant sept ans d'expérience ou moins, dont le travail a eu un impact significatif sur l'intérêt public. Ces personnes doivent également incarner les principes de la gestion publique, jouir d'une grande confiance et faire preuve d'assurance dans leur domaine.

- Sydney Burns – Ministère de la Défense nationale
- Emily Shearer – Santé Canada
- Jaskiran Shoker – Fonction publique de l'Ontario

Prix de l'innovation pour l'excellence dans le secteur public

Le Prix IAPC de l'innovation récompense une personne ou une organisation qui a apporté un changement exceptionnel ou mis en place une nouvelle façon de faire au service de l'intérêt public.

- Innovate BC - Gouvernement de la Colombie-Britannique
- Équipe d'intervention auprès des demandeurs d'asile de la région de Peel - Région de Peel
- Centre de santé mentale et de lutte contre les toxicomanies de Terre-Neuve-et-Labrador

Prix d'excellence pour services exceptionnels rendus dans le domaine de la promotion de la santé mentale dans le secteur public

Une personne ou une organisation qui s'est distinguée par ses réalisations exceptionnelles dans la mise en place de programmes innovants et continuels en matière de santé mentale, destinés à des individus ou à une communauté, se voit décerner le Prix IAPC pour services émérites dans la promotion de la santé mentale.

- Erik Hanson – Ministère des Forêts de la Colombie-Britannique
- Dr. Katy Kamkar – Services publics et Approvisionnement Canada

77e conférence nationale annuelle



Halifax Convention Centre,
1650 Argyle Street
Halifax, NS B3J 0E6

SEPTEMBER 10-12

2025

NATIONAL PUBLIC SERVICE SYMPOSIUM
HOSTED BY THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA (IPAC)



SYMPOSIUM CHAMPIONS


RON HALLMAN


CATHIE O'TOOLE


PAUL LAFLECHE

DU 10 AU 12 SEPTEMBRE

SYMPOSIUM NATIONAL SUR LA FONCTION PUBLIQUE 2025
ORGANISÉ PAR L'INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA (IAPC)

L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) a eu l'honneur d'accueillir le Symposium national de la fonction publique 2025, qui s'est tenu du 10 au 12 septembre 2025, à la fois au Centre des congrès d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, et en ligne, dans un format hybride. Sous le thème « Naviguer dans le changement. Diriger avec détermination. », le Symposium a réuni plus de 1 400 participants, parmi lesquels des fonctionnaires, des cadres supérieurs, des universitaires et des dirigeants de tout le Canada.

Leadership éclairé et conférences principales

Ce symposium a réuni des personnalités influentes issues des secteurs public, privé, universitaire, autochtone et associatif, favorisant ainsi un dialogue constructif sur l'avenir de l'administration publique au Canada. Des hauts responsables et des experts ont pris part à des débats et à des tables rondes tout au long de l'événement, notamment :

- Tracey Taweel, greffière du Conseil exécutif et responsable de la fonction publique, gouvernement de la Nouvelle-Écosse
- Jamie Aiken, greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet, gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard
- Denis Mahoney, greffier du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
- Jennifer LaPlante, sous-ministre, ministère de la Cybersécurité et des Solutions numériques de la Nouvelle-Écosse

- Sandra McKenzie, sous-ministre, ministère de la Gestion des urgences de la Nouvelle-Écosse
- Paul LaFleche, sous-ministre, ministère des Affaires municipales et ministère des Travaux publics, gouvernement de la Nouvelle-Écosse
- Sarah Paquet, directrice générale, Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)
- Bonnie Lysyk, vice-présidente exécutive chargée de l'application de la loi, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario
- Sharleen Gale, présidente du conseil d'administration, Coalition des Premières Nations pour les grands projets
- Contre-amiral Josée Kurtz, commandante de la composante maritime
- Contre-amiral Jason Armstrong, chef des capacités navales
- Cathie O'Toole, directrice générale, municipalité régionale d'Halifax
- Stephen Lucas, lauréat de la Médaille Vanier, ancien sous-ministre de la Santé du Canada

Le symposium a également proposé des activités d'apprentissage interactives et des démonstrations pratiques, notamment une session de formation en direct sur Microsoft Copilot animée par Jen Burke et Todd Mercer, experts chez Microsoft Canada, et axée sur l'avenir de la prestation des services publics grâce à l'intelligence artificielle.



