

## **MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE**

**Rapport de travail dirigé :**

**Hiver – Été 2012**

**Vérification interne des paiements**

**et programme de mentorat**

**Secrétariat du Conseil du Trésor**

**Travail présenté à**

**Monsieur Pierre Beaudry,**

**Professeur associé**

**En réponse aux exigences du cours :**

**ENP7969 – *Travail Dirigé***

**Par Iulian Amohnoaie**

**25 mai 2012**

## **TABLE DE MATIÈRES**

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Description du mandat.....</b>	<b>5</b>
<b>Présentation de l'organisation .....</b>	<b>7</b>
<b>Recension des écrits.....</b>	<b>9</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>21</b>
<b>Résultats.....</b>	<b>31</b>
<b>Sommaire : .....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografie : .....</b>	<b>45</b>
<b>Note d'information sur la vérification des paiements :.....</b>	<b>47</b>
<b>Note d'information sur le programme de mentorat: .....</b>	<b>47</b>
<b>Présentation d'ateliers du programme d'assurance invalidité: .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUCTION

Le travail dirigé se situe dans le contexte de post-vérification de la gestion du plan Régime d'assurance invalidité (Régime d'AI) de la fonction publique du Canada, plus précisément dans l'étape de validation des recommandations des améliorations proposées par le service d'audit et de la mise en œuvre du plan d'action de la gestion élaboré par le secteur Secteur des pensions et des avantages sociaux.

Plus exactement la vérification portait sur les diverses activités sous la responsabilité du secteur responsable de la gestion du *Régime d'AI* au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et sur la façon dont il communique avec les autres intervenants responsables de l'exécution des divers éléments du *Régime d'AI*, dont Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), la Sun Life du Canada compagnie d'assurance-vie, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), et le Conseil de gestion du *Régime d'AI* du Conseil national mixte. Comme conclusion de la vérification le bureau de vérification interne considère que « certains éléments d'un cadre de contrôle de gestion sont en place pour aider le Secrétariat à rendre compte de la gestion du *Régime d'AI*. D'autres améliorations doivent être apportées aux fins suivantes : (a) clarifier et actualiser les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les autorisations ; (b) veiller à ce que les processus de surveillance, d'établissement de rapports et de gestion des risques soient structurés, appliqués systématiquement et complets ; (c) améliorer les processus de recrutement et de planification de la relève et les rendre officiels. »<sup>1</sup>

Après la vérification, quatre recommandations ont été soumises à l'attention du sous-ministre adjoint du Secteur des pensions et des avantages sociaux (SCT) comme suit :

---

<sup>1</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Audit of the Management of the Public Service Disability Insurance Plan», Reports, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2010/di-ai05-eng.asp#Toc269217747> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

1. Les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les autorisations concernant le Secrétariat et les intervenants dans l'exécution du Régime d'AI devraient être examinés, mis au clair, modifié au besoin et consolidé.
2. Les activités actuelles de surveillance et d'établissement de rapports devraient être améliorées et définies officiellement de manière à appuyer la gestion du Régime d'AI.
3. Les activités de gestion des risques menées actuellement à l'appui de la gestion du Régime d'AI devraient être améliorées, définies officiellement et mises en œuvre de manière à garantir que les risques sont régulièrement définis évalués et atténués de manière exhaustive et systématique.
4. Les processus de recrutement et de planification de la relève devraient être améliorés et rendus officiels pour garantir que les connaissances et les compétences nécessaires à la gestion des programmes de prestations d'assurance sont conservées. »

Seules deux de ces recommandations, soient a) *la vérification financière des paiements* et b) *le plan interne de mentorat* faisait l'objet du travail dirigé. Le travail dirigé avait également comme objectif de valoriser les compétences de synthèse du stagiaire et l'arrimage des suggestions et recommandations pour bien répondre aux besoins du bureau de vérification interne du Secrétariat Conseil du Trésor.

Sur ce dernier point, la discipline professionnelle à laquelle se rattache le travail dirigé fait appel aux acquis théoriques et pratiques de l'étudiant dans le domaine des ressources humaines, premièrement par l'analyse du programme du mentorat à l'interne et deuxièmement par les recommandations faites pour améliorer la vérification du paiement.

Le *programme de mentorat* vise principalement le transfert de connaissance et une gestion de carrière à l'interne, l'amélioration du recrutement et la planification de la relève dans le secteur des assurances. Quant à la *vérification financière des paiements*, les recommandations attendues visent la gestion des compétences en finance et en gestion du processus, l'analyse des relations de collaboration dans le processus de paiement, et les jeux de pouvoir pouvant influencer la prise de décision visant l'amélioration du

processus de surveillance et la reddition de comptes.

Également, le travail dirigé a comme objectif de valider des compétences de l'étudiant dans un poste d'analyste au sein d'une organisation publique fédérale. Ces compétences comprennent les aptitudes, la capacité de réflexion de l'étudiant, la communication (dans l'autre langue officielle, par écrit, oral), la gestion des ressources humaines, l'autogestion (agir avec assurance), l'organisation et de la collaboration, la mise en œuvre sur le terrain, et finalement son attitude orientée vers les résultats (volonté de réussite, discipline et conscience professionnelle).

Finalement le travail dirigé permet d'entrevoir ou d'envisager des nouveaux mandats concernant le suivi et la mise en œuvre des recommandations, l'évaluation ultérieure et amélioration attendue dans le processus en place, ce tant au niveau des opérations financières, que de la gestion de la relève.

## **DESCRIPTION DU MANDAT**

Suite à la vérification de la gestion du Régime d'assurance-invalidité (RAI) de la fonction publique faite par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Secteur des pensions et des avantages sociaux (SPAS) doit prendre des mesures appropriées pour répondre aux quatre recommandations faites par le vérificateur.

« Le Régime d'assurance invalidité (AI) prévoit, à l'intention des employés de la fonction publique fédérale qui sont assujettis à la négociation collective et qui participent au RAI, des prestations destinées à remplacer une partie importante du salaire perdu à cause de longues périodes d'invalidité. Également, le RAI a pour objet d'assurer aux employés admissibles un revenu raisonnable pendant une période d'invalidité prolongée par le versement de prestations venant compléter d'autres prestations d'invalidité prévues notamment par la *Loi sur la pension de la fonction publique*, la *Loi concernant*

*l'indemnisation des employés de l'État, le Régime de pensions du Canada et le Régime des rentes du Québec ».*

Plus clairement l'étudiant doit par son travail contribuer à la réponse du SPAS aux exigences mentionnées dans la recommandation touchant vraiment les *ressources humaines*. Outre, ce dernier travaillera sur une ou plusieurs activités, dont:

- L'analyse du programme interne de mentorat, incluant le développement et la mise en œuvre du programme, en regardant entre autres l'engagement des mentors dans l'échange de leurs documents, leurs compétences et leur expérience avec les nouveaux employés;
- Le développement et la proposition de recommandations visant l'amélioration des stratégies actuelles de planification de la relève et ce, incluant la mise en œuvre du programme interne de mentorat ;
- La préparation, avec l'agent principal des avantages sociaux, des ateliers de formation, incluant, la préparation des présentations de formation et visant la mise à niveau des connaissances et compétences des intervenants en ce qui a trait à la gestion des programmes de prestations d'assurance dont le Régime d'AI.

Également l'étudiant devra contribuer par son travail à la recommandation concernant *l'élaboration d'un cadre de surveillance officiel du RAI* qui définit les principaux objectifs, les activités, la fréquence de ces activités et les responsabilités en matière de surveillance. Plus précisément il contribuera :

- À la revue du cadre de surveillance en place;
- À la revue des indicateurs de surveillance;
- À l'analyse des informations fournies par les différents intervenants dans l'exécution du Régime d'AI ;
- À la proposition de recommandations visant l'amélioration des processus et des outils en place concernant les activités de surveillance du programme et incluant les rapports internes.

L'étudiant devra autant démontrer son expérience pertinente dans l'administration en touchants divers aspects concernant les finances et les ressources humaines

Pendant ce travail dirigé, ses activités ont été encadrées à la fois par le directeur du Régime d'assurance-invalidité (RAI) et par le conseiller principal des avantages sociaux.

Les documents et les biens livrables attendus de la part de l'étudiant sont :

1. Un rapport sommaire faisant état de la recherche sur le cadre de surveillance et le programme de mentorat et offrant des recommandations et un plan d'action visant leur mise en œuvre;
2. Le contenu d'ateliers de formation portant sur le mentorat (présentations ou autres outils de formation);
3. Deux notes de service internes (9 mars – cadre de surveillance et 26 avril 2012 – programme de mentorat)
4. Une présentation finale (25 mai 2012) portant sur l'ensemble des travaux de l'étudiant (cadre de surveillance et programme de mentorat et autres points)

Le mandat permettra de valider les compétences attendues de la part d'un analyste de recherche/intervenant du programme et aussi de répondre à une problématique spécifique en fournissant des recommandations, lesquelles seront considérées par le mandant.

## **PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION**

Le secteur des pensions et des avantages sociaux (SPAS) fait partie du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le Secrétariat, à titre d'organe administratif du Conseil du Trésor, doit exercer un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor, à titre de comité de ministres, et assumer ses responsabilités légales comme organisme fédéral central.

D'un autre point de vue, SPAS a comme mandat d'élaborer des règlements et des politiques, et aussi de préparer des analyses financières concernant les plans et les régimes d'assurance et de pension. Plus spécifiquement le secteur communique aux

personnes concernées (fonctionnaires, pensionnés et/ou personnes à charge) les diverses dispositions du régime de pension de retraite de la fonction publique et des régimes de prestation d'assurance (santé, dentaire, et invalidité), et il fournit des conseils sur l'administration de la Loi sur la pension de la fonction publique. De plus, le Secteur assure la surveillance des contrats des divers régimes de prestations et il supervise des activités de communication avec ses clients. Finalement, il élabore des politiques spécifiques pour mieux gérer les coûts associés aux régimes en question.

Le gouvernement du Canada finance plusieurs programmes importants d'assurance et d'avantages sociaux pour ses employés actuels et pour les anciens employés de la fonction publique, et également pour certains membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie Royale du Canada (GRC). Comme règle générale, le but de ces programmes vise à aider les membres participants à réduire les risques futurs liés à leur santé et leur bien-être, y compris les dépenses pour des services dentaires, ou liés à une invalidité, ou compléter d'autres régimes assurances (provinciaux ou territoriaux) pour des services n'étant pas couverts en vertu de leurs programmes. Également le SPAS fait des recherches pour identifier les facteurs qui déterminent le coût de l'assurance et de régimes d'avantages sociaux, et pour expliquer les variables ainsi que les fluctuations des régimes d'une période à une autre, ou les décisions provinciales sur la santé, les soins, ou l'utilisation du régime par les membres, ou les changements dans l'industrie pharmaceutique, ou concernant les prix des traitements médicaux/dentaires. Les mesures prises et les recherches faites par SPAS sont en lien avec les décisions prises par le Conseil du Trésor en ce qui concerne les mesures inscrites dans le Budget pour l'année en cours (2012-13) et pour les exercices financiers futurs (2013-14, etc.).

Plus précisément le RAI a pour objet d'assurer le versement de prestations qui s'ajoutent aux autres prestations prévues par diverses autres lois (*la Loi sur la pension de la fonction publique, la Loi concernant l'indemnisation des employés de l'État, le Régime de pensions du Canada et le Régime des rentes du Québec*) pour assurer un niveau raisonnable de revenu pendant les périodes d'invalidité prolongée. Généralement la participation au régime est obligatoire, et l'employé, ainsi que l'employeur (SCT)

participent au financement du régime. Les primes et les prestations sont en fonction du salaire annuel de l'employé (en regardant le « salaire arrondi » de l'employé à un multiple de 250 \$). Le taux courant de la prime est de 27 ¢ par mois pour chaque tranche de 250 \$ de salaire « arrondi », dont les employés paient 4,05 ¢ et l'employeur paye la différence. L'adhésion au régime est obligatoire pour les employés à temps plein et à temps partiel sous certaines conditions. Le régime s'applique à tous les employés admissibles, y compris les employés saisonniers sous certaines conditions également. La garantie est assurée jusqu'à 65 ans, mais les cotisations cessent à 64 ans et 9 mois. Également la protection du RAI est assurée pendant la totalité d'un congé non rémunéré autorisé, mais lors du retour au travail de l'employé, les primes sont perçues immédiatement.

Un adhérent qui est atteint d'une invalidité totale et qui devient admissible aux prestations d'AI peut avoir le droit de continuer à bénéficier de l'assurance qui lui est offerte sans avoir à verser d'autres primes, mais l'employé doit démontrer son invalidité totale, c'est-à-dire « une invalidité physique ou mentale qui l'empêche de remplir les fonctions ordinaires de son poste »<sup>2</sup> condition lui permettant d'avoir « droit à des prestations pendant une période d'au plus 24 mois ». <sup>3</sup>

Quoique d'autres éléments soient administrés par le secteur le focus du travail dirigé qui nous concerne sera sur le régime spécifique de l'assurance-invalidité.

## RECENSION DES ÉCRITS

### a. Vérification financière des paiements :

Pour le mandat qui touche la vérification des paiements, on observe qu'un manque de leadership de la part de SPAS concernant l'autorité sur le paiement électronique direct et

---

<sup>2</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Disability Insurance Plan», Pensions and Benefits, Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_865/disinsplan01-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_865/disinsplan01-eng.asp)[en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

<sup>3</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Disability Insurance Plan», Pensions and Benefits, Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_865/disinsplan01-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_865/disinsplan01-eng.asp)[en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

une non-utilisation de la contestation du règlement pour des cas où il y a un manque de documents justificatifs associés au paiement électronique.

Selon le manuel du Receveur général, le processus de traitement des règlements interministériels (RI) exige que les deux partenaires n'appartiennent pas au même ministère, dans le but de renforcer la supervision et d'éviter un conflit d'intérêts. C'est le cas du SCT et TPSGC qui sont des ministères distincts. Également le manuel mentionne que toutes les opérations de RI sont automatiquement désignées comme étant internes (I). Pour SCT, les paiements des primes constituant la part de l'employeur sont désignés des paiements internes dans le RI. C'est le SCT qui paie les primes de l'employeur étant donné que le Conseil de trésor est vu comme l'employeur par définition de la fonction publique et dans ce cas il paie sa part et la part des tous les autres ministères (avec peu d'exception).

Finalement, le ministère créancier (TPSGC dans nos cas) doit lancer la demande de RI et le débiteur ou le destinataire (SCT dans nos cas) doit l'accepter (automatiquement).

Le processus de traitement des règlements interministériel fait que l'émetteur (TPSGC) lance une demande de RI en acheminant au Système normalisé des paiements (SNP) les détails de l'opération et le SNP effectue de contrôles d'édition quotidienne sur les demandes de RI et les demandes acceptées (qui passe les contrôles d'édition) sont chargées dans la base de données du SNP et leur état est « prête pour extraction »<sup>4</sup>. Suivant cette étape le SNP attribue aux demandes de RI un numéro de référence de règlement interministériel (NRRI) et informe le ministère émetteur (TPSGC) et le destinataire du RI (SCT) des détails du RI par le biais du fichier avis de RI. Dans des cas exceptionnels, si le montant du RI dépasse le montant maximum admissible établi dans le profil du ministère destinataire, le SNP chargera automatiquement ce RI dans la base de données du SNP, en indiquant l'état suivant : « en attente d'approbation ». Cela peut

---

<sup>4</sup> CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010), *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne], Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgen-f.html> (Page consultée le 24 mai 2012)

donner lieu à une contestation automatique (générée par le système) du RI. Le ministère créancier (TPSGC) et le ministère débiteur (SCT) mettront à jour leur Système ministériel de gestion financière et du matériel (SMGFM) respectif en fonction du fichier d'avis de RI du SNP.

Tout au long du processus de règlement, le SNP fournit une série complète d'options d'interrogation aux deux ministères (TPSGC et SCT ayant un accès en direct). Les ministères peuvent utiliser ces options à l'aide du numéro de référence de règlement interministériel attribué par le SNP. SCT peuvent également se procurer la liste des demandes de RI enregistrées pour son compte et puis consulter les détails portant sur les demandes de RI.

Il est nécessaire pour TPSGC qui lance un RI de s'assurer que tous les éléments de données jugées critiques soient inclus, de façon à obtenir le résultat désiré (c.-à-d. le paiement électronique) : (1) Identification du ministère destinataire; (2) Code de l'organisation destinataire; (3) Code de référence du destinataire.<sup>5</sup>

Pour répondre aux recommandations faites par le bureau de vérification interne, un autre élément du manuel du Receveur général doit être pris en considération, la *contestation d'un règlement interministériel (RI)*.

Selon le règlement, la *contestation d'un RI* donne lieu à la contre-passation du RI dressé à l'origine. « Les deux ministères doivent suivre les procédures appropriées pour poursuivre le processus de règlement. Tous les RI lancés à l'origine ou contestés sont inclus dans les fichiers de retour/avis de RI des deux ministères partenaires et font partie des données de contrôle connexes acheminées par le SNP au Grand livre général du

---

<sup>5</sup> CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010), *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne], Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgen-f.html> (Page consultée le 24 mai 2012)

receveur général (GLG-RG). Les données de contrôle de RI du SNP donneront lieu à des enregistrements dans les comptes de contrôle de RI tenus par le receveur général.

Qu'il soit l'émetteur ou le destinataire, le ministère créancier ou le ministère débiteur peut contester un RI sur le plan du NRRI attribué lors du traitement par le SNP. La contestation d'un RI est une fonction du SNP réservée aux RI traités pendant l'exercice. Le SNP permet l'utilisation de deux méthodes de contestation de RI, soit une méthode de contestation sélective des RI, soit une méthode de contestation automatique des RI dans le SNP. Avant de contester, un RI, les ministères doivent d'abord communiquer avec le ministère partenaire pour tenter de régler le différend. »<sup>6</sup> (Manuel des règlements interministériels, voir la bibliographie)

Dans ce cas, le ministère (SCT) peut choisir la méthode de contestation sélective des règlements interministériels et il dresse un RI de retour à l'intention de TPSGC qui a initié une transaction avec des montants erronés selon les calculs de SCT. Cela laisse entendre que la contestation est suivie d'une mesure corrective faisant l'objet d'un accord et que le ministère créancier (TPSGC) renvoie une facture corrigée indiquant le montant exact. Également les contestations, qui surviennent entre le SCT et TPSGC en raison du montant d'une facture ou d'un RI, doivent être réglées de façon équitable et dans les plus brefs délais. Les deux ministères doivent régler le différend si possible avant la fin de l'exercice en cours. Une autre option est la négociation ou la médiation, laquelle donne la chance de trouver un terrain d'entente acceptable pour corriger une situation.

Finalement, il y a une surveillance accrue et un contrôle spécifique exercé par le receveur général. Pour la surveillance et le contrôle, en matière de la comptabilisation et l'enregistrement des toutes les rentrées de fonds et de tous les débours dans les registres comptables du Canada, le RG utilise le système du Grand livre général du receveur général (GLG-RG). À la fin de chaque mois, après la réception des balances de

---

<sup>6</sup> CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010), *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne], Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgen-f.html> (Page consultée le 24 mai 2012)

vérification du GLG-RG et des ministères, le SCGRF s'assure que le total des soldes des comptes de contrôle de RI soit nul.<sup>7</sup>

Selon les normes et les politiques du SCT (la politique sur le contrôle interne), les ministères, afin d'atténuer les risques qui pourraient empêcher l'accomplissement de leurs objectifs, établissent et maintiennent de vastes systèmes de contrôle interne. Les normes sont en lien avec la reddition des comptes et les attentes du Parlement et de la population canadienne de façon à ce que le gouvernement fédéral gère efficacement les affaires de l'État, que les fonds publics fassent l'objet d'une gestion prudente, que les biens publics soient protégés, et que les ressources publiques soient utilisées de façon efficace, efficiente et économique. D'autre part, le législateur et les députés s'attendent également à des rapports fiables qui montrent de façon transparente et responsable comment le gouvernement dépense les fonds publics en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. En fait, les normes de vérification internes permettent de gérer le risque et de bien performer dans les relations spécifiques avec les assureurs comme la Sun Life Financial et les partenaires comme TPSGC.

### ***HYPOTHÈSE***

*La vérification du paiement devrait tenir compte du partage des responsabilités, entre les groupes impliqués dans le processus de paiement, de la délégation des pouvoirs financiers et de la possibilité de contester une transaction selon le respect des normes internes des ministères ou des réglementes établis par SCT pour le gouvernement fédéral.*

#### **b. Programme de mentorat :**

Concernant le mandat qui touche le mentorat et la planification de la relève, les écrits sont plus généreux et leur recension demande une synthèse de plusieurs paradigmes concernant la carrière, la formation et la gestion des compétences.

---

<sup>7</sup> CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010), *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne], Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgen-f.html> (Page consultée le 24 mai 2012)

Le mentorat fait partie du développement de carrière et de la stratégie plus large de formation professionnelle. Également c'est un complément à d'autres outils tels que les cours professionnels, le développement personnel et organisationnel, l'évaluation annuelle du personnel ou même le recrutement pour des programmes spécifiques basés sur les compétences de niche (comme le Régime d'AI par exemple).

Les mentors sont généralement demandés à offrir aux mentorés deux fonctions différentes: (1) guide de carrière et préparation de leur avancement par l'exposition positive, la visibilité et les affectations dans des positions enrichissantes et (2) la fonction psychosociale pour améliorer le développement personnelle et professionnelle du mentoré par l'accent sur l'identité, la confiance en soi, la confirmation, le rôle de modèle et de l'amitié (Ragin et Kram, 2007, p.5).

Les responsabilités des mentors sont similaires sur le rôle et les caractéristiques d'un bon gestionnaire. La différence provient du degré de responsabilité plutôt que sur la nature des responsabilités, car le supérieur immédiat passe moins de temps pour le développement de la carrière du mentoré mais plus de temps sur les relations dans le groupe de travail. Le superviseur met l'accent sur les tâches immédiates et les besoins à court terme pendant que le mentor met l'accent sur le mentorat et la carrière professionnelle et les besoins de l'employé à plus long terme.

Dans les recommandations et les politiques du SCT<sup>8</sup> et dans la littérature<sup>9</sup>, le mentor prend des noms et positions différents tels que conseiller, coach, modèle ou un entraîneur. De l'autre côté, le mentoré se retrouve sous le nom de protégé, associé, apprenti, étudiant

---

<sup>8</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb\\_manual-e/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dwnld/MEN\\_dvn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-e/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dvn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)

<sup>9</sup> RAGIN, Belle Rose et KRAM, Kathy E (2007), *The Handbook of Mentoring at Work, Theory, Research and Practice*, Los Angeles, Sage Publication Inc., p.5

ou stagiaire<sup>10</sup>. Ces noms reflètent l'organisation avec son style de gestion et la culture organisationnelle.

Le SCT par ses normes internes et ses documents comme le Guide du mentor et du protégé (2012) utilise le terme de mentor en mettant l'accent sur le conseil, l'assistance et les aspects psychosociaux de la relation. De plus, le SCT, préfère le terme de protégé ou mentoré, et il met l'accent sur le partenariat et une relation basée sur la coopération et le partage.

En règle générale, les mentors s'attendent de la part de mentoré de démontrer des caractéristiques spécifiques telles que: l'enthousiasme, la facilité à apprendre, l'écoute active, l'esprit de synthèse et la capacité de disséminer les bonnes pratiques. De l'autre côté, le mentoré recherche un mentor capable de démontrer des caractéristiques telles que l'intelligence émotionnelle et l'empathie, et des compétences interpersonnelles facilitant le soutien du mentoré pendant tout son apprentissage.

Les paramètres du mentorat et de l'apprentissage sont des relations basées sur la confiance mutuelle, le respect et la confidentialité garantie. Il y a un bénéfice pour les deux parties telles que la reconnaissance de l'effort du mentor à améliorer les compétences existantes et le mentoré qui valorise ses compétences et envisage une possibilité de promotion et d'avancement de carrière (non garantie). Tous les deux sont responsables de la réussite de leurs relations en établissant un rôle précis pour chacun et une stratégie gagnante basée sur l'échange réciproque. Il est préférable d'accepter une approche graduelle, sur mesure, étant donné que la situation change au fil du temps en permettant de transformer le mentorat qui devient dynamique, plein d'intensité et avec des attentes plus élevées sur les connaissances et l'avancement professionnel.

Dans le Guide de mentorat du SCT (livret 1996), le mentorat est présenté d'une façon informelle ou formelle avec 4 étapes majeures: l'étape initiale, le développement de la relation, la séparation et la redéfinition de la relation. Selon les chercheurs comme Ragin

---

<sup>10</sup> DAVIS, Joy (2007), « Mentoring Programs », *BCMA/Best Practices Modules*, British Columbia Museums Association, p.2-3

et Kram (2007, p.36, 44) ou Joy (2007, p.4-5) la relation de mentorat comprend les mêmes 4 étapes: (1) l'initiation (2) le développement dans la carrière et les fonctions psychosociales (3) la séparation et l'autonomie de mentor et enfin (4) la redéfinition. D'autres auteurs (Hall, 1993, p.5 cité par Ragin et Kram, 2007, p.473) voient également un lien entre la transition de carrière et le mentorat par l'optique du cycle d'apprentissage de carrière (exploration, d'essai, création, maîtrise).

Le mentorat doit être une relation sans fin parce que s'il y a quelqu'un qui peut offrir du support (basé sur l'expérience) pour les activités, elles continuent sans syncope. Le support, dont le mentorat, fait souvent la différence entre succès et l'échec selon Hibbard (2007, p.66).

Le guide du SCT<sup>11</sup> mentionne que le mentorat informel démontre une relation mentor/mentoré qui se crée spontanément, d'une manière informelle, sans aucune assistance ou initiative de la part de l'organisation et où généralement la responsabilité est prise par le mentor. D'autre part le mentorat formel dévoile une relation mentor/mentoré qui est facilitée/soutenue par l'organisation dans un cadre formel, dans le but de création et de maintien d'une relation réussie. La présence d'un coordonnateur, comme troisième partie, donne plus de crédibilité et d'autorité au programme de mentorat. Le coordinateur propose une séance d'orientation au début du programme, suivie après par des évaluations du développement, de la mise en œuvre et une évaluation formelle tout au long du programme. C'est plus facile de promouvoir le mentorat en sachant que ses activités ou programmes sont déjà coordonnés, soutenus et reconnus par l'organisation. En fait, le coordonnateur surveille le développement continu du programme du mentorat, évalue les résultats et prend les mesures correctives si nécessaire. Un autre choix c'est un programme de mentorat conjoint avec plusieurs autres ministères qui favorise le jumelage des candidats ayant des compétences différentes, mais avec mêmes intérêts pour l'amélioration des régimes d'assurance.

---

<sup>11</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/ibc-sct/tb\\_manual-e/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dwnld/MEN\\_dyn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/ibc-sct/tb_manual-e/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dyn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)

Il y a des auteurs comme Hibbard (2007, p.66) qui explique les différences entre le mentorat formel et informel ou d'autre comme Martin (2011, p.42) qui encourage le mentorat formel sans défavoriser le mentorat informel qui est vu comme Networking. Les avantages de mentorat, selon le guide<sup>12</sup>, qui met l'accent sur la formation pratique et le développement de carrière pourraient être : équiper le mentoré avec des outils et conseils personnalisés; résoudre les problèmes actuels avec des solutions fournies par le mentor, avoir accès direct à son expérience et ses compétences, promouvoir des compétences d'apprentissage, de développement de l'intelligence émotionnelle, encourager le mentoré à faire carrière à l'interne, etc. Le même avantage se retrouve dans les recherches des autres auteurs comme Joy (2007, p.11-12) ou Zachary (2011, p.45) qui met l'accent sur les compétences du mentor qui peuvent être transférés et améliorés chez le mentoré.

La participation peut être volontaire, fondée sur des intérêts personnels ou obligatoire comme résultat des objectifs organisationnels spécifiques.

La pratiquer nous suggère qu'il est préférable, d'avoir soit quelques niveaux hiérarchiques entre le mentor et le mentoré, soit un écart d'expérience remarquable entre les deux, pour ainsi permettre l'établissement de meilleures relations. Sont favorisées également d'excellentes relations entre le mentor et le superviseur immédiat de mentoré pour permettre d'identifier et de résoudre les problèmes immédiats de l'organisation.

Une relation fructueuse mentor/mentoré indique que les deux parties se complètent mutuellement, l'expérience mentor correspond à des compétences que le mentoré entend développer et qu'ils apprécient, chacun, les forces de l'autre ayant une compréhension de leurs attentes et responsabilités réciproques.

Il est possible que le mentoré choisisse son mentor, mais comme règle générale c'est le coordonnateur qui choisit et constitue les couples mentor/mentoré en regardant les intérêts au programme.

---

<sup>12</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Handbook for Mentors and Mentees», Mentoring, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19282&section=text> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

Le coordinateur doit définir des objectifs clairs, précis et mesurables<sup>13</sup>. Si les objectifs sont bien définis et clairement exprimés, l'évaluation du programme devient facile, sa structure est souple et les participants sont satisfaits. Le programme peut choisir une catégorie spécifique de travailleurs et le choix est basé sur les objectifs du programme, la description de l'emploi et l'intérêt spécifique des employés. Certains ministères, pour répondre à leurs besoins, offrent un programme de mentorat à tous les employés, y compris le groupe ciblé.

Les limites du programme sont : sa durée spécifique, son investissement réduit dans le temps des partenaires et les ressources budgétaires limitées. Il est important d'établir un calendrier strict du programme (son début et sa fin) afin de faciliter le suivi et l'évaluation. Le lieu et l'heure des réunions devraient être établi d'avance, ainsi que le nombre minimum de réunions, pour bien compléter le programme et éviter ainsi que celui-ci ne devienne volontaire ou il perde de son importance et de sa valeur. L'investissement en temps et la disponibilité sont également des critères de réussite et pouvant affecter la relation mentor/mentoré. Un calendrier vague ou inconnu peut par exemple avoir un effet néfaste sur la relation mentor/mentoré et sur le succès de l'accompagnement. La planification budgétaire doit être discutée avec les cadres supérieurs, en incluant le superviseur immédiat, avant que le programme soit en place, pour soutenir le programme et pour négocier les dépenses si besoin.

Selon les approches théoriques, une orientation et une session informelle<sup>14</sup> sont essentielles pour le succès du programme. Il devrait y avoir différentes sessions pour les mentors et les mentorés ainsi qu'une session conjointe avec le superviseur immédiat.

---

<sup>13</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb\\_manual\\_ef/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dwnld/MEN\\_dwn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual_ef/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dwn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)

<sup>14</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Handbook for Mentors and Mentees», *Mentoring*, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19282&section=text> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

La séance d'information permettra aux participants de comprendre le fonctionnement et les objectifs ainsi que les facteurs impliqués dans une relation réussie. Le mentor et le mentoré doivent être au courant des buts, des objectifs et des opérations, en plus des rôles et responsabilités de chacun. Les parties prenantes peuvent déterminer les attentes, améliorer la relation, discuter ouvertement des questions de fond telles que la disponibilité, les engagements, le respect, l'acceptation de la critique et l'amélioration. La réunion devrait être personnalisée et adaptée aux styles d'apprentissage des individus qui y participent. Le mentor/mentoré doit créer une relation propre en conformité avec les objectifs et les besoins établis en préalable. Le coordonnateur doit donner des exemples de types d'activité ainsi que des guides pour la tenue des réunions. Il y a d'autres situations avec un second mentor qui s'ajoute dans le but de formation et qui la complète.

Le programme de mentorat nécessite une action de surveillance favorisé par des contacts périodiques entre le coordinateur, les mentors et les mentorés. Cette activité de surveillance est incluse dans la gestion du programme du mentorat. Généralement les discussions en groupe, sur les problèmes rencontrés pendant la gestion des activités du régime d'assurance, renforce la surveillance, lui donnent de la crédibilité, favorisent la rétroaction et l'évaluation du programme.

L'évaluation du programme<sup>15</sup> permet d'examiner les résultats de programme, justifie la crédibilité d'investissement dans le programme et révèle une l'augmentation de la compétitivité de gens impliqués. Les outils choisis sont : les réunions régulières du groupe, l'entretien personnalisé avec chaque mentor/mentoré, les enquêtes pour mesurer le succès du programme et leur satisfaction. Les critères de mesure pour l'évaluation sont décidés au début du programme quand les parties s'engagent dans cette relation et leur but est de déterminer l'efficacité du programme par rapport aux objectifs initiaux établis.

---

<sup>15</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/lbs-sct/tb\\_manual-e/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dvnld/MEN\\_dvn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/lbs-sct/tb_manual-e/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dvnld/MEN_dvn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)

Une autre façon de promouvoir le mentorat se fait par courriel et internet, messagerie instantanée ou par le biais des réseaux sociaux. Ragin et Kram (2007, p.302) présentent le mentorat en ligne (e-mentoring) comme une relation mutuellement bénéfique entre le mentor et le mentoré qui fournit une nouvelle forme d'apprentissage et de développement de la carrière par des moyens électroniques. Ils pensent que c'est un moyen plus égalitaire que le mentorat face à face et qu'il présente une utilité pour d'autres formes de mentorat comme le mentorat par les pairs (collègues de même niveau) ou le mentorat de groupe.

Le mentorat en ligne (e-mentoring) vise le mentorat pour les jeunes professionnels qui sont plus axés sur les moyens électroniques. Il facilite la relation mentor/mentoré dans la coordination des réunions, et l'envoie/la réception d'informations connexes, et/ou le développement/renforcement de la relation.

Cependant, les inconvénients vus par Ensher (2003) (cité par Ragin et Kram, 2007, p 305) démontrent un manque de communication accrue, en raison de la dépendance sur la communication en ligne, souvent asynchrone et de l'incapacité de communiquer d'une manière efficace dans le cas de la communication non verbale. Le développement de relations en ligne est plus lent que dans le mentorat classique (face à face) et la confiance peut prendre un certain temps à s'établir. Des degrés divers de compétence en communication écrite ou compétences techniques, les défaillances informatiques, les problèmes de connectivité Internet, la perte de la vie privée et de la confidentialité peuvent également réduire l'intérêt pour le mentorat en ligne.

### ***HYPOTHÈSE***

*La mise en place d'un programme de mentorat doit favoriser la gestion de carrière des mentorés tout en tenant compte de leur intérêt l'amélioration des compétences. Le transfert des connaissances et la gestion de la relève favorisent et renforcent une carrière à l'interne.*

# MÉTHODOLOGIE

Pour répondre aux exigences du mandat, le stagiaire pouvait choisir entre diverses méthodes de recherche pour obtenir des résultats attendus. Ainsi en suivant le cours ENP-7304 (Méthode de recherches et d'intervention en milieu organisationnel), deux méthodes sont préférées : celle de Fortin (1996) et celle de Gauthier et collective (2009).

Les étapes de la recherche selon Fortin (1996) sont groupées, linéaires, présentées en trois phases :

1. Phase conceptuelle
  - problème de la recherche; recension des écrits; cadre de références; but, questions, hypothèses
2. Phase méthodologique
  - éthique; devis de recherche; approches qualitatives ; échantillonnage; mesure; collecte de données
3. Phase empirique
  - analyse statistique; analyse des données qualitatives; triangulation; résultats; critique de la recherche

Gauthier et collectif (2009) propose un modèle non linéaire de la recherche sociale avec les éléments suivants : le contexte (organisationnel, social, économique et politique) influence les problèmes de connaissance (lacunes ou difficultés décisionnelles) qui sont modélisés par la théorie/le cadre conceptuel; les hypothèses qui sont les affirmations du chercheur qu'il tentera de confirmer/infirmer par la structure de la preuve; les concepts, les définitions théoriques et opérationnelles, le plan d'échantillonnage, les considérations éthiques, les méthodes de collecte de données, les observations, l'analyse et les conclusions font modifier à la fin le problème de recherche et ainsi le processus devient récurrent. Selon Gautier (2009), le cheminement de la recherche vise plusieurs étapes de recherches qui sont interdépendantes, qui se complètent réciproquement et qui sont vues dans deux logiques différentes : une logique de recherche qui met l'accent sur la

description et l'évaluation et une logique de gestion opérationnelle qui voit les opportunités et les risques.

Pour cette recherche a été choisi le modèle de Gauthier et collectif (2009), présenté par Choinière (2010) dans ses notes de cours. Par contre, la recherche sur le terrain n'a pas abordé exactement toutes les étapes étant donné le mandat spécial confié au stagiaire.

Les étapes de recherches suivantes sont présentées avec quelques détails en lien avec le mandat proposé par le ministère :

1. Contexte

- organisationnel, social, économique et politique

2. Problème organisationnel : vu dans le mandat et les besoins exprimés par le bureau de vérification interne

- question descriptive et exploratoire
- approche inductive (étude de cas Régime d'AI)
- *variable indépendante (ex. le pourcentage dans le calcul des primes 15 %; les informations concernant le régime d'AI)*
- *variable dépendante (les ministères qui participent au régime d'AI varient d'une année à l'autre; les intervenants qui participent à la gestion du régime d'AI et les formations offertes pour eux)*
- *variable modératrice (l'assureur Sun Life et le Receveur général; l'offre de formations à l'interne SCT)*
- validité interne (cause effet), externe (résultats généralisables)

*Problématique : qui (acteurs); quoi (quel est le problème); ou (le groupe assurance invalidité); comment il se manifeste; pourquoi il est apparu; quand (les circonstances);*

3. Problème de connaissance ou problème de gestion

- tradition (passe de l'intervenant, du programme, la culture organisationnelle),
- intuition de l'étudiant (perception, jugement, connaissance et expériences),
- observation et raisonnement logique de l'étudiant

*Contraintes : budget alloué, échéancier, qualité des recherches actuelles et antérieures.*

#### 4. Cadre de références

- choisir une théorie qui fonctionne selon les chercheurs ou la pratique (ex. d'autres programmes d'assurance)
- de expliquer la réalité, d'avancer des explications, chercher à démontrer la validité, offrir des preuves valables
- valider la problématique: les questions de recherche
- hypothèse: des affirmations qui doivent être validées/infirmées et qui nécessitent une démonstration
- vérification des hypothèses de façon empirique ou conformation avec des faits et situations réelles

#### 5. stratégie de la preuve

- diverse stratégies de recherche selon les objectifs visés, le site de réalisation et le niveau de contrôle exercé sur la variable et le choix des sujets.

#### 6. stratégie de mesure

- voir les variables et définir les indicateurs
- indicateurs en fonction des critères qualitatifs (nominal); ou par ordre de hiérarchie (grandeur); indicateurs numériques, intervalles ou proportionnel; indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, dans le temps

*Exemples des indicateurs : la fréquence des activités de vérification des paiements, le nombre des formations/ateliers sur le régime d'AI, la satisfaction des intervenants, la satisfaction des mentorés vs compétences acquises, le nombre des connaissances transférées, le nombre des dossiers résolus, le grade d'indépendance des mentorés.*

- fidélité et validités des indicateurs suite à la collecte de données
- indicateurs de gestion présents dans le cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

#### 7. stratégie d'échantillonnage

- population (totaux employés du secteur) et échantillons (sous ensemble d'une population – le groupe d'assurance invalidité)

- recensement (mesure auprès de toute la population) et sondage (mesure auprès d'un échantillon)
  - échantillon non probabiliste et probabiliste
8. collecte de données
- observation directe; sondage; entrevue; groupe de discussion; données secondaires
9. analyse et conclusions

Dans nos cas, je considère nécessaire le choix d'une approche explicative plus une approche quasi expérimentale et une validation interne (cause effet). Pour plus de précision, l'approche explicative permet la vérification des changements d'états de la situation, chercher des différences - ressemblance avec d'autres programmes d'assurance et arriver à une explication la plus précise que possible. On peut commencer même avec une approche descriptive pour tracer le portrait de la réalité spécifique du programme et faire une démonstration d'état de la situation. Quant à l'approche quasi expérimentale, on choisit le groupe expérimental (groupe d'AI) versus le total employés du secteur SPAS. Pareillement, on contrôle les variables indépendantes (toujours 15% pour le calcul des primes) et les variables modératrices également (l'assureur Sun Life nous offre des rapports annuels audités) et on aborde la même problématique et question avec le groupe d'AI et les autres groupes d'assurance pour valider les hypothèses initiales. De cette façon on cherche des données statistiques (des mécanismes de vérification des paiements choisis par les divers groupes d'assurance ou des modèles de programme de mentorat d'autres groupes) et on compare le groupe expérimental avec d'autres groupes d'assurance.

Finalement, la validité interne permet de voir le lien cause à effet, donc une diminution dans le nombre des participants au régime avec le même pourcentage appliqué pour calculer le primes, implique une diminution de total primes payées à l'assureur et une réduction des réserves qui font fonctionner le programme d'AI. Il y un lien direct entre les variables indépendantes (pourcentage des primes) et les variables dépendantes

(nombre des contributeurs) et l'influence des variables externes (changement politique, crise de l'Euro) ne cause pas des changements.

Des données primaires ont été colligées par l'étudiant pour les fins de la recherche par une analyse de processus (données qualitatives) dont une observation participante, des groupes de discussion et des entrevues, une analyse de contenu qualitative, de même qu'un sondage ad hoc.

L'observation participante fut une observation sur terrain au début du travail dirigé pour explorer et décrire la problématique, voire sa complexité, et mieux comprendre les interrelations en participant directement aux travaux avec des analystes du régime. Ultérieurement l'observation devint non-impliqué/plus neutre et a menée à l'analyse des variables directes, indirectes, et modératrices.

La méthode d'observation fut semi-structurée avec des hypothèses générales à confirmer et avec de questions ouvertes visant à amasser le plus d'informations possibles. Vers la fin du travail dirigé, le plan d'intervention devient plus rigoureux et l'observation s'appuya principalement sur une approche structurée complétée par plusieurs questions fermées. Comme observateur/participant à certaines actions, l'observation des problèmes a permis une compréhension fine de la problématique par l'étudiant, mais a mis en lumière certaines limites dont l'objectivité de l'étudiant dans son analyse. D'une part, l'observation directe était publique et bien connue par les intervenants du programme (les analystes du programme, les gestionnaires et les cadres, etc.), mais d'autre part elle amenait des biais plus une modification du comportement des intervenants étant donné qu'ils connaissaient le but de l'observation et ils essayaient donc de respecter les procédures à la lettre. Par une participation active, on réduit l'objectivité, mais on obtient une meilleure compréhension de la problématique et de la dynamique propre au groupe opérant dans son milieu.

Comme mentionné par Choinière (2010) la réalité sur le terrain valide les limites de l'observation participante, dont l'historicité et l'approche, à posteriori de la

problématique, le coût/salaire et le temps dépensé par l'étudiant, la modification du comportement des intervenants et les biais causés par l'implication de ce dernier.

Les entrevues et les groupes de discussion ont validé la collecte des données et les hypothèses initiales. Les entrevues ont été semi-dirigées dans le cas des partenaires externes et elles furent dirigées avec les intervenants du régime. On remarque, pendant les entrevues, l'écoute active, le guidage sans influencer les réponses, la reformulation pour une meilleure compréhension suivie à la fin d'une synthèse pour valider les réponses. Généralement les entrevues étaient semi-structurées et basées sur l'analyse de contenus et l'analyse qualitative des informations et des réponses.

Les étapes de l'entrevue selon Gauthier (2009) sont : l'élaboration d'un plan initial et la préparation des questions, la conduite de l'entrevue suivie par la compilation des informations et l'analyse des informations.

On reconnaît également les limites causées par : la sous-estimation de certaines informations et le manque de cohérence des réponses, plus les erreurs d'addition ou de substitution. Également d'autres erreurs s'ajoutent : le manque de standardisation de l'entrevue, l'anonymat et la confidentialité des réponses sont souvent compromis et finalement le coût dispendieux de l'investissement en temps et en ressources financières.

La taille du groupe de discussion était réduite, seulement 3 employés sont impliqués dans la gestion du régime d'AI. Les discussions se sont déroulées sans modérateur formel avec seulement certaines règles concernant la synthèse des objectifs initiaux recherchés, le contenu des discussions, les questions, les réponses, l'interaction, le questionnaire préalable, les conclusions et les synthèses des principales observations. Le rôle de l'étudiant n'était pas de modérer, mais d'observer et de synthétiser les réponses et les informations. Finalement, l'évaluation des discussions du groupe de discussion a permis de recueillir et d'analyser les propos pour voir la tendance, et de chercher les liens entre les réponses et l'observation (plus l'entrevue et les données secondaires) et les objectifs

initiaux. L'évaluation des discussions a permis de proposer des stratégies et des recommandations.

Appart les avantages de la flexibilité, compréhension approfondie des interactions et le temps restreint pour les réaliser, les limites montrent un manque de validité externe par la taille réduite de l'échantillon et leur manque de représentativité pour d'autres régimes d'assurances et des limites pour la validité interne par le manque d'informations, les biais, et la difficulté de trouver et contrôler les nombreuses variables qui interviennent dans la proposition d'une stratégie et de recommandations visant à répondre aux problèmes initiaux de la recherche.

En revenant sur les entrevues et le sondage ad hoc on peut apporter des précisions. Ainsi, les entrevues ont commencé avec la présentation de l'objectif de la recherche, soit le programme de mentorat, son existence et son renouvellement. La préoccupation des répondants était surtout de voir un tel programme en place et de pouvoir trouver le plutôt possible des candidats qui veulent s'impliquer dans ce programme, qui veulent prendre la relève et qui vont assurer le transfert des connaissances. Étant donnée la situation présente dans l'organisation, peu de positions d'analystes juniors, un taux de roulement de plus de 15% dans le secteur (18 employés ont quittés dans l'ensemble de 112 employés) et de plus de 50% dans le groupe d'assurance invalidité (dans un total de 4 membres du programme d'assurance invalidité, 2 employés ont quitté le groupe et le troisième a choisi de travailler à temps partiel). Également les deux analystes qui ont quitté étaient des employés chevronnés (seniors) et ils ont été remplacés par un employé senior avec beaucoup d'expérience dans le domaine d'assurance, mais avec peu d'expérience dans le programme d'assurance invalidité et dans ce cas une formation spécifique s'impose. En plus, le gestionnaire du programme travaille à temps partiel donc il y a un intérêt particulier pour la relève et pour une formation sur le champ qui permet un transfert des connaissances.

L'entrevue était également axée sur le programme informel déjà en place.

En fait la stratégie de recherche était plus exploratoire que descriptive pour pouvoir découvrir le mécanisme qui permet la formation ad hoc dans le groupe de travail et le transfert des connaissances de façon informel. L'entrevue avait seulement des questions ouvertes, de développement pour permettre aux intervenants d'exprimer leur point de vue et de ramasser le plus d'information possible.

Voici quelques questions posées pendant l'entrevue :

*Quand le programme a-t-il été créé ?*

Le but était de connaître son actualité par rapport aux problèmes présents, sa viabilité, pour voir si les intervenants sont encore présents dans le groupe.

*Comment ont été transmises les connaissances?*

Pendant une période établie de façon formelle, pendant de séance de formation interne, etc.

*Est-ce que le mentor/ formateur est encore impliqué dans la transmission de connaissances?*

Le but était de confirmer que le programme continu et que le mentor peut nous fournir un compte rendu de ce programme.

*Est-ce que le programme a été évalué?*

Voir si le programme a été surveillé/ évalué pour apporter des mis à jour prochainement. Revoir les critères d'évaluation et les résultats obtenus et en repenser les critères et les résultats à obtenir à l'avenir en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels établis par les cadres dans leur plan d'affaire pour les années prochaines.

Il y a d'autres questions qui se sont enchaînées comme des questions techniques, des questions en lien avec l'historicité du programme d'assurance, questions pour trouver des pistes (des nouvelles idées) qui me permettent de valider la pertinence de ma recherche,

d'améliorer mes hypothèses et d'offrir des solutions à nos problèmes identifiés précédemment.

Pour ma recherche la plus importante question s'est avéré celle-ci :

*Pourquoi le service d'audit demande un renouvellement et une mise en place de tel programme?*

La réponse à cette question me donne le résumé de toute la recherche en partant de la découverte des initiatives pour battre un programme de mentorat et les initiatives antérieures pour une formation sur le champ sur le régime d'assurance invalidité. La tendance était d'enrichir la documentation qui supportait l'initiative du secteur et l'élargissement du mentorat informel développé par le groupe d'assurance pour améliorer les compétences des analystes impliqués dans la gestion du régime d'assurance et pour faire le transfert de connaissances.

Après l'entrevue, j'ai construit un petit sondage pour valider les notions théoriques associées aux mentorats. J'a ainsi ciblé trois analystes et le gestionnaire du régime d'AI. Ainsi le groupe cible était intéressé du développement et la mise en place d'un tel programme de mentorat. Les trois intervenants plus le coordinateur ont participé à ce sondage dans le but de valider les notions suivantes : les termes de mentor et mentoré, l'implémentation du mentorat de façon formel, la présence d'un coordinateur dans le programme, le choix de mentors et des mentoré.

Également le sondage a validé les tendances concernant le mentorat déroulé pendant une durée limitée (généralement un an) et l'attention des cadres supérieurs pour un l'allocation d'un budget équilibre qui tient compte des contraintes de ressources financières et des ressources humaines dans le secteur. Les participants au sondage ont confirmé leur intérêt pour une formation à l'interne, le respect du style d'apprentissage des apprenants, le choix des formations adapté aux mentorés et l'établissement des objectifs à court et moyen terme pour bien encadrer le programme et pour l'évaluer à la fin. La tendance était de favoriser les entrevues, les discussions de groupe et l'observation

du coordinateur et de bannir le focus group à cause de sa possibilité d'intimidation des participants. Tous ont été d'accord pour que le programme de mentorat fasse partie d'un plan général d'apprentissage et de développement et qu'il complète les cours et les enrichissements/développements/formations dans l'organisation.

Tout les intervenants questionnés (analystes, gestionnaire, cadres supérieurs) ont validées/confirmé d'un côté le rôle du coordonnateur et l'importance de cette démarche dans le choix des mentors et ils ont recommandées de discussions de groupe à des intervalles réguliers dans le temps pour surveiller et évaluer le programme.

Finalement, la tendance était de favoriser un programme de mentorat en 4 étapes pour une durée limitée à un an, pendant laquelle les intervenants s'impliquent obligatoirement et directement dans l'échange et le transfert des connaissances, d'une façon responsable, pour rencontrer les objectifs initiaux du programme et pour obtenir les résultats établis de commun accord au début du mentorat.

Des données secondaires ont été initialement accumulées et réunies pour d'autres fins et la présente recherche les a utilisé d'une façon régulière. Les données qualitatives relient à l'examen de la documentation interne du secteur et du régime d'assurance, l'examen de la littérature, les paradigmes et théories, et finalement l'examen des dossiers liés au programme (ex. : financement, administration, négociation avec les partenaires, l'accessibilité). Également ont été analysés des données quantitatives secondaires comme les bases de données du régime d'AI contenant informations sur le paiement mensuel, les factures reçues et les rapports des calculs des primes, etc.

En regardant les sources de données secondaires, on mentionne également l'avantage d'accéder à des documents fournis par les organisations gouvernementales (les rapports des ministères, du SCT et des partenaires gouvernementaux), les organisations universitaires (des chaires de recherches qui ont offert leur expertise et ont bâti des paradigmes) et les organisations non gouvernementales (Sun Life Financial et les syndicats qui négocient des avantages sociaux et les assurances pour leurs membres).

L'avantage de l'utilisation de ces données secondaires est : l'accessibilité, l'investissement financier et de temps limité, l'amélioration d'une théorie existante (ex mentorat regardé par une optique de formation et transfert des connaissances), la vérification des conclusions des autres intervenants (ex. le bureau de la vérification interne) ou de chercheurs (dans les milieux universitaires ou d'autres ministères). On reconnaît les limites de manque de créativité, d'une recherche qui reste statique et qui doit se fier à la rigueur des autres chercheurs/intervenants, la pérennité des données qui change tout au long de la période évaluée, et finalement la différence entre les objectifs de la collecte primaire et les données secondaires.

## RÉSULTATS

### A. Vérification financière des paiements :

Le mandat soumis à l'étudiant exigeait la revue du cadre de surveillance en place et de ses indicateurs en regardant les principaux objectifs, les activités, la fréquence des activités et les responsabilités en matière de surveillance.

L'hypothèse initiale, formulée en accord avec la problématique de recherche, affirmait que le secteur SPAS et le secteur des services corporatifs (SSC) ne respecteraient pas les normes concernant les paiements électroniques, dont l'omission des balises de contrôle, pour valider l'acceptabilité du paiement.

Par l'analyse des variables indépendantes (les primes des employés dans les totaux paiements; les règlements électroniques interministériels), des variables dépendantes (les ministères participants au régime d'AI ; les factures/les documents qui confirment le règlement interministériel) et des variables modératrices (vérification interne de la Sun Life et du Receveur général) et du cadre de référence (le Manuel du Receveur général et les normes internes de paiement; les règlements confirmant le droit de signature financière et de gestion du régime d'assurance) l'hypothèse initiale a été formulée.

La recherche a suivi les prochaines étapes qui impliquent la stratégie de la preuve (avec une approche descriptive et explicative du processus de paiement), la stratégie de mesure (en fonction des variables et des indicateurs mentionnés auparavant), la stratégie de l'échantillonnage (échantillon-groupe d'assurance invalidité) et les diverses méthodes de collecte de données (l'observation directe, des entrevues avec le service corporatif, le TPSC, les intervenants du secteur, les cadres supérieurs, etc.). Après la première étape de collecte de données ont été consulté les données secondaires et l'organisation des groupes de discussion pour valider les informations/réponses. Finalement l'hypothèse initiale a été enrichie et validée par les résultats obtenus.

Après l'analyse des activités, surtout celui de surveillance des paiements, d'autres écarts ont été identifiés concernant la validité des calculs de primes d'assurance représentant la part de l'employeur. Cette découverte (faiblesse de la surveillance du calcul des primes) est le résultat des discussions (entrevue informel) et de la correspondance établies avec TPSC qui le mandataire du TBS pour le calcul et le paiement des primes.

Également les discussions (entrevue informelle) avec le service comptable et puis la recherche dans les documents financiers internes ont dévoilé un autre défaut du mécanisme de surveillance financière. On observe un manque de validation de la part des autorités responsables (SPAS et SCC) pour que les ressources financières sont payé et encaissé selon les normes financières et comptables parce que il y a l'oubli des signatures légales sur les documents internes.

Sur ces aspects une note d'information a été produite à l'attention du directeur du Régime d'AI et des recommandations visant l'amélioration des processus et le renforcement des activités de surveillance du programme ont été soumises au responsable du régime :

- Le Secteur des assurances doit demander la validation de calculs et des contrôles de TPSGC par un audit de source externe visant à assurer leur pertinence.

*Cette une pratique présente chez l'assureur Sun Life et c'est une suggestion des intervenants du régime d'AI qui ont appuyé cette recommandation dans les discussions portant sur le sujet.*

- Le groupe de