

20  
23

**RAPPORT  
ANNUEL**

IPAC  IAPC

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.

[WWW.IPAC.CA](http://WWW.IPAC.CA)

# TABLE DES MATIÈRES

|  |        |
|--|--------|
| Message Du Présidente                        | ... 04 |
| Assemblée des Groupes Régionaux              | ... 06 |
| Adhésions                                    | ... 07 |
| Recherche et Rayonnement                     | ... 08 |
| Administration publique du Canada            | ... 09 |
| Programmes internationaux et nationaux (PIN) | ... 14 |
| Programme de la Gouvernance Autochtone       | ... 16 |
| Prix de l'IAPC                               | ... 18 |
| 75e Congrès annuel national                  | ... 20 |
| Groupe des nouveaux professionnels           | ... 23 |
| 18e Conférence nationale sur le leadership   | ... 24 |
| Rapport de la trésorière                     | ... 26 |
| Rapport financier                            | ... 28 |

## NOTRE VISION

IPAC is recognized as a leader at home and abroad in building strong and dynamic public sector organizations that excel in meeting the needs of Canadians.

## NOTRE MISSION

L'IPAC se consacre à soutenir ceux qui ont un engagement commun à développer l'excellence dans l'administration publique au Canada. Nous rassemblons des réseaux et partageons les meilleures pratiques et expériences pour aider à résoudre les problématiques et amener nos membres et partenaires vers le succès dans le service public.

## SUIVEZ-NOUS SUR LES MÉDIAS SOCIAUX

Soyons connectés pour nos dernières nouvelles et mises à jour

 sur LinkedIn [institute-of-public-administration-of-canada](https://www.linkedin.com/company/institute-of-public-administration-of-canada)

 sur Twitter [@IPAC\\_IAPC](https://twitter.com/IPAC_IAPC)

 sur Facebook [@IPACIAPC](https://www.facebook.com/IPACIAPC)

 sur YouTube [@IPACIAPC](https://www.youtube.com/@IPACIAPC)





# Message Du Présidente

Ce fut un honneur pour moi d'assumer la présidence de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) pour 2023-24. J'ai le plaisir de présenter le rapport annuel 2023 de l'IAPC, qui souligne notre engagement collectif envers l'excellence dans le secteur public canadien. J'exprime ma sincère gratitude à toute notre équipe pour son dévouement sans faille à l'égard de l'IAPC. Nos efforts soutiennent le développement professionnel et le travail des fonctionnaires à tous les niveaux de gouvernement - fédéral, provincial, territorial, municipal et autochtone - dans l'ensemble du pays.

L'année dernière a vu une accélération du rythme de notre plan de modernisation, y compris une réimagination de notre modèle d'entreprise. L'IAPC a réussi à adopter un modèle de partenariat stratégique qui lui assure une plus grande stabilité financière tout en enrichissant son champ d'action et en augmentant son impact. J'ai le plaisir d'annoncer que nos partenaires stratégiques comprennent désormais Microsoft, l'Université York, la Banque du Canada, l'Université métropolitaine de Toronto, le Conseil du Canada, de nombreuses sociétés de conseil et la municipalité régionale de Halifax. Nos partenariats avec ces organisations ont renforcé la qualité de notre programmation et de nos conférences et nous ont permis de nous positionner en tant que centre de dissémination des connaissances et de leadership intellectuel. Nous sommes davantage en mesure d'offrir une plus grande valeur à nos membres.

L'équipe dévouée de l'IAPC national a tenu sa 75e conférence nationale annuelle le septembre dernier. Cet événement majeur, qui célèbre le 75e anniversaire de l'IAPC, a attiré près de 1 600 participants, dont des fonctionnaires des gouvernements provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones, ainsi que des universitaires et des professionnels du secteur public. La conférence s'est concentrée sur le thème « L'administration publique au milieu des bouleversements sociaux » et a abordé des questions d'actualité telles que l'équité, la diversité et l'inclusion, le gouvernement numérique, le changement climatique, le travail à distance, la santé mentale, le leadership, les soins de santé et les services sociaux.

Notre engagement sans faille en faveur de l'engagement reste une priorité. Plusieurs de nos régions ont repris avec succès l'organisation d'événements en personne après la pandémie de COVID-19, renforçant ainsi notre sens de la communauté et soulignant la valeur de l'adhésion à l'IAPC.

Le succès du 18e Sommet national du leadership de l'IAPC, intitulé « Inspirer, Engager, Responsabiliser », qui s'est tenu virtuellement le 2 mars 2023, constitue une étape importante, avec le plus grand nombre de participants de l'histoire de l'IAPC, soit 1 600 personnes. La diversité des intervenants et des sessions a souligné notre engagement en faveur de l'inclusion, qui constitue la base de la mission de l'IAPC. En outre, l'amélioration de la programmation proposée par l'IAPC National au cours des derniers mois démontre notre engagement à fournir un contenu pertinent à nos membres au cours d'une période de changements sociaux et économiques importants, et d'instabilité géopolitique.

L'héritage d'excellence et d'innovation de l'IAPC nous permet de répondre aux besoins en constante évolution du service public. Je suis profondément reconnaissant du dévouement sans faille de la communauté de l'IAPC à travers le Canada, dont les efforts collectifs nous ont guidés en ces temps difficiles. Bien que le chemin à parcourir puisse être plein de défis, je reste très optimiste quant à l'avenir de l'IAPC.

Ce fut un privilège de servir en tant que président, et je me réjouis de continuer à soutenir l'IAPC dans mon rôle d'ancien président pour l'année à venir et au-delà.



– *Paul LaFleche*

Septembre 2024



# Assemblée des Groupes Régionaux



Ceci est mon rapport en tant que président du GCR pour cette année, et j'ai eu le privilège de faire partie de l'IAPC pendant de nombreuses années et dans de nombreuses fonctions différentes. Le fait d'avoir été président de la région du Manitoba de l'IAPC, où nous avons contribué à faire avancer l'Année nationale du dialogue de l'IAPC à la suite des appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation, a été une période déterminante de notre histoire nationale et de celle de l'IAPC.

Quand je suis arrivé à Ottawa pour poursuivre ma carrière de fonctionnaire, l'une des premières choses que j'ai faites a été de chercher la section locale de l'IAPC. Ce que j'ai trouvé dans la section de la RCN de l'IAPC, c'est le groupe typique de fonctionnaires dévoués et engagés que j'avais appris à connaître lors de mon expérience manitobaine. C'était mon genre de personnes et l'incarnation de l'IAPC.

Faire partie du conseil d'administration de l'IAPC-RCN m'a certainement donné l'occasion de poursuivre mon expérience au sein de l'IAPC en assumant le rôle de président du conseil de groupe régional. Bien que je fasse partie de cette organisation depuis plus de 15 ans, c'est une toute nouvelle aventure qui s'offre à moi.

La force de l'IAPC a été et reste ses régions. Nous sommes une organisation nationale qui a un lien unique avec le cœur des régions du Canada.

Cette année, notre priorité principale en tant que conseil de groupe régional a été de renforcer les capacités au sein des régions et entre elles. Cette priorité a été lancée à l'origine par notre président précédent, Matt Campbell, de la région Nouvelle-Écosse. Nous avons continué à construire sur cette base en introduisant de nouvelles initiatives visant à renforcer la collaboration et le partage des connaissances entre les régions.

À l'avenir, le renforcement de nos groupes régionaux restera une priorité du Conseil des groupes régionaux. De nombreuses régions organisent des événements intéressants et interactifs, disposent de structures de gouvernance solides et, surtout, sont passionnées et s'amuse à faire progresser l'excellence dans l'administration publique.

Je me réjouis de l'année à venir, au cours de laquelle nous renforcerons notre organisation à travers tout le pays.



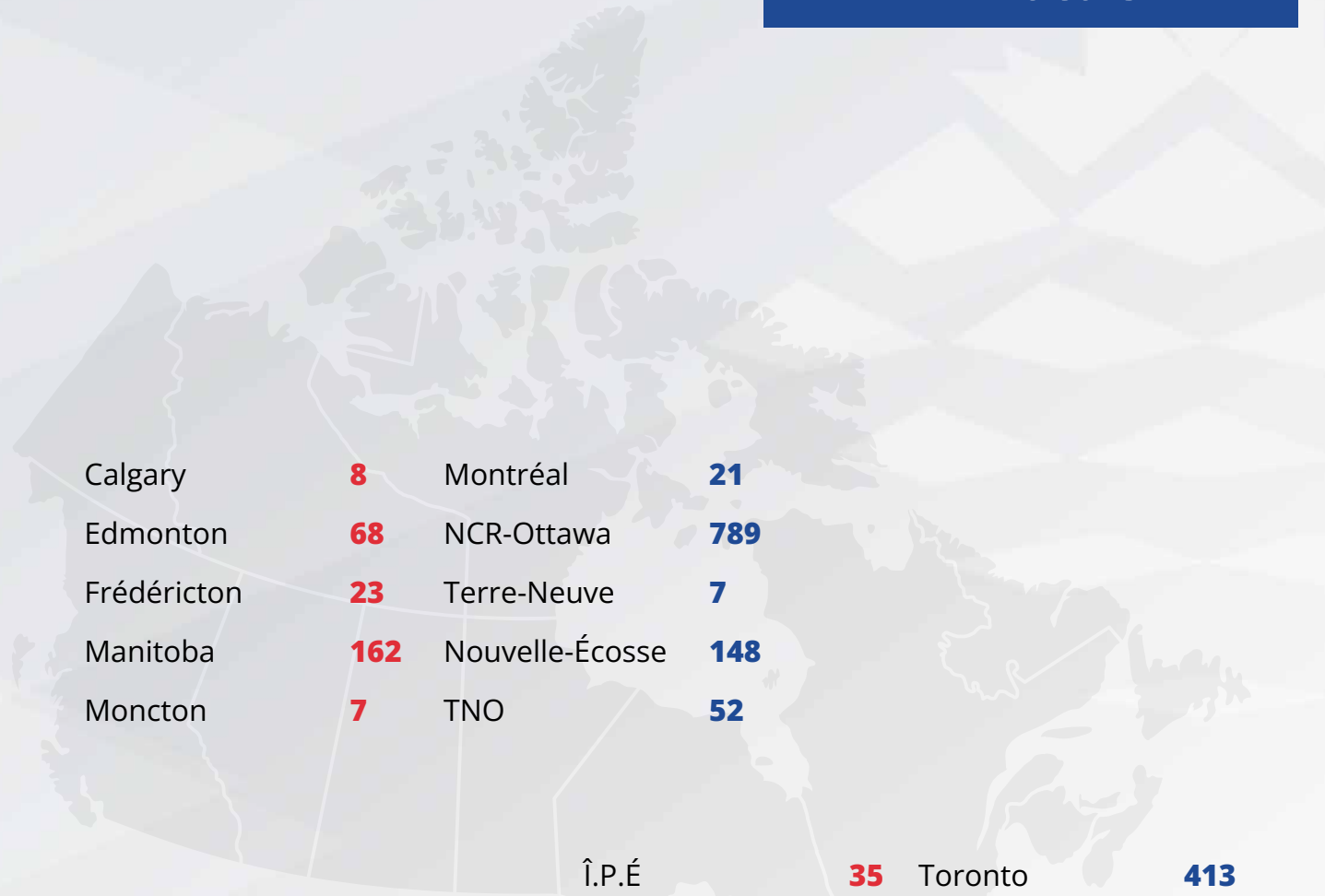
– *Rob McLeary*

Président du Conseil des groupes régionaux  
Directeur, IAPC-RCN



Régions  
décembre 2023

**1942** membres  
actifs



|             |            |                        |            |
|-------------|------------|------------------------|------------|
| Calgary     | <b>8</b>   | Montréal               | <b>21</b>  |
| Edmonton    | <b>68</b>  | NCR-Ottawa             | <b>789</b> |
| Frédéricton | <b>23</b>  | Terre-Neuve            | <b>7</b>   |
| Manitoba    | <b>162</b> | Nouvelle-Écosse        | <b>148</b> |
| Moncton     | <b>7</b>   | TNO                    | <b>52</b>  |
|             |            | Î.P.É                  | <b>35</b>  |
|             |            | Québec                 | <b>9</b>   |
|             |            | Saskatchewan           | <b>62</b>  |
|             |            | Sud-ouest de l'Ontario | <b>27</b>  |
|             |            | Toronto                | <b>413</b> |
|             |            | Vancouver              | <b>34</b>  |
|             |            | Victoria               | <b>66</b>  |
|             |            | Yukon                  | <b>2</b>   |
|             |            | À l'étranger           | <b>9</b>   |

# Recherche et Rayonnement



Les faits saillants du travail du comité de recherche pour développer les idées et les connaissances sur le secteur public incluent :

- Le rôle de l'IAPC en tant que partenaire de mobilisation de la connaissance sur le projet du Future Skills Centre avec l'université métropolitaine de Toronto qui étudie le passage au télétravail. Avec la participation de 1500 employés et 500 superviseurs, le sondage national a évalué comment on peut soutenir les employés qui sont en télétravail- et qui a mis en relief la question de flexibilité. Il s'est avéré que les employés du secteur privé sont beaucoup plus flexibles que les employés du secteur public en ce qui concerne le travail à distance. Un Webinar de l'IAPC administré en juin 2023, a partagé ces résultats et le rapport a été publié juste après.
- Supporter la Canadian Public Administration – La plus importante revue universitaire canadienne pour la recherche en administration publique-et deux séries de livres en administration publique.
- Continuer à collaborer avec l'Association Canadienne des Programmes en Administration Publique qui supporte la future génération des fonctionnaires publics, et aussi à travers son prix annuel du National Student and Thought Leadership et le concours d'études de cas.


- Sam Andrey
- Susan Brown
- Brooke Jeffrey
- Luc Juillet
- Evert Lindquist
- Ardith Plant



- *Zachary Spicer*

Titulaire, Professeur agrégé à l'École de politique publique et d'administration à l'Université York.






Administration publique du Canada  
Volume 66 (2023) Rapport Annuel

**CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION**  
**ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA** 

Ce rapport annuel est le treizième que je publie en tant que rédacteur en chef, et probablement le dernier. L'équipe éditoriale est composée des rédacteurs en chef adjoints.

Luc Juillet (Université d'Ottawa) et Carey Doberstein (Université de Colombie-Britannique), et de la rédactrice en chef Christy Paddick. Luc s'occupe des manuscrits français, des manuscrits anglais pour lesquels j'ai un conflit d'intérêts, et préside les comités Hodgetts et Parenteau qui choisissent les meilleurs articles de chaque volume. Carey est responsable des rubriques New Frontiers et Book Reviews. Christy gère ScholarOne et apporte un soutien fantastique aux éditeurs, aux personnes qui soumettent des manuscrits et aux évaluateurs. Elle assure également la liaison avec Wiley, notre éditeur, pour toute une série de questions techniques. Christiane Miroglio s'occupe des traductions de l'anglais au français pour la revue. J'ai eu beaucoup de chance de travailler avec cette équipe remarquable et dévouée !



Canadian Public Administration/Administration publique du Canada (CPA/APC) est le principal organe de diffusion au Canada de la recherche évaluée par les pairs des universitaires et des praticiens canadiens qui explorent divers sujets sur l'administration publique aux niveaux fédéral, provincial, territorial, municipal et autochtone, et nous encourageons l'analyse comparative. La SCP/APC est un outil précieux dans l'arsenal de marketing et de recrutement des membres de l'IAPC.



– *Evert O. Lindquist*  
Professeur, École d'administration  
publique, Université de Victoria



En **2023**, les points forts de la SCP/APC étaient les suivants :

## 1.

Nous avons reçu 69 manuscrits et publié quatre numéros avec un total de 26 articles originaux (1 en français), 2 notes de recherche et 3 articles de synthèse sur l'état de l'art. Il est de plus en plus important de noter que 23 de ces articles ont été publiés en libre accès, ce qui permet à tout le monde d'y accéder, et pas seulement aux membres de l'IPAC ou à ceux qui ont accès à des abonnements à des bibliothèques universitaires. Les revues de l'état de l'art (State-of-the-Art Reviews - SOTA) fournissent une vue d'ensemble des articles et des livres « à lire absolument » sur des questions ou des développements de pointe dans le domaine. Les manuscrits publiés font généralement l'objet de plusieurs révisions après avoir reçu les commentaires des évaluateurs et des éditeurs. Une revue de livres en français a été publiée sur le site web de l'IAPC et diffusée aux membres de l'IAPC. Nous avons un grand nombre d'articles, de notes de recherche et de SOTAs de francophones qui choisissent de publier en anglais.

## 2.

*Le volume 2023 (66:1-4) de la CPA/APC contenait ce qui suit :*

- A.** Articles sur : Le cadre de GBA+ du Canada ; la réforme du financement fédéral des soins de santé ; les plans communautaires globaux des Premières nations de la Colombie-Britannique ; la réévaluation de la politique canadienne de 1979 sur la santé des Indiens ; la façon dont les conseils municipaux s'engagent avec d'autres niveaux de gouvernement ; les pratiques de développement économique en cas de pandémie en Ontario ; les pratiques informelles des conseillers scolaires ; les politiques du gouvernement du Canada en matière de télétravail et de travail hybride ; la crise COVID-19 et les changements apportés aux politiques municipales en matière de technologie de l'information ; les pouvoirs « éco-fiscaux » des municipalités ; les lignes directrices contraignantes ; l'analyse des politiques publiques et de la moralité ; l'examen des dépenses ; les stratégies nationales d'innovation ; la politique fédérale à l'égard des coopératives de crédit provinciales ; les performances des organismes indépendants du gouvernement du Canada ; la prestation de services de santé mentale en français au Manitoba et en Ontario ; les changements de régime réglementaire dans l'industrie de l'investissement ; la surveillance des incidents graves de maintien de l'ordre ; l'évolution des pouvoirs de révocation des tribunaux des droits de l'homme ; la réforme du conseil en gestion du gouvernement du Canada ; la consolidation du système de santé de l'Alberta ; la collaboration des municipalités de l'Ontario avec les peuples autochtones ; les laboratoires d'analyse des politiques du gouvernement canadien ; l'analyse des textes politiques sur la naturalisation de la mort à domicile ; et l'engagement civique délibératif en matière de politique de la santé.

**B.** Notes de recherche sur : l'expérience du Québec en matière de déclaration obligatoire des activités de lobbying ; les dimensions de la concurrence sur les marchés urbains du cannabis ; State-of-the-Art Review articles on recent literature and developments on: delivering public infrastructure"; access to information in the digital era; responsible technology policy in Canada; and critical race theory information research and practice in Canadian public administration.

**C.** En mémoire de Vince Wilson, ancien éditeur du CPA (1987-1992)

**3.**

Le jury du Prix Hodgett, dirigé par Luc Juillet, procède actuellement à l'évaluation de 2023 articles afin d'identifier le meilleur article en anglais. Une fois l'article choisi et annoncé, nous organiserons un webinaire de l'IAPC.

**4.**

Le nombre de téléchargements en texte intégral (120 000) en 2023 à partir des fonds de la SCP/APC était une augmentation de 10,9% par rapport à 2022. Le 2022 "Journal Citation Report" a montré que le facteur d'impact de la SCP/APC sur deux ans a augmenté modestement à 1,1 par rapport à 1,0 en 2022 - les chiffres pour 2021 était .984 et pour 2020 était .900 en 2020.

**5.**

En 2023, les dix articles et notes de recherche les plus téléchargés comprennent quatre articles du 60e volume (2017) : « Licence sociale d'exploitation " (3 465 téléchargements) ; " Responsabilité et suivi du gouvernement à l'ère numérique " (1 717) ; " Gouvernement numérique et prestation de services " (1 622) ; et " Gouvernance de l'information dans l'administration publique numérisée » (1 470). Le plus intéressant, c'est que quatre d'entre eux sont issus du volume 2023 : « Les politiques de télétravail et les politiques hybrides du gouvernement du Canada à la suite de la pandémie COVID-19 » (2427) ; "Évaluation de la politique canadienne de 1979 sur la santé des Indiens" (1487) ; "Réforme des ententes fédérales de financement des soins de santé au Canada" (1278) ; et "Examens des dépenses et gouvernement du Canada" (1200). Les deux autres étaient les suivants : « Le lobbying 'de l'intérieur' » (2934, v. 64) et "L'ère numérique et les réformes du secteur public" (2856, v. 65).

## 6.

En 2023, nous avons organisé deux webinaires de l'IAPC en utilisant le contenu de CPA/APC:

- A.** 15 juin 2023 : Lindsay Tedds et Anna Cameron sur leur article « Le cadre de la GBA+ du Canada dans un monde (post) pandémique : Enjeux, tensions et pistes pour l'avenir » (66 : 1). Frances McRae, sous-ministre de Femmes et égalité des sexes Canada (WAGE), était l'intervenante.
- B.** 26 janvier 2023 : Philippe Lagassé et Leah West sur leur échange dans la revue sur « L'autorisation des activités de renseignement de défense du Canada : Prérogative de la Couronne ou cadre statutaire ? » (65 : 4).

Nous avons discuté avec David Fulford (président de l'IAPC) et Zac Spicer (président du comité de recherche) de la possibilité de travailler avec le comité de recherche pour identifier une liste de sujets, en s'appuyant sur des articles dans CPA/APC, pour former la base d'une série de webinaires à partir de l'automne 2023 et pour l'année 2024.

## 7.

En ce qui concerne l'année 2023, je tiens à remercier les personnes suivantes pour leurs diverses contributions à la revue:

- Notre équipe éditoriale, composée de Luc Juillet, Carey Doberstein et surtout Christy Paddick, rédactrice en chef, pour leur engagement, leur exigence, leur souci du détail et leurs conseils. Merci à tous!
- Les nombreux auteurs d'articles, de notes de recherche, de SOTA et de critiques de livres qui ont choisi de soumettre des manuscrits pour examen ou qui ont répondu à des invitations, puis aux conseils des pairs et des rédacteurs en chef. Comme toujours, nous apprécions vos idées et la grande qualité de votre travail.
- Le comité consultatif de rédaction et les nombreux évaluateurs bénévoles (universitaires et praticiens) sont essentiels au maintien des normes élevées et de l'intégrité scientifique de la revue. Il y a eu 77 relecteurs en tout en 2023 ! La liste des réviseurs se trouve dans le numéro de mars 2024 de CPA/APC.
- Le bureau national de l'IAPC, le conseil d'administration de l'IAPC, le Comité de la recherche et des pratiques professionnelles, l'exécutif de l'Association canadienne des programmes en administration publique et Wiley pour votre encouragement et votre soutien solide de CPA/APC.

**8.**

Le numéro de mars 2024 contient des titres sur les sujets suivants : la pandémie et le travail dans la fonction publique ; les lettres de mandat ministériel ; la sélection des ministres ; les femmes non logées ; les marchés publics sociaux pour les sociétés d'État ; la recherche sur la motivation dans la fonction publique au Canada ; la mise en place d'une infrastructure publique.

**9.**

Le numéro de juin 2024 récemment publié aborde les sujets suivants : le transfert du GNT à Yellowknife en 1967 ; la mise en œuvre de la 5G au Québec ; la rétention du personnel public après la pandémie ; les agences de soutien à l'amélioration de la qualité (Québec vs France) ; les personnes âgées et les conseils consultatifs ; les responsables de la crise des soins de santé ; la polarisation de la perception des problèmes sociaux ; et les défis auxquels est confrontée l'évaluation.

**10.**

Les numéros de septembre et décembre 2024 contiendront probablement des articles sur : les trajectoires de carrière du personnel politique ; un cadre d'évaluation des effets de l'IA sur les organisations de l'administration publique ; la création du registre national des électeurs du Canada ; l'adhésion à un gouvernement ouvert ; et bien d'autres sont en cours d'élaboration!

**11.**

Nous annoncerons bientôt un appel aux contributions pour un numéro spécial intitulé « Résilience et résurgence indigènes dans la transformation de la gouvernance et de l'administration publique au Canada », prévu pour le numéro de septembre 2025.

Si vous avez des questions sur le journal, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse suivante [evert@uvic.ca](mailto:evert@uvic.ca).

Je vous remercie à nouveau pour votre soutien à notre revue. J'ai contacté le président David Fulford et le président du comité de recherche Zac Spicer pour leur faire savoir que j'aimerais me retirer de mon poste d'éditeur en chef à la fin de l'année civile 2024, mais je resterai en poste jusqu'à ce que le nouveau éditeur en chef ait été nommé et puisse prendre ses fonctions. EAL

# Programmes internationaux et nationaux (PIN)

Les PNI développent et gèrent les partenariats innovants, les consultations et les programmes de formation afin d'améliorer la performance des gouvernements au Canada et à l'échelle internationale.

Les PNI par plusieurs membres, partenaires, volontaires et consultants exceptionnels de l'IAPC. Les programmes sur mesure et de pair à pair engagent les fonctionnaires publics dans le dialogue, le débat et dans l'atteinte des résultats exceptionnels et durables.

L'année 2023 a été encore une année difficile pour les programmes internationaux de l'IAPC. L'accent mis sur le financement du développement international dans la fonction publique a diminué et nous avons vu moins d'opportunités pour l'IAPC. De plus, les ressources disponibles chez l'IAPC sont limitées. Notre travail à l'international a été réduit mais il demeure une partie indispensable des activités de l'IAPC. La valeur des travaux relatifs au développement international est toujours une priorité pour nous.

## Les éléments clés de la gestion du programme

L'institut travaille avec Cowater Sogema en tant que partenaire de soutien dans un projet de sept ans financé par AMC, intitulé « the Canadian Trade and Investment Facility for Development (CTIF). »


L'objectif principal de 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. CTIF fournit une expertise technique et des interventions ciblées pour les initiatives de réforme des politiques de commerce et d'investissement. Au cours des dernières années, le travail a ralenti en raison de l'incapacité de voyager. En 2023, le travail a lentement commencé à changer et nous nous attendons à ce que 2024 ait plus d'activité.

Le projet de sept ans intitulé « Expert Deployment Mechanism for Trade and Development (EDM) » est aussi en partenariat avec Cowater Sogema. EDM offre une assistance technique pour soutenir la négociation et la mise en œuvre des accords à libre-échange (FTAs) ainsi que les accords de la protection des investissements étrangers entre le Canada et ses partenaires commerciaux en développement et émergents admissibles à l'aide publique au développement (APD). Encore une fois, le travail a diminué depuis la pandémie, mais nous voyons des signes que cela augmentera avec le temps.

En ce qui concerne le travail de consultation au Canada, l'IPAC a mis davantage l'accent sur nos programmes de formation au Canada en 2023. Notre travail national comprenait des travaux sur la gouvernance autochtone, la réflexion conceptuelle avec le Danish Design Centre, des webinaires avec des commanditaires comme Deloitte et notre conférence sur les nouveaux professionnels. Ces programmes ont été exécutés virtuellement et ont été extrêmement fructueux pour l'IPAC, ce qui a permis d'assurer la réussite financière du programme national en 2023.

L'IPAC continue de travailler avec un objectif clair pour développer et partager l'apprentissage et l'expertise de la fonction publique au Canada et dans le monde entier.


## Les membres du comité des programmes nationaux et internationaux (PNI)

 Ellen Barry

 Norma MacIsaac

 Ed Sajecki

 Scott Duff

 Lisa Nye



- *Jean-Stéphane Bernard*  
Président, Comité des programmes  
nationaux et internationaux



# Programme de la Gouvernance Autochtone

L'engagement et le partenariat avec les gouvernements autochtones est toujours une priorité pour l'IAPC et pour tous les gouvernements au Canada. Nous remercions l'IAPC, ses membres, ses partenaires et ses sponsors qui mènent des activités dans de nombreux territoires autochtones d'un océan à l'autre, et nous sommes reconnaissants envers nos partenaires autochtones, en particulier les gardiens du savoir et les aînés qui ont guidé ce travail.

IAPC est un partenaire dans le projet de la refonte de la gouvernance des Premières Nations (RFNG) dirigé par l'université de Carleton et le centre de gouvernance des Premières Nations (CFNG). Ce projet est financé par le conseil de recherche en sciences humaines soutenant la recherche sur six ans. La RFNG est une alliance nationale des communautés des Premières Nations et des conseils tribaux, les chercheurs universitaires et des praticiens du secteur public créée pour soutenir le leadership des Premières Nations des titulaires de droits qui ont pris la décision de passer de la Loi sur les Indiens à la gouvernance de leurs propres droits inhérents.

La RFNG vise à fournir la recherche et l'analyse dirigée par les gouvernements des premières nations qui travaillent pour maîtriser ou pour abandonner la Loi sur les Indiens. Les partenaires du projet de la RFNG incluent six Premières Nations et deux conseils de tribaux, six universités canadiennes, trois organisations non-gouvernementales et 35 praticiens et chercheurs universitaires au Canada et aux États Unies.



**RFNG** | Rebuilding  
First Nations  
Governance



Plusieurs activités du projet ont été organisées en 2023. Des aînés, des dirigeants et des administrateurs des Premières Nations se sont réunis avec des praticiens, des universitaires et d'autres personnes d'expérience pour rallumer le feu à l'Université Carleton, en territoire algonquin, du 11 au 12 juin 2023. Organisé par la RNFG en partenariat avec le CFNG, la réunion a été l'occasion pour les Premières Nations partenaires de partager et d'apprendre les uns des autres sur la façon dont elles travaillent pour surmonter la Loi sur les Indiens et la transition vers l'autonomie gouvernementale en vertu de leurs propres droits inhérents. Au cours de deux jours de discussion, il est ressorti que les gens, la langue et la terre sont des éléments de base clés pour les collectivités et les nations partenaires qui reconstruisent leurs structures et leurs lois pour exercer leurs droits inhérents et laisser la Loi sur les Indiens de côté.

Les publications et la recherche sont également un élément clé du projet. Une nouvelle série de séances d'information de haut niveau sur les principales questions de gouvernance, appelées « raccourcis », a été publiée et conçue pour les conseils et les administrateurs des Premières Nations ou toute personne qui a besoin d'une introduction rapide à des sujets comme la consultation et l'accommodement, ou le consentement préalable, libre et éclairé.

De plus, le document « Connecting the Dots to Reveal a New Picture » : Un rapport sur les questions d'application de la Loi sur les Indiens auxquelles font face les Premières Nations de la Nouvelle-Écosse et d'ailleurs, réalisé par Naiomi Metallic et Roy Stewart, a été publié en 2023 pour étudier les défis auxquels font face les Premières Nations de la Nouvelle-Écosse en assumant le contrôle juridictionnel par le biais des règlements administratifs de la Loi sur les Indiens.



# Prix de l'IAPC

**IPAC  IAPC | THE VANIER MEDAL**

**Dr. Catherine Cook**  
 Vanier Award winner for 2023,  
 Vice-President (Indigenous),  
 University of Manitoba

Dr. Cook accepted the Vanier Medal at IPAC's Annual Conference in Ottawa from September 13-15, 2023, where she spoke on the topic of Indigenous health outcomes.

La médaille Vanier de l'IAPC est attribuée annuellement pour marquer la distinction et l'accomplissement exceptionnel d'une personne qui a fait preuve de leadership ou qui a contribué significativement au domaine de l'administration publique ou du service publique au Canada. Ce prix rend hommage à George Vanier, le premier gouverneur général canadien-français du Canada.

La médaille Vanier 2023 a été décerné à Dr. Catherine Cook, professeure agrégée et vice-présidente (autochtone) à l'université de Manitoba. Dr. Cook a consacré 35 ans de carrière pour construire des programmes durables de santé pour les communautés autochtones.

A travers ces initiatives de leadership, Dr. Cook a consacré son temps pour remédier aux lacunes de l'accès équitable aux soins de santé pour les personnes autochtones en corrigeant les disparités systémiques.

Pendant sa carrière, Dr Catherine Cook a contesté le statu quo en insistant sur la collaboration et la reddition des comptes en ce qui concerne les efforts de réconciliation. Elle a plaidé en faveur de l'élaboration d'un programme régional de santé autochtone, tout en élaborant un cadre de partenariat autochtone avec le sous-ministre adjoint de la Santé, des Aînés et de la Vie active du Manitoba. M. Cook a également introduit et intégré des réformes de programmes par l'intermédiaire de l'Université du Manitoba, comme l'EleV, qui vise à accroître l'accès à l'éducation postsecondaire, ainsi que l'exigence relative au contenu autochtone. Dr Cook a aussi gardé son empreinte à travers ses initiatives de mentorat avec ses professionnels autochtones en soins de santé.

## Prix d'excellence en administration publique – leader établi

Le prix pour les leaders établis de l'IAPC est décerné à des leaders de l'administration publique qui ont accompli des réalisations importantes sur de nombreuses années et dont le travail a eu une incidence importante sur l'intérêt public. Ces personnes doivent également représenter les idéaux de l'administration publique. Elles auront contribué à accroître la confiance dans leurs domaines respectifs.

- Christian Schmidt – Chef d'incendie et de soins paramédicaux de Winnipeg

## Prix d'excellence en administration publique – leader émergent

Le prix pour les leaders émergents de l'IAPC est décerné à de nouveaux leaders prometteurs dans l'administration publique, qui exercent leur profession depuis cinq ans ou moins et dont le travail a eu une incidence importante sur l'intérêt public. Ces personnes doivent également représenter les idéaux de l'administration publique. Elles auront contribué à accroître la confiance dans leurs domaines respectifs.

- Sanna Abou-Shaabab – Directrice des opérations environnementales chez l'Agence des services frontaliers du Canada.
- Stephanie Stephura - Directrice régionale adjointe avec le service de croissance accéléré chez Innovation, Science et développement économique Canada.

## Prix d'excellence en administration publique – innovation

Le prix pour l'innovation de l'IAPC est décerné à une personne ou à une organisation qui a instauré un changement exceptionnel ou une nouvelle façon de faire les choses dans l'intérêt du public.

- Élections Markham Digital Democracy Team – Ville de Markham
- Équipe des défis futurs du Conseil de recherches en sciences humaines – Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- Équipe de gestion de l'énergie de Service Nouveau-Brunswick – Service Nouveau-Brunswick

## Prix d'excellence en administration publique – services distingués en promotion de la santé mentale

Le prix pour services distingués en promotion de la santé mentale est décerné par l'IAPC à une personne ou à une organisation qui s'est démarquée en offrant à des personnes ou à une collectivité des programmes de santé mentale créatifs et durables.

- Susan Kyle – Ancienne sous-procureure générale adjointe et procureure en chef de l'Ontario au ministère du Procureur général, Division du droit criminel.

# La 75<sup>ème</sup> conférence annuelle nationale, 76<sup>ème</sup> anniversaire de IAPC

13 - 15 SEPTEMBRE 2023

## 2023 CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'IPAC

OTTAWA

L'administration publique dans un contexte de bouleversements sociaux

[WWW.IPAC.CA](http://WWW.IPAC.CA)

L'institut de l'administration publique du Canada tient sa 75<sup>ème</sup> conférence annuelle en format hybride du 13 au 15 septembre 2023 au Delta Hotels by Marriott Ottawa City Center à Ottawa. Le thème initial était "l'administration public face aux bouleversements sociaux", et le programme a couvert une série d'enjeux contemporains demandés par nos membres. La conférence a permis ainsi de partager des exemples des meilleurs pratiques en matière d'équité de diversité et d'inclusion, du gouvernement numérique, du changement climatique, du télétravail, de la santé mentale, du leadership, des soins de santé, des services sociaux avec des notes de Shachi Kurl, Bob Rae et Peter Mansbridge.

L'évènement a eu du succès et a attiré près de 1600 participants qui incluent des fonctionnaires publics de provinces, territoires, municipalités, de gouvernements autochtones et des organisations, des universitaires et des professionnels secteur public.

La conférence annuelle 2023 été organisée à l'aide de plusieurs méthodes créatives et innovantes comme cela était en virtuel et en personne. IAPC a aussi collaboré avec les communautés (National Managers' Community, Public Service Pride Network, Infinity – The Network for Neurodivergent Public Servants, and the Black Executives Network) avec le gouvernement fédéral pour assurer une représentation diverse et compréhensive dans la conférence.

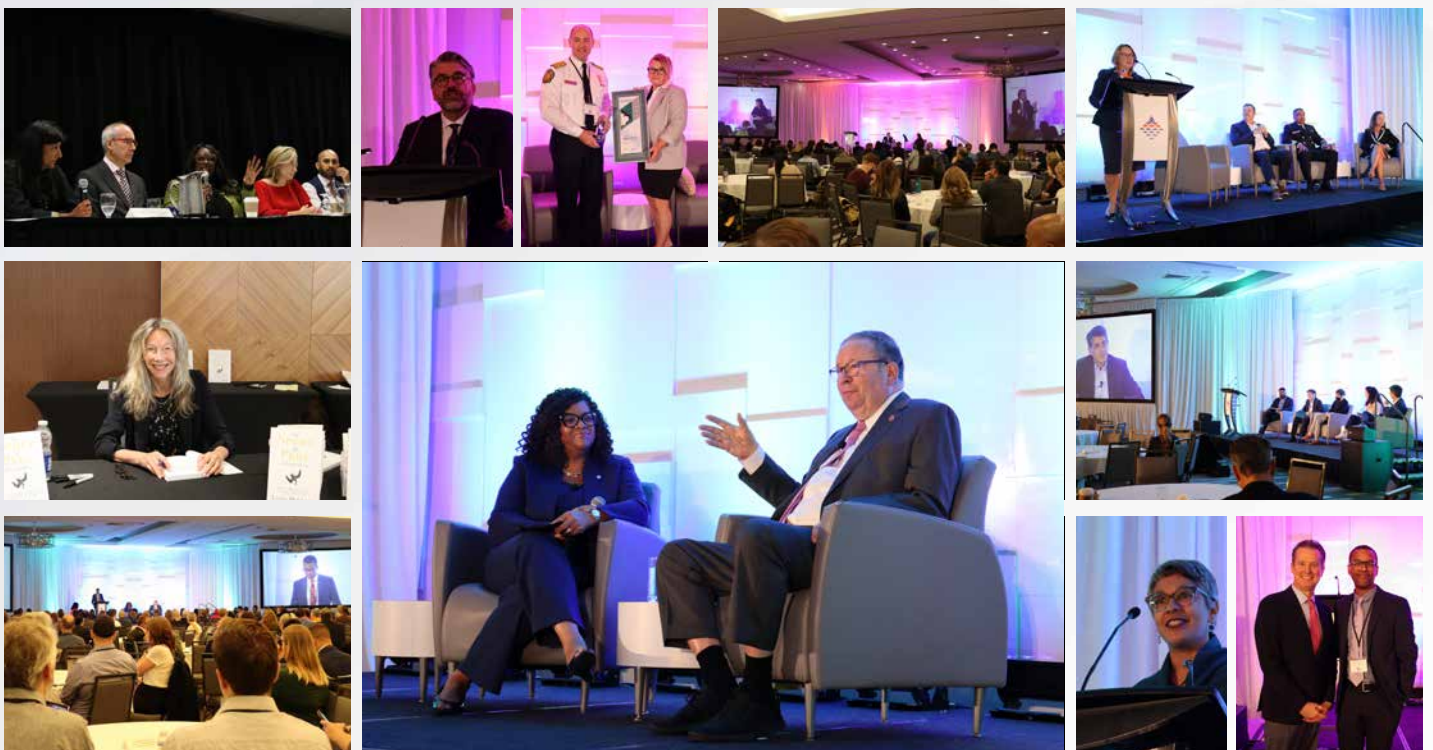
Un salon de portrait gros plan a été ajouté pour les participants en personne pendant deux jours, une augmentation par rapport à la session d'un jour de l'année dernière, en raison de la popularité de 2022. Nous avons également prolongé les pauses et les pauses-repas pour permettre aux participants d'avoir des discussions et du réseautage plus productifs.



En ce qui concerne les activités sociales, des tournées ont été organisées avec la Chambre des Communes le mercredi et le vendredi de la conférence. La tournée du mercredi a eu du succès mais celle du vendredi a été annulée parce que la Chambre a été appelée à siéger.

Les prix IAPC ont été efficacement intégrés dans le programme et ont été présentés avant et après les sessions d'ouverture dans les deux jours. Ceci a bien fonctionné pour la reconnaissance des personnes nominées pour le prix et les bénéficiaires. Chaque lauréat présente une vidéo qu'il a créée avant de prendre une photo sur scène avec le présentateur.

Une grande partie du succès global est le résultat du travail du personnel et des bénévoles nationaux de l'IAPC qui se sont mobilisés pour gérer les composantes en personne et virtuelles de l'événement.



La conférence a présenté les points de vue des conférenciers et panélistes suivants :



Conférencier : **David L. Cohen**, ambassadeur des États-Unis au Canada



Conférencier : **John F.G. Hannaford**, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet



Animatrice principale : **Zabeen Hirji**, conseillère stratégique - secteur privé et public, ancienne dirigeante principale des ressources humaines, RBC



Animatrice principale : **Kimberley Goode**, chef des communications et de l'impact social, BMO



**James Gordon**, associé directeur, Gouvernement et services publics, Deloitte Canada et Chili



**Valerie Gideon**, sous-ministre déléguée, Services aux Autochtones Canada



**Dr. Matthew Chow**, administrateur en chef de la santé mentale, TELUS Santé



**Michael Wernick**, conseiller stratégique principal, MNP Digital, titulaire de la chaire Jarislowsky en gestion du secteur public, Université d'Ottawa



**Commodore Jacques Olivier**, directeur général, Conduite professionnelle et perfectionnement, Forces armées canadiennes



**Bianca Wylie**, associée, Digital Public



**L'honorable Greg Fergus**, député de Hull-Aylmer, secrétaire parlementaire du premier ministre et du président du Conseil du Trésor



**Hanna Ziada**, directrice, Populations autochtones, francophones et prioritaires, ministère de la Santé, Fonction publique de l'Ontario



**Mary Rowe**, présidente-directrice générale, Institut urbain du Canada



**Augy Jones**, directeur, Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse, campus Akerley

**Parmi les participants notables à la réception de bienvenue :**

- Coprésidente honoraire, Janice Baker
- Coprésidente honoraire Arun Thangaraj, sous-ministre, Transports Canada, gouvernement du Canada
- Catherine Cook, lauréate du Prix Vanier 2023
- Son Honneur l'honorable Elizabeth Dowdeswell, OC, OOnt, lieutenant-gouverneure de l'Ontario
- Mark Sutcliffe, maire, Ville d'Ottawa
- Serge Lamontagne, directeur municipal de Montréal et lauréat de la Médaille Vanier l'an dernier.
- Michael Benarroch, recteur et vice-chancelier, Université du Manitoba



# Groupe des nouveaux professionnels

Le 7 décembre 2023, l'évènement des Nouveaux Professionnels de l'IAPC a connecté des leaders émergents de partout au Canada, en leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels et d'exceller dans le secteur public. A travers une série riche et diverse de discussions, les participants ont acquis de précieuses connaissances sur la navigation de leurs carrières, la recherche du mentorat et les occasions de croissance.

Ce complémentaire, une session virtuelle d'un jour a attiré 862 personnes de partout au Canada. Ce fut l'évènement des nouveaux professionnels avec le plus de participants dans l'histoire de l'IAPC. Cela ne témoigne que de sa signifiante.

L'évènement a exploré en profondeur les aspects du service public. Les hauts dirigeants ont pertinemment mis en lumière la façon dont chaque gouvernement fonctionne et comment ils opèrent dans un domaine dynamique entre les défis complexes et la transformation sociétale. Les sessions ont aussi abordé des opportunités de carrières intéressantes au sein du secteur public.

Les leaders émergents ont partagé avec l'audience des stratégies sur comment ils gèrent leurs carrières et ils visent le succès. Les participants ont bénéficié de l'interaction avec les pénalistes et aussi du fait de poser des questions inspirantes tout au long de la journée.

Les fonctionnaires publics de tous les niveaux du gouvernement connaissent l'importance d'établir des liens, de s'entraider et de favoriser l'apprentissage pour que le Canada continue à exceller dans les temps d'incertitude. L'évènement des nouveaux professionnels de l'IAPC a donné cette occasion, tout en rappelant aux participants l'importance de favoriser une croissance continue pour suivre un monde en constante évolution.





# Le 18ème sommet national sur le leadership

Le 18ème sommet national sur le leadership de l'IAPC, inspire, engage, autonomise, a été eu lieu en virtuel le jeudi 2 mars 2023. 1600 participants de partout au Canada y ont assisté. Ce fut le sommet avec le plus de participants dans toute l'histoire de l'IAPC. Les participants font partie des hauts dirigeants de la fonction publique des provinces, des territoires, des municipalités et des gouvernements autochtones ainsi que des universitaires et des professionnels du secteur privé respectés.

Le sommet du leadership de l'IAPC a acquis une réputation à travers les années pour avoir permis aux participants de développer leurs compétences en leadership, échanger les meilleures pratiques sur les sujets épineux et acquérir une connaissance de pointe des solutions.

En 2023, le sommet été axé sur la délivrance de l'information clé, des outils et des pratiques exemplaires en équité, diversité et inclusion, la confiance dans le gouvernement, la pénurie de main d'œuvre, le données et la technologie le changement climatique, le travail en hybride, la santé mentale, et les pratiques autochtones.

L'évènement a aussi présenté une discussion principale avec le très honorable David Johnston, C.C., gouverneur général du Canada, 2010-2017, président de la Fondation Rideau Hall, et a conclu avec des occasions de réseautage sur la plateforme virtuelle Wonder.me.





**18TH ANNUAL IPAC LEADERSHIP SUMMIT**  
INSPIRE. ENGAGE. EMPOWER.

Join us virtually March 2nd  
**REGISTER TODAY**

IPAC's National Leadership Conference aims to provide leaders, practitioners, and academics working in public sector environments with the opportunity to connect with leading experts who successfully tackled disruption and change.

Join our keynote speaker, Canada's 28th Governor General, The Right Honourable David Johnston, C.C. for an exploration of empathy and trust in public and private life

**The Right Honourable David Johnston, C.C.**  
Governor General of Canada, 2010-2017  
Chair of the Rideau Hall Foundation

Moderated by **Mala Khanna**  
Associate Deputy Minister,  
Canadian Heritage

The Master of Ceremonies **Negosh Halle**  
Director of Economic Analysis and  
Modelling at Infrastructure Canada

**MARCH 2, 2023** Session Highlights

**Politics: A Return to Civility, What would it Take?**  
Peter MacKay, Martha Hall Findlay, Leona Alleslev, and Kathleen Monk

**CLICK TO REGISTER TODAY**  
Deloitte. IBM. DAVIS PIER. nous. AMAPCEG. [WWW.IPAC.CA](http://WWW.IPAC.CA)

**18TH ANNUAL IPAC LEADERSHIP SUMMIT**  
INSPIRE. ENGAGE. EMPOWER.

**MARCH 2, 2023** Session Highlights

Join us virtually March 2nd  
**REGISTER TODAY**

Where did the workers go? Understanding Canada's Labour Shortage  
Trevin Stratton, Nancy Healey, and moderated by Georgina Black

Ambiguity, meet clarity: How to lead a successful transformation  
Mohammad Qureshi, Adil Khalfan, Aaron Jaffery, and moderated by Kelly Rowe

The Future of Government  
Adithi Pandit, Shannon Lundquist, and moderated by Michael Wernick

Putting Data to Work ... for the people  
John Roberts, Romelia Flores, Paul Zivopoulos, James Stritzinger, and moderated by Tim Paydas

COP15/COP27 - From Commitments to Action  
Jan Forster, Celine Bok, Nes Parker, and moderated by Karen Hamberg

Home Alone: Navigating the Perks and Challenges of Hybrid Work  
Dr. Ellen Choi and moderated by Dave Bulmer

Indigenous Pathways to Mental Health and Wellness: Community and Culturally Driven Approaches  
Dr. Samantha Wells, Renee Linklater, Ashley Cornect-Benoit, Ningwakwe George, and moderated by Dr. Kwame McKenzie

What is "public sector innovation" and why is it so hard for governments to incorporate innovation into policy-making?  
Mike Davis, Nancy MacLellan, Tracey Barbrick, and moderated by Matthew Ross

**CLICK TO REGISTER TODAY**  
Deloitte. IBM. DAVIS PIER. nous. AMAPCEG. [WWW.IPAC.CA](http://WWW.IPAC.CA)

Le programme de la journée a offert un large éventail de sujets intéressants et des séances de connaissances thématiques avec des conférenciers de premier plan et dynamiques, notamment :

- Conférencier : Le très honorable David Johnston, C.C., gouverneur général du Canada, 2010-2017, président de la Fondation Rideau Hall
- Animatrice principale : Mala Khanna, sous-ministre déléguée du Patrimoine canadien
- Conférencière : Martha Hall Findlay, directrice, et James S. et Barbara A. Palmer, présidente de la School of Public Policy, University of Calgary
- Conférencière : Leona Alleslev, dirigeante, entrepreneure et ancienne politicienne et militaire
- Conférencière : Kathleen Monk, propriétaire principale, Monk + Associates
- Animateur principal : Peter MacKay, conseiller stratégique, Deloitte Canada
- Mme Ellen Choi, professeure adjointe, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University
- Georgina Black, vice-présidente et associée directrice canadienne, gouvernement, services publics, santé et sciences de la vie, Deloitte
- Michael Wernick, professeur adjoint, Carleton University School of Public Policy and Administration
- Jan Forster, sous-ministre, Environnement, Climat et Parcs, Gouvernement du Manitoba





# Rapport de la trésorière

2023, et une indication du statut financier de l'organisation pour l'année prochaine. Les états financiers audités de l'année fiscale 2023 sont inclus dans ce rapport ainsi que le rapport des auditeurs non qualifiés.

Malheureusement, 2023 s'est terminé par un déficit pour l'IAPC. Les trois premiers trimestres se sont soldés par un excédent, mais au quatrième trimestre, un retard d'un important programme générateur de revenus a causé un manque de revenus pour l'IAPC. Nous avons fait de grands efforts pour générer les revenus retardés en peu de temps, mais nous n'avons pas été en mesure de remplacer suffisamment de revenus pour récupérer de la perte.

La conférence du leadership au Q1 a eu du succès. La conférence s'est déroulée virtuellement, ce qui a permis d'économiser les coûts élevés en personne associés aux conférences. Encore, nous avons continué à offrir les programmes et les formations virtuelles pour inclure les participants de tous les niveaux à travers le Canada. Nos événements clés ont été virtuels pour assurer le succès dans le climat actuel et nos programmes de formation, la compétence de la conception pour l'innovation publique avec le Danish Design Centre et la conférence des nouveaux professionnels ont bien été suivies.

En 2023, IAPC a engagé plusieurs membres et partenaires corporatifs. En conséquence, il y a eu beaucoup de participation en virtuel et en présentiel à la conférence annuelle. Ce fut un succès puisqu'on a réussi à attirer les participants et les commanditaires. En appliquant une leçon retenue de 2022, nous avons négocié une réduction des coûts en personne en raison des contraintes de déplacement dans de nombreux gouvernements. Notre base d'adhésions, particulièrement du côté du partenariat institutionnel, a encore augmenté en 2023, rapprochant les adhésions du niveau d'avant la pandémie.

IAPC a de nouveau été confronté au ralentissement continu des travaux de développement international. Les ressources disponibles pour répondre adéquatement à toute occasion sont également un problème.

Depuis la pandémie, de nombreux gouvernements ont continué à réduire le financement des organismes sans but lucratif, y compris l'IAPC. IAPC a une fois de plus réduit les coûts en déménageant en octobre 2023 de nos bureaux trop grands et loués à des bureaux beaucoup plus petits, ce qui réduit considérablement les frais de loyer indirects. L'IAPC s'est également abstenue de remplacer le personnel qui a disparu au cours des dernières années, ce qui a permis de réduire au minimum la masse salariale et les coûts connexes.

2024 commence avec un grand optimisme et l'année a commencé avec des partenariats institutionnels accrus et des événements réussis. L'année à venir s'annonce positive, mais nous ne pouvons pas continuer à long terme avec les niveaux de dotation actuellement fortement réduits. Nous envisagerons d'augmenter les ressources spécifiques vers la fin de l'année. IC continuera d'avoir besoin de votre soutien continu pour prospérer en tant qu'organisation financièrement viable et pertinente, soutenant et promouvant la fonction publique de C.

J'aimerais profiter de l'occasion pour remercier le Comité des finances et de l'évaluation des risques et le Comité de vérification de leur appui et de leur engagement. Les membres de chaque comité comprennent :

### Le comité des finances et de l'évaluation des risques :

Jim Engel  
Giles Gherson  
Mala Khanna  
Lori Kimball  
Paul T. LaFleche  
Robert McLeary

### Le comité d'audit :

Giles Gherson  
Mala Khanna  
Lori Kimball  
Paul T. LaFleche  
Amar Singh

Je tiens également à remercier la direction et le personnel d'IC pour leur leadership, leur engagement et leur gestion prudente des ressources.



– *Darinka Pejić*  
Trésorière





## Financial Statements

The Institute of Public Administration of  
Canada

December 31, 2023

# Contents

|                                       | <b>Page</b> |
|---------------------------------------|-------------|
| 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 - 11      |

# Independent Auditor's Report

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, 2023, 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, 2023, 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.

*Grant Thornton LLP*

Toronto, Canada  
May 31, 2024

Chartered Professional Accountants  
Licensed Public Accountants

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Statement of Financial Position**  
**As at December 31, 2023**

| <b>Assets</b>                               |    | <u>2023</u>    | <u>2022</u>   |
|---|----|----------------|---------------|
| <b>Current Assets</b>                       |    |                |               |
| Cash  | \$ | 348,468        | \$ 315,713    |
| Accounts receivable                         |    | 167,581        | 211,636       |
| Prepaid expenses and other current assets   |    | <u>52,147</u>  | <u>41,104</u> |
|   |    | <b>568,196</b> | 568,453       |
| <b>Non-Current Assets</b>                   |    |                |               |
| Property and equipment (Note 3)             |    | <u>36,570</u>  | <u>40,826</u> |
|   | \$ | <b>604,766</b> | \$ 609,279    |
| <b>Liabilities and Fund Balances</b>        |    |                |               |
| <b>Current Liabilities</b>                  |    |                |               |
| Accounts payable and accrued liabilities    | \$ | 158,086        | \$ 205,238    |
| Deferred revenue and contributions (Note 4) |    | 315,431        | 243,418       |
| Loan payable (Note 5)                       |    | <u>40,000</u>  | <u>40,000</u> |
|   |    | <b>513,517</b> | 488,656       |
| <b>Fund Balances (Note 2(a))</b>            |    |                |               |
| Sustainability Fund (Unrestricted)          |    | 54,679         | 79,797        |
| Investment in property and equipment        |    | <u>36,570</u>  | <u>40,826</u> |
|   |    | <b>91,249</b>  | 120,623       |
|   | \$ | <b>604,766</b> | \$ 609,279    |

**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, 2023**

|   | 2023<br><u>Budget</u><br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br><u>Actual</u> | 2022<br><u>Actual</u> |
|---|--|-----------------------|-----------------------|
| <b>Revenue</b>                                      |  |                       |                       |
| Annual conference                                   | \$ 425,000                                       | \$ 496,580            | \$ 406,563            |
| Membership fees                                     | 360,000  | 404,485               | 371,862               |
| Other conferences and workshops                     | 325,000  | 251,900               | 342,232               |
| Research projects                                   | 210,000  | 124,414               | 294,671               |
| Other income  | 143,000  | 112,728               | 117,471               |
| Other international funding                         | 160,000  | 45,055                | 87,486                |
| Subscription and sales                              | 35,350   | 37,620                | 37,852                |
|   | <u>1,658,350</u>                                 | <u>1,472,782</u>      | <u>1,658,137</u>      |
| <b>Expenses</b>                                     |  |                       |                       |
| <b>Operating expenses</b>                           |  |                       |                       |
| Annual conference                                   | 300,000  | 280,655               | 294,863               |
| Research projects                                   | 85,250   | 51,732                | 103,083               |
| Other conferences and workshops                     | 63,500   | 22,213                | 25,815                |
| Publications  | 19,000   | 15,608                | 19,160                |
| Regional groups and membership services             | 18,000   | 6,819                 | 15,845                |
| Honours and awards                                  | 9,000  | 5,256                 | 5,192                 |
| Other international projects                        | 66,000   | 564                   | 40,491                |
|   | <u>560,750</u>                                   | <u>382,847</u>        | <u>504,449</u>        |
| <b>Administration expenses</b>                      |  |                       |                       |
| Salaries, wages and benefits                        | 784,015  | 756,555               | 729,180               |
| Other administrative expenses                       | 120,000  | 182,129               | 159,828               |
| Rent, caretaking and utilities                      | 168,467  | 159,394               | 190,820               |
| Amortization of property and equipment              | 12,000   | 21,231                | 12,081                |
| Board committee                                     | 1,000  | -                     | 676                   |
|   | <u>1,085,482</u>                                 | <u>1,119,309</u>      | <u>1,092,585</u>      |
|   | <u>1,646,232</u>                                 | <u>1,502,156</u>      | <u>1,597,034</u>      |
| <b>(Deficiency) excess of revenue over expenses</b> | <u>\$ 12,118</u>                                 | <u>\$ (29,374)</u>    | <u>\$ 61,103</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, 2023

|   | Sustainability Fund (Unrestricted)        |                | Investment in property and equipment      |                | Total                                     |                |
|---|---|----------------|---|----------------|---|----------------|
|   | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br>Actual | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br>Actual | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br>Actual |
| Fund balances,<br>beginning of year                   | \$ 79,797                                 | \$ 79,797      | \$ 40,826                                 | \$ 40,826      | \$ 120,623                                | \$ 120,623     |
| (Deficiency) excess of<br>of revenue<br>over expenses | 12,118                                    | (29,374)       | -   | -              | 12,118                                    | (29,374)       |
| Amortization  | 12,000                                    | 21,231         | (12,000)                                  | (21,231)       | -   | -              |
| Purchase of property<br>and equipment                 | (15,000)                                  | (16,975)       | 15,000                                    | 16,975         | -   | -              |
| Fund balances,<br>end of year                         | \$ 88,915                                 | \$ 54,679      | \$ 43,826                                 | \$ 36,570      | \$ 132,741                                | \$ 91,249      |
|   |   |                |   |                |   | \$ 120,623     |

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, 2023

|   | Sustainability Fund (Unrestricted)        |                | Investment in property and equipment |   |                | Total                                     |                |
|---|---|----------------|--------------------------------------|---|----------------|---|----------------|
|   | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br>Actual | 2022<br>Actual                       | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2022<br>Actual | 2023<br>Budget<br>(Unaudited -<br>Note 9) | 2023<br>Actual |
| Fund balances,<br>beginning of year                   | \$ 79,797                                 | \$ 79,797      | \$ 43,955                            | \$ 40,826                                 | \$ 15,565      | \$ 120,623                                | \$ 59,520      |
| (Deficiency) excess of<br>of revenue<br>over expenses | 12,118                                    | (29,374)       | 61,103                               | -   | -              | 12,118                                    | 61,103         |
| Amortization  | 12,000                                    | 21,231         | 12,081                               | (12,000)                                  | (12,081)       | -   | -              |
| Purchase of property<br>and equipment                 | (15,000)                                  | (16,975)       | (37,342)                             | 15,000                                    | 37,342         | -   | -              |
| Fund balances,<br>end of year                         | \$ 88,915                                 | \$ 54,679      | \$ 79,797                            | \$ 43,826                                 | \$ 40,826      | \$ 132,741                                | \$ 120,623     |

See accompanying notes to the financial statements.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Statement of Cash Flows**  
**For the year ended December 31, 2023**

---

|  | <b>2023</b>              | 2022              |
|--|--------------------------|-------------------|
|  | <u><b>Total</b></u>      | <u>Total</u>      |
| <b>Operating activities</b>                  |                          |                   |
| (Deficiency) excess of revenue over expenses | \$ (29,374)              | \$ 61,103         |
| Amortization of property and equipment       | <u>21,231</u>            | <u>12,081</u>     |
|  | (8,143)                  | 73,184            |
| Changes in non-cash working capital items    |                          |                   |
| Accounts receivable                          | 44,055                   | 43,649            |
| Prepaid expenses and other current assets    | (11,043)                 | 25,570            |
| Accounts payable and accrued liabilities     | (47,152)                 | 1,962             |
| Deferred revenue and contributions           | <u>72,013</u>            | <u>(36,286)</u>   |
|  | <u>49,730</u>            | <u>108,079</u>    |
| <b>Investing activities</b>                  |                          |                   |
| Purchase of property and equipment           | <u>(16,975)</u>          | <u>(37,342)</u>   |
| <b>Net increase in cash</b>                  | <b>32,755</b>            | <b>70,737</b>     |
| <b>Cash, beginning of year</b>               | <u><b>315,713</b></u>    | <u>244,976</u>    |
| <b>Cash, end of year</b>                     | <u><b>\$ 348,468</b></u> | <u>\$ 315,713</u> |

See accompanying notes to the financial statements.

# THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA

## Notes to the Financial Statements

### Year ended December 31, 2023

---

#### 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.

###### **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 takes place.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

---

**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, accounts payable, and loan 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.

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 cost or 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.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

---

**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, accounts payable, and loan 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.

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 cost or 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.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

---

**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, accounts payable, and loan 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.

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 cost or 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.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

**2. Summary of significant accounting policies (continued)**

**(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 (deficiency) of revenue over expenses as appropriate in the year they become known.

**3. Property and equipment**

|                    | <u>Cost</u>       | <u>Accumulated<br/>Amortization</u> | <u>Net<br/>2023</u> | <u>Net<br/>2022</u> |
|--------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Computer equipment | <u>\$ 450,142</u> | <u>\$ 413,572</u>                   | <u>\$ 36,570</u>    | <u>\$ 40,826</u>    |

**4. Deferred revenue and contributions**

|                   | <u>2022</u>       | <u>Received</u>   | <u>Recognized</u> | <u>2023</u>       |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Membership fees   | \$ 175,133        | \$ 407,511        | \$ 361,630        | \$ 221,014        |
| Other conferences | 5,430             | 82,900            | 48,330            | 40,000            |
| Sponsorship       | -                 | 30,000            | -                 | 30,000            |
| Salary funding    | 24,432            | 27,000            | 38,924            | 12,508            |
| Study teams       | 11,909            | -                 | -                 | 11,909            |
| CPA funding       | 14,514            | 30,602            | 45,116            | -                 |
| Annual conference | <u>12,000</u>     | <u>-</u>          | <u>12,000</u>     | <u>-</u>          |
| Total             | <u>\$ 243,418</u> | <u>\$ 578,013</u> | <u>\$ 506,000</u> | <u>\$ 315,431</u> |

**5. Loan payable**

The Institute received a loan under the Canada Emergency Business Account program ("CEBA"), 33% of which will be eligible for loan forgiveness if the loan is fully repaid on or before January 18, 2024 (2022 – December 31, 2023). The loan is interest free and due no later than January 18, 2024 (2022 – December 31, 2023). If the loan cannot be repaid by January 18, 2024 (2022 – December 31, 2023), the loan will be converted into a 3-year term loan, with an interest rate of 5% due no later than December 31, 2025. The Institute has repaid the loan on January 15, 2024 and has recorded the forgivable portion of \$20,000 in other income in the statement of operations in 2021 when it was reasonably certain of its repayment.

**6. 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 \$12,912 (2022 - \$13,102) in contributions were made to the pension plan and the expense is included in salaries, wages and benefits.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

---

**7. Multi-year contractual obligations**

**Long term lease**

The Institute is obligated under a lease for its office premises and storage space having a term of 98 months which ended October 31, 2023. The minimum annual lease payments for the first 38 months totaled \$90,558 plus the proportionate share of all operating costs, taxes and utilities. For the last five years, the minimum annual lease payments totaled \$97,524 plus the proportionate share of all operating costs, taxes and utilities.

**Expert Deployment Mechanism for Trade and Development (EDM) Project**

On October 31, 2018, the Institute has entered into an agreement with 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).

**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.

**8. 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.

**9. 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.

**10. 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, 2023, the allowance for doubtful accounts is \$1,626 (2022 - \$6,411). In the opinion of management, the credit risk exposure to the Institute is low and is not material.

**THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA**  
**Notes to the Financial Statements**  
**Year ended December 31, 2023**

---

**11. Financial instruments (continued)**

**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 and loan 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.

**12. 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, 2023, the outstanding balance for the operating line of credit was \$Nil (2022 -\$Nil).