Faits marquants du programme

Cette conférence de trois jours a proposé plus de 15 sessions sous divers formats, notamment des discours d'ouverture, des ateliers parallèles, des remises de prix, des visites guidées et des réceptions de réseautage. Parmi les principaux thèmes abordés tout au long du programme figurait :

- Politiques publiques et gouvernance à l'ère des changements rapides
- Intelligence artificielle et transformation numérique au sein de l'administration publique
- Cybersécurité et préparation à la gestion des situations d'urgence
- Modernisation de la défense et évolution des priorités du Canada en matière de sécurité nationale
- Infrastructures énergétiques et compétitivité économique
- Confiance du public, prévention de la fraude et obligation de rendre compte
- Innovation dans les soins de santé et les services à la personne
- Politique sociale, équité et transformation des systèmes
- Leadership dans le secteur public et gestion du changement

Les participants ont également pu profiter d'un large éventail d'activités pratiques et d'occasions de réseautage, notamment :

- Visites guidées locales et programme culturel dans tout Halifax
- Pauses de réseautage prolongées et pauses déjeuner conçues pour favoriser des rencontres enrichissantes
- Une réception de bienvenue organisée par IMP Solutions et une réception en soirée en partenariat avec Davis Pier
- Un salon de portraits professionnels pour les participants présents sur place

Célébrer l'excellence dans le secteur public

Tout au long du symposium, l'IAPC a mis à l'honneur l'innovation, le leadership et l'excellence dans l'administration publique à travers son programme national de récompenses. Les remises de prix et les vidéos des lauréats ont mis en avant des réalisations inspirantes venues de tout le pays.

Parmi les prix décernés, on peut citer :

- Médaille Vanier – Décernée à Stephen Lucas en reconnaissance de son leadership exceptionnel et de sa contribution à l'administration publique au Canada
- Prix du leader émergent – Récompensant les leaders en devenir de la fonction publique qui ont un impact significatif
- Prix du leader chevronné – Récompensant les acteurs du changement expérimentés et l'excellence en matière de leadership
- Prix de la santé mentale et du bien-être – Récompensant les initiatives favorisant le bien-être et la santé psychologique sur le lieu de travail
- Prix de l'innovation – Récompensant les projets avant-gardistes et les initiatives collaboratives

Partenariats communautaires et commandites

Le Symposium 2025 a été organisé en collaboration avec le groupe régional de l'IAPC en Nouvelle-Écosse et enrichi grâce à des partenariats avec des organisations issues des secteurs public et privé. Ces collaborations ont permis de créer un forum dynamique et représentatif favorisant le dialogue, l'apprentissage et les échanges entre les différentes autorités et les différents secteurs.

L'IAPC tient à remercier chaleureusement les commanditaires et partenaires du symposium pour leur soutien généreux, dont les contributions ont permis la tenue de cet événement. Parmi les commanditaires et partenaires figurait : Deloitte

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| • Microsoft | • Dayforce |
| • EY | • IMP Solutions |
| • Gouvernement de la Nouvelle-Écosse | • Université de Guelph |
| • Blueprint | • Université de Dalhousie |
| • Opus Group | • Eastlink |
| • SAS | • Nous Group |



Nous tenons à remercier tout particulièrement notre Commanditaire Platine Deloitte, ainsi que nos Commanditaires Or, Microsoft et EY, pour leur leadership et leur soutien continu.

Vers l'avenir

Le succès du Symposium national de la fonction publique 2025 témoigne de l'engagement et du travail acharné du personnel national de l'IAPC, des bénévoles, des intervenants, des commanditaires et du groupe régional d'Halifax. Les échanges, les partenariats et les idées qui ont émergé tout au long de l'événement continueront à favoriser l'innovation et à renforcer l'administration publique partout au Canada.



Réseau des nouveaux professionnels

Réseau des nouveaux professionnels de l'IAPC – 2025 : résumé analytique

Le Réseau des nouveaux professionnels (NPN) de l'IAPC a continué de renforcer sa présence nationale en 2025 grâce à un élargissement de son offre de programmes, à un engagement accru des bénévoles et à des initiatives destinées à soutenir les fonctionnaires en début de carrière partout au Canada. Accompagnant environ 1 131 nouveaux professionnels titulaires d'un compte IAPC à l'échelle nationale, le Réseau a continué d'offrir des opportunités de perfectionnement professionnel et de renforcement de la communauté aux fonctionnaires en début de carrière.

En 2025, l'accent a été mis sur le renforcement du modèle de bénévolat du Réseau grâce à une campagne nationale de recrutement qui a permis d'accroître la participation aux comités et la représentation régionale. En s'appuyant sur sa structure existante de comités, organisée autour des axes « Sensibilisation et croissance », « Communication et promotion » et « Conception et mise en œuvre des programmes », le Réseau a renforcé sa capacité à mettre en œuvre des programmes et des initiatives à l'échelle nationale, tout en intégrant des perspectives régionales diversifiées. Des bénévoles, nouveaux ou confirmés, issus de différentes administrations, de tous les niveaux de gouvernement et de diverses disciplines, ont contribué à la direction des comités et à la mise en œuvre des actions tout au long de l'année.

Les efforts du comité se sont concentrés sur l'amélioration de l'expérience des membres et le soutien à la croissance du réseau grâce à une communication renforcée, à une meilleure visibilité des opportunités de bénévolat, à des améliorations apportées à la page web et à la navigation de la section « Jeunes professionnels », ainsi qu'à une collaboration étroite avec l'IAPC national afin de soutenir la mise en œuvre et la promotion des programmes.

La réalisation principale du réseau a été l'organisation de la conférence IAPC des jeunes professionnels, le 17 décembre 2025 — un événement virtuel national gratuit conçu par des jeunes professionnels, pour des jeunes professionnels. Réunissant des hauts responsables de la fonction publique et des jeunes professionnels en tant qu'intervenants, la conférence a allié apprentissage pratique, discussions interactives et perspectives interjuridictionnelles, rassemblant ainsi des fonctionnaires de tout le Canada.

Parmi les thèmes abordés figurait:

- Le fonctionnaire moderne : compétences et état d'esprit pour aujourd'hui et demain
- Diriger dans un contexte d'incertitude : leçons de gestion de crise
- Avoir un impact : les enseignements de jeunes leaders primés
- Au-delà de la prochaine promotion : apprendre, obtenir des résultats et diriger, quel que soit son poste

À l'avenir, le Réseau continuera à faire évoluer son programme afin de répondre aux besoins et aux centres d'intérêt émergents des jeunes professionnels, grâce à de nouvelles opportunités de rencontre, d'apprentissage et de partage des connaissances, notamment une série d'événements de réseautage, des groupes de lecture et des initiatives de mentorat élargies.



Nouveaux membres du comité du réseau professionnel

Fonction	Nom
Coprésident – Représentant de la direction	Stephanie Carter
Coprésident – Représentant de la direction	Duncan Gillies
Président – Sensibilisation et adhésions	Justin Li Yang Lai
Vice-président – Sensibilisation et adhésions	Julia Bilinski
Coordonnateur – Sensibilisation et adhésions	Veerendra Nagalla
Membre du comité	Shawn Weathermon
Membre du comité	Jeffrey Reader
Président – Communication et promotion	Britt Snow
Vice-président – Communication et promotion	Vacant
Membre du comité	Jessica Jaraba Delgado
Membre du comité	Marilee Kyle
Président – Conception et mise en œuvre des programmes	Marissa Fortune
Vice-président – Conception et mise en œuvre des programmes	Ahmik Burneo
Coordonnateur – Conception et mise en œuvre des programmes	Frezghi Gabreweldi
Membre du comité	Cvitan Brkic
Membre du comité	Alexandra Myers
Chef de projet	Deanna Manolakos
Membre général	Katie Malone

20e Sommet national sur le leadership

Le 20e Sommet national du leadership de l'IAPC, placé sous le thème « Innover pour avoir un impact : façonner l'avenir du leadership public », s'est tenu en ligne le 6 mars 2025 et a réuni plus de 1 200 participants issus de l'ensemble du secteur public canadien. Cet événement a réuni des hauts responsables, des fonctionnaires, des universitaires et des praticiens pour une journée entière de dialogue, de développement du leadership et de discussions tournées vers l'avenir sur l'avenir de l'administration publique au Canada.

Le Sommet s'est concentré sur la manière dont le leadership continue d'évoluer en réponse aux changements sociaux, économiques, géopolitiques et technologiques rapides. À travers des discours d'ouverture, des discussions informelles et des ateliers parallèles, les participants ont exploré des approches innovantes, des stratégies pratiques et les nouvelles opportunités qui façonnent l'avenir du leadership dans le secteur public.

Moments marquants

Mot de bienvenue

Le sommet a débuté par une allocution de la maîtresse de cérémonie, Sandra DiGnagbo, directrice exécutive du Black Executives Network au sein du gouvernement du Canada, qui a souhaité la bienvenue aux participants et donné le ton d'une journée consacrée à la résilience, à l'adaptabilité et à l'innovation dans le leadership public.

Discussions principales

Un leadership prêt pour l'avenir : gérer le changement et la complexité a exploré l'évolution du rôle du leadership dans un environnement de plus en plus complexe et en mutation rapide. Animée par Taki Sarantakis, sous-secrétaire d'État à l'École de la fonction publique du Canada, cette session a réuni :

- Francis Bilodeau, sous-ministre délégué, Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- Kevin Brosseau, conseiller adjoint du Premier ministre en matière de sécurité nationale et de renseignement et secrétaire adjoint du Cabinet
- Nathalie Laviades Jodouin, vice-présidente principale, Direction générale des opérations du secteur public et de l'inclusion, École de la fonction publique du Canada

Les intervenants ont abordé la question du leadership dans le contexte de la transformation numérique, de l'intelligence artificielle, de l'évolution de la main-d'œuvre et du besoin croissant d'adaptabilité et de réflexion stratégique dans l'ensemble du secteur public.

Le prochain chapitre du Canada : tirer parti des récents bouleversements pour réorienter le pays et tracer la voie de la prochaine étape a examiné comment les dirigeants du secteur public peuvent faire face à l'instabilité géopolitique et économique tout en positionnant le Canada pour assurer sa réussite à long terme. Animée par James Gordon, associé gérant et responsable du pôle Gouvernement et Services publics chez Deloitte Canada et Chile, la discussion a réuni :

- Chris Fox, greffier adjoint du Bureau du Conseil privé et secrétaire adjoint du Cabinet
- Shannon Salter, sous-ministre auprès du premier ministre et secrétaire du Cabinet, gouvernement de la Colombie-Britannique
- Paul Johnson, directeur général de la ville de Toronto

La discussion a porté sur la résilience, la modernisation des services publics et les possibilités pour les pouvoirs publics de jouer un rôle moteur dans un contexte d'incertitude et de transformation.

Thèmes et sessions du programme

Logement et systèmes sociaux

Commandité par Deloitte, l'événement « itinérance et abordabilité du logement- Opportunités et défis à venir » a réuni des experts pour débattre de la complexité croissante de l'itinérance et abordabilité du logement au Canada. Parmi les intervenants figurait Oliver Hilbery, directeur général de l'organisme Making Every Adult Matter, et Michael Braithwaite, PDG de Blue Door. La discussion était animée par Deanna Veltri, de Deloitte Canada.

Transitions gouvernementales et capacité d'adaptation de la fonction publique

La table ronde intitulée « Gérer les transitions gouvernementales : conseils aux fonctionnaires » a examiné comment les fonctionnaires peuvent gérer efficacement les périodes de transitions politiques et organisationnelles. Elle réunissait Jan Forster, sous-ministre de l'Enseignement supérieur et de la Formation du gouvernement du Manitoba ; David Zussman, professeur associé à l'université de Victoria ; et Peter Wallace, ancien sous-ministre et directeur municipal, sous la modération de l'ancienne sous-ministre Catrina Tapley.

Intégrité électorale et intelligence artificielle

Lors de la table ronde intitulée « La fièvre électorale au Canada : défis et opportunités de l'IA dans le processus électoral », Ginny Badanes, directrice générale et responsable du programme « Democracy Forward » chez Microsoft, a abordé les implications de la désinformation alimentée par l'IA, l'intégrité électorale et l'engagement civique à l'approche des grandes élections canadiennes. La discussion était animée par David Fulford, PDG de l'IAPC.

Services sociaux axés sur la performance

La table ronde intitulée « Mettre en place des systèmes de services sociaux axés sur la performance » a examiné comment les pouvoirs publics et les prestataires de services peuvent collaborer pour obtenir des résultats mesurables et améliorer la prestation des services aux Canadiens. Animée par Karen Myers, présidente-directrice générale de Blueprint, cette discussion a réuni Denise Campbell, directrice générale de la ville de Toronto ; Paul Thompson, sous-ministre de l'Emploi et du Développement social du Canada ; et Tania Bennett, PDG de WCG Services.

Santé mentale et prestation des services municipaux

L'atelier intitulé « Les impacts de la santé mentale sur la prestation des services municipaux » a examiné l'impact des problèmes de santé mentale sur les municipalités, les agents de première ligne et les communautés. Parmi les intervenants figurait Cathie O'Toole, directrice générale de la municipalité régionale d'Halifax ; Mary W. Rowe, présidente-directrice générale de l'Institut urbain du Canada ; et Paul Mochrie. L'atelier était animé par Zac Spicer, maître de conférences à l'École de politique publique et d'administration de l'université York.

Transformation numérique et technologie

La session « NextGen Digital in Government » a mis en lumière les initiatives émergentes en matière de transformation numérique dans l'ensemble du secteur public. Parmi les intervenants figurait Hayden Lansdell, sous-ministre délégué et directeur des systèmes d'information du gouvernement au ministère des Services aux citoyens, ainsi que Victoria Horne, directrice exécutive du programme de modernisation du registre des véhicules à moteur de la province de Nouvelle-Écosse. La session était animée par Lisa Carroll, associée chez Deloitte Canada.

Conclusions

Le sommet s'est achevé par des réflexions finales soulignant l'importance de l'innovation, de l'intégrité, de la capacité d'adaptation et d'un leadership tourné vers l'avenir au sein de la fonction publique canadienne. Tout au long de la journée, les participants ont été encouragés à réfléchir à la manière dont les dirigeants, à tous les niveaux, peuvent favoriser la résilience des organisations et avoir un impact significatif pour les Canadiens.

Impact

Les participants ont salué les débats stimulants du Sommet, la qualité des intervenants et les perspectives concrètes offertes sur l'évolution du leadership dans le secteur public. Le format virtuel, interactif et inclusif, a favorisé un dialogue constructif et des opportunités d'apprentissage intersectorielles.

Le Sommet du leadership 2025 a renforcé le rôle de l'IAPC en tant qu'organisateur national de dialogues avant-gardistes sur la fonction publique et le développement du leadership.



The collage features a central banner for the **IPAC 20th ANNUAL IAPC LEADERSHIP SUMMIT** / **20e SOMMET ANNUEL DE LEADERSHIP DE L'IAPC**. The banner includes the tagline 'Innovating for Impact: Shaping the Future of Public Leadership' and 'Innovant pour créer un impact : Forger l'avenir du leadership public'. It lists key session facts (FAITS SAILLANTS DES SÉANCES) for March 6, 2025, covering topics like Canada's next chapter, election modernization, government transitions, digital government, mental health, and future-ready leadership. The banner also mentions sponsors: Deloitte, Microsoft, and Blueprint, and provides a link to register at www.ipac.ca. Surrounding the banner are several small images showing participants in video calls and a 'Foreign Influence Threat Overview' slide.

Remerciements

Le Sommet du leadership 2025 a pu voir le jour grâce au soutien de Deloitte, de Microsoft, de Blueprint, du personnel de l'IAPC, des intervenants, des modérateurs et des partenaires, dont les contributions ont permis d'organiser un événement couronné de succès et porteur d'impact.

Rapport de la trésorière



Au nom du conseil d'administration de l'IAPC, je vous présente le rapport suivant, qui offre un aperçu des résultats financiers de l'IAPC au cours de l'exercice écoulé, de sa situation financière à la clôture de l'exercice 2025 et des perspectives financières de l'organisation pour l'année à venir. Les états financiers audités de l'exercice 2025 de l'IAPC, accompagnés du rapport d'audit sans réserve, sont joints au présent document.

Nous sommes heureux d'annoncer que l'IAPC a connu l'un de ses meilleurs exercices financiers depuis plus de deux décennies. Ce résultat est essentiel à la pérennité à long terme de l'IAPC, compte tenu notamment des défis financiers importants auxquels nous avons été confrontés il n'y a pas si longtemps. Deux années exceptionnelles consécutives ont contribué à constituer notre Fonds de pérennité, renforçant ainsi notre capacité à faire face à de futures périodes difficiles. L'année 2025 s'est achevée sur un excédent de 200 000 \$. Un changement stratégique majeur opéré en 2024, axé sur des partenariats solides et des programmes de formation innovants et pertinents à un coût minimal pour les participants de la fonction publique, a amélioré la stabilité et la visibilité de l'IAPC.

Nous avons continué à proposer des programmes et des formations en ligne afin d'accueillir des participants issus de tous les échelons de l'administration publique à travers le Canada. Nos programmes de formation comprenaient « Compétences en conception pour l'innovation publique » avec le Danish Design Centre, « L'intégrité avant tout : valeurs et éthique pour une fonction publique moderne » avec la Schulich School of Business, « S'y retrouver dans l'IA : un guide pratique pour les fonctionnaires » avec Microsoft, et « Académie d'apprentissage des services sociaux et à la personne » avec Deloitte. De plus, nous avons organisé plusieurs webinaires avec nos partenaires sur des sujets importants et d'actualité.

En 2024 et 2025, l'IAPC a élargi son réseau et renforcé ses liens grâce à des programmes qui ont attiré un large public. L'IAPC a formé des milliers de fonctionnaires au cours de l'année, élargissant ainsi sa portée et renforçant sa visibilité institutionnelle. Nous avons mobilisé nos membres ainsi que nos partenaires institutionnels, ce qui a permis à notre conférence annuelle d'attirer un public nombreux, tant en ligne qu'en présentiel, et de réunir avec succès participants et commanditaires. L'IAPC a également maintenu ses partenariats institutionnels au cours de l'année, ce qui constitue un résultat positif compte tenu des prévisions selon lesquelles ces partenariats allaient diminuer en cette année de restrictions budgétaires gouvernementales. L'IAPC a de nouveau été confrontée au ralentissement continu des activités de développement international. Les ressources disponibles pour répondre de manière appropriée aux opportunités internationales constituent également un enjeu.

En 2025, l'IAPC a continué à tenir bon et à reporter le remplacement des collaborateurs partis ces dernières années, maintenant ainsi la masse salariale et les coûts associés au minimum.

L'année 2026 s'ouvre sur un optimisme prudent, et jusqu'à présent, elle s'est déroulée dans le respect du budget. Bien que les perspectives restent positives, nous ne pouvons pas, à long terme, continuer à ce rythme avec les effectifs réduits actuels. Nous n'avons pas prévu d'augmentation des effectifs dans le budget de 2026 ; toutefois, nous en tiendrons compte lors de la préparation de notre budget 2027. L'IAPC continuera d'avoir besoin de votre soutien constant pour prospérer en tant qu'organisation financièrement viable et pertinente, soutenant et promouvant la fonction publique canadienne.

Je tiens à profiter de cette occasion pour remercier notre comité des finances et de l'évaluation des risques ainsi que le comité d'audit pour leur soutien et leur engagement. La composition de chaque comité est la suivante :

Comité des finances et de l'évaluation des risques :

Darinka Pejic (Présidente)
 Ron Hallman
 Sean Elliott
 Cathie O'Toole
 Sundeep Cheema
 Marcy Madamomba
 Paul T. LaFleche

Comité d'audit:

Darinka Pejic (Présidente)
 Ron Hallman
 Cathie O'Toole
 Paul T. LaFleche
 Amar Singh
 Sundeep Cheema
 Marcy Madamombe

Je tiens également à remercier la direction et le personnel de l'IAPC pour leur leadership, leur engagement et leur gestion avisée des ressources



– *Darinka Pejic*
 Trésorière

Financial Statements

The Institute of Public Administration of
Canada

December 31, 2025

Contents

	Page
Independent Auditor's Report	1 - 2
Statement of Financial Position	3
Statement of Operations	4
Statement of Changes in Fund Balances	5
Statement of Cash Flows	6
Notes to the Financial Statements	7 - 10

Independent Auditor's Report

Doane Grant Thornton LLP
11th Floor
200 King Street West, Box 11
Toronto, ON
M5H 3T4
T +1 416 366 0100
F +1 416 360 4949

To the Members of
The Institute of Public Administration of Canada

Opinion

We have audited the financial statements of The Institute of Public Administration of Canada (the "Organization"), which comprise the statement of financial position as at December 31, 2025, and the statements of operations, changes in fund balances and cash flows for the year then ended, and notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Organization as at December 31, 2025, and its results of operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian accounting standards for not-for-profit organizations ("ASNPO").

Basis for Opinion

We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Our responsibilities under those standards are further described in the *Auditor's Responsibilities for the Audit of the Financial Statements* section of our report. We are independent of the Organization in accordance with the ethical requirements that are relevant to our audit of the financial statements in Canada, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Responsibilities of Management and Those Charged with Governance for the Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of these financial statements in accordance with ASNPO, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, management is responsible for assessing the Organization's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Organization or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Those charged with governance are responsible for overseeing the Organization's financial reporting process.

Auditor's Responsibilities for the Audit of the Financial Statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Canadian generally accepted auditing standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Organization's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Organization's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Organization to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

Doane Grant Thornton LLP

Toronto, Canada
June 22, 2026

Chartered Professional Accountants
Licensed Public Accountants

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA

Statement of Financial Position

As at December 31, 2025

Assets		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Current Assets		
Cash	\$ 988,758	\$ 252,085
Accounts receivable	165,408	430,450
Prepaid expenses and other current assets	33,641	23,984
	<u>1,187,807</u>	<u>706,519</u>
Non-Current Assets		
Property and equipment (Note 3)	25,867	22,926
	<u>\$ 1,213,674</u>	<u>\$ 729,445</u>
Liabilities and Fund Balances		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 226,220	\$ 188,949
Deferred revenue (Note 4)	611,779	365,706
	<u>837,999</u>	<u>554,655</u>
Fund Balances (Note 2(a))		
Sustainability Fund (Unrestricted)	349,808	151,864
Investment in property and equipment	25,867	22,926
	<u>375,675</u>	<u>174,790</u>
	<u>\$ 1,213,674</u>	<u>\$ 729,445</u>

Approved on behalf of the Board of Directors

Director

Director

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA
Statement of Operations
For the year ended December 31, 2025

	2025 <u>Budget</u> (Unaudited - Note 8)	2025 <u>Actual</u>	2024 <u>Actual</u>
Revenue			
Annual conference	\$ 375,000	\$ 522,999	\$ 488,631
Membership fees	340,000	435,841	386,358
Research projects	230,000	353,549	336,545
Other conferences and workshops	280,000	220,615	249,942
Other income	120,000	98,100	106,852
Subscription and sales	35,350	44,413	42,994
Other international funding	90,000	39,271	30,642
	<u>1,470,350</u>	<u>1,714,788</u>	<u>1,641,964</u>
Expenses			
Operating expenses			
Annual conference	260,000	315,410	371,127
Research projects	68,000	70,451	107,302
Other conferences and workshops	47,500	19,996	15,421
Publications	19,000	16,723	16,826
Regional groups and membership services	18,000	9,407	10,086
Honours and awards	9,000	5,503	4,812
Other international projects	24,000	756	1,159
	<u>445,500</u>	<u>438,246</u>	<u>526,733</u>
Administration expenses			
Salaries, wages and benefits	803,070	846,949	771,733
Other administrative expenses	187,250	193,624	213,287
Amortization of property and equipment	20,000	19,081	24,258
Rent, caretaking and utilities	13,200	15,919	22,371
Board committee	1,000	84	41
	<u>1,024,520</u>	<u>1,075,657</u>	<u>1,031,690</u>
	<u>1,470,020</u>	<u>1,513,903</u>	<u>1,558,423</u>
Excess of revenue over expenses	<u>\$ 330</u>	<u>\$ 200,885</u>	<u>\$ 83,541</u>

See accompanying notes to the financial statements.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA

Statement of Changes in Fund Balances

For the year ended December 31, 2025

	Sustainability Fund (Unrestricted)			Investment in property and equipment			Total	
	2025 Budget (Unaudited Note 8)	2025 Actual	2024 Actual	2025 Budget (Unaudited Note 8)	2025 Actual	2024 Actual	2025 Actual	2024 Actual
Fund balances, beginning of year	\$ 151,864	\$ 151,864	\$ 54,679	\$ 22,926	\$ 22,926	\$ 36,570	\$ 174,790	\$ 91,249
Excess of revenue over expenses	330	200,885	83,541	-	-	-	200,885	83,541
Amortization	20,000	19,081	24,258	(20,000)	(19,081)	(24,258)	-	-
Purchase of property and equipment	(20,000)	(22,022)	(10,614)	20,000	22,022	10,614	-	-
Fund balances, end of year	\$ 152,194	\$ 349,808	\$ 151,864	\$ 22,926	\$ 25,867	\$ 22,926	\$ 175,120	\$ 174,790

See accompanying notes to the financial statements.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA
Statement of Cash Flows
For the year ended December 31, 2025

	2025	2024
	<u>Total</u>	<u>Total</u>
Operating activities		
Excess of revenue over expenses	\$ 200,885	\$ 83,541
Amortization of property and equipment	<u>19,081</u>	<u>24,258</u>
	219,966	107,799
Changes in non-cash working capital items		
Accounts receivable	265,042	(262,869)
Prepaid expenses and other current assets	(9,657)	28,162
Accounts payable and accrued liabilities	37,271	30,863
Deferred revenue and contributions	<u>246,073</u>	<u>50,275</u>
	<u>758,695</u>	<u>(45,769)</u>
Financing activities		
Repayment of loan payable	<u>-</u>	<u>(40,000)</u>
Investing activities		
Purchase of property and equipment	<u>(22,022)</u>	<u>(10,614)</u>
Net increase (decrease) in cash	736,673	(96,383)
Cash, beginning of year	<u>252,085</u>	<u>348,468</u>
Cash, end of year	<u>\$ 988,758</u>	<u>\$ 252,085</u>

See accompanying notes to the financial statements.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA

Notes to the Financial Statements

Year ended December 31, 2025

1. Purpose of the organization

The Institute of Public Administration of Canada (the "Institute") is a private, not-for-profit organization, which enables public servants from all spheres of government, university and college, teachers, staff, students and others interested in public administration to exchange ideas on trends, practices and innovations in public administration. Its scope covers governance from the global to the local level. Regional groups across the country provide local networks and forums.

The Institute was federally incorporated without share capital on December 15, 1947 as a not-for-profit organization and has continued under the Canada Not-for-Profit Corporations Act.

2. Summary of significant accounting policies

These financial statements are in accordance with Canadian Accounting Standards for Not-for-Profit Organizations (ASNPO). The accounts of the Institute are maintained using the accrual basis of accounting.

ASNPO requires entities to select policies appropriate for their circumstances from policies provided in these standards. The significant accounting policies selected by the Institute and applied in these financial statements are summarized below.

(a) Nature of funds

Sustainability Fund

The Sustainability Fund is unrestricted and accounts for current operations and programs.

Investment in property and equipment Fund

The Investment in property and equipment Fund accounts for the equipment of the Institute.

(b) Revenue recognition

The Institute follows the deferral method of accounting for contributions. Funds received for contributions are deferred and recognized in revenue at the time the related expenses are incurred. These funds are not segregated from general funds except at the specific request of the donor.

Contributed services

The Institute's activities are supported by the help of volunteers. Donated services are not recognized in these statements due the difficulty in determining fair value.

Membership fees

The term of individual membership and institutional partnership fees is on a rolling annual basis. Any individual membership fees and institutional partnership fees received for the subsequent year are deferred to the following fiscal year.

Subscription and sales

Revenue is recognized when products are delivered to customers. Revenue is stated net of discounts and returns.

Conference and workshop fees

The conference registration fees are recognized as revenue in the period in which the conference or workshop takes place.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA
Notes to the Financial Statements
Year ended December 31, 2025

2. Summary of significant accounting policies (continued)

Special project funds

Funds received for special projects are included in income at the time the related expenses are incurred. These funds are not segregated from general funds except at the specific request of the donor.

(c) Property and equipment

Property and equipment are stated at cost and consist of computer equipment. Amortization is charged to operations on a straight-line basis over three years.

(d) Foreign currency translation

The monetary assets and liabilities are translated at the rate of exchange in effect at year-end. Revenue and expenses are translated at the rates in effect at their transaction dates. The resulting gains and losses are included in other administration expenses in the statement of operations.

(e) Financial instruments

The Institute considers any contract creating a financial asset, liability or equity instrument as a financial instrument.

The Institute's financial instruments comprise cash, accounts receivable, and accounts payable.

Initial measurement

The Institute's financial assets and liabilities are measured at fair value, less related financing fees and transaction costs. In the case of financial assets or liabilities that will be subsequently measured at amortized cost, fair value is adjusted for financing fees and transaction costs.

Financial assets and liabilities in related party transactions are initially measured at cost, with the exception of certain instruments which are initially measured at fair value. The Institute does not have any financial assets or liabilities in related party transactions which are initially measured at fair value.

Subsequent measurement

At each reporting date, the Institute measures its financial assets and liabilities at amortized cost (including any impairment in the case of financial assets) except for cash, which is measured at fair value.

Financial assets and liabilities recognized in related party transactions are subsequently measured based on how the Institute initially measured the instrument. Financial instruments initially measured at cost are subsequently measured at cost, less any impairment for financial assets. Financial instruments initially measured at fair value, of which the Institute has none, would be subsequently measured at amortized cost or fair value based on certain conditions.

Impairment

With respect to financial assets measured at amortized cost, the Institute assesses whether there are any indications of impairment. If an indication of impairment exists, an impairment loss is recognized in operations. The reversal of a previously recognized impairment loss is recognized in operations in the year the reversal occurs.

(f) Measurement uncertainty

Management reviews the carrying amounts of items in the financial statements at each statement of financial position date to assess the need for revision or any possibility of impairment. Certain items in the preparation of these financial statements require management's best estimate. Management determines these estimates based on assumptions that reflect the most probable set of economic conditions and planned courses of action.

These estimates are reviewed periodically and adjustments are made to excess of revenue over expenses as appropriate in the year they become known.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA
Notes to the Financial Statements
Year ended December 31, 2025

3. Property and equipment

	<u>Cost</u>	<u>Accumulated Amortization</u>	<u>Net 2025</u>	<u>Net 2024</u>
Computer equipment	<u>\$ 482,777</u>	<u>\$ 456,910</u>	<u>\$ 25,867</u>	<u>\$ 22,926</u>

4. Deferred revenue and contributions

	<u>2024</u>	<u>Received</u>	<u>Recognized</u>	<u>2025</u>
Membership fees	\$ 240,150	\$ 480,140	\$ (435,920)	\$ 284,370
Grant	-	250,000	-	250,000
Sponsorship	45,000	45,000	(60,000)	30,000
Other training	12,947	86,451	(78,898)	20,500
Salary funding	15,000	60,000	(60,000)	15,000
Study teams	11,909	-	-	11,909
Annual conference	-	132,639	(132,639)	-
Other conferences	40,700	-	(40,700)	-
CPA funding	-	32,623	(32,623)	-
	<u>\$ 365,706</u>	<u>\$ 1,086,853</u>	<u>\$ (840,780)</u>	<u>\$ 611,779</u>

5. Pension plan

Since 1985, all employees are members of the Institute's money purchase pension plan and the Institute does not have any liability regarding this service other than the annual contributions to the pension plan. During the year \$11,517 (2024 - \$12,529) in contributions were made to the pension plan and the expense was included in salaries, wages and benefits.

6. Multi-year contractual obligations

Expert Deployment Mechanism for Trade and Development (EDM) Project

On October 31, 2018, the Institute has entered into an agreement with Global Affairs Canada ("GAC" legally incorporated as Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD)) and Cowater International Inc., to act as the minor partner in a seven year project funded by GAC. Total value of agreement is \$16,525,000. Based on a partnership agreement with Cowater International Inc., the Institute will recover all direct costs incurred and will receive 10% of all other margins earned on the project. EDM will offer technical assistance to support the negotiation and implementation of free trade agreements (FTAs) and foreign investment protection agreements (FIPAs) between Canada and its developing and emerging market trading partners eligible to receive official development assistance (ODA). The EDM Project was originally scheduled to end on March 31, 2025, however, due to unspent funds, GAC approved a one-year no-cost extension, extending the project into Year 8.

Canadian Trade and Investment Facility for Development (CTIF) Project

On March 31, 2018, the Institute has entered into an agreement with DFATD and Cowater International Inc., to act as the minor partner in a seven year project funded by DFATD. Total value of agreement is \$11,627,000. Based on a partnership agreement with Cowater International Inc., the Institute will recover all direct costs incurred and will receive 10% of all other margins earned on the project. CTIF's main goal is to support trade and investment policy reforms that promote inclusive and sustainable growth in developing countries in the Asia-Pacific region. CTIF provides technical expertise and targeted interventions for trade and investment policy reform initiatives. The CTIF Project was originally scheduled to end on March 31, 2025, however, due to unspent funds, GAC approved a one-year no-cost extension, extending the project into Year 8.

THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA
Notes to the Financial Statements
Year ended December 31, 2025

7. Operation of the regional groups

The financial statements of the Institute do not include any assets, liabilities, revenue or expenses of any regional group of the Institute.

8. Budget figures

The budget figures shown in these financial statements are presented for comparative purposes with no audit opinion expressed. The amounts are approved by the Board of Directors.

9. Financial instruments

Transactions in financial instruments may result in an entity assuming or transferring to another party one or more of the financial risks described below. The required disclosures provide information that assists users of financial statements in assessing the extent of risk related to financial instruments.

Credit risk

Credit risk is the risk that one party to a financial instrument will cause a financial loss for the other party by failing to discharge an obligation. The Institute's main credit risks relate to its accounts receivable.

The Institute reduces its exposure to credit risk by performing credit valuations on a regular basis and creating an allowance for doubtful accounts when applicable. At December 31, 2025, the allowance for doubtful accounts is \$1,050 (2024 - \$3,315).

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Institute will encounter difficulty in meeting the obligations associated with its financial liabilities. The Institute is exposed to this risk mainly in respect of its accounts payable.

The Institute reduces its exposure to liquidity risk by ensuring that it documents when authorized payments become due and maintaining adequate cash reserves to repay trade creditors.

10. Operating line of credit and irrevocable letters of credit

The Institute has a line of credit of \$30,000 from a Canadian chartered bank bearing interest at the bank's prime interest rate plus 1.0% per annum. As of December 31, 2025, the outstanding balance for the operating line of credit was \$Nil (2024 - \$Nil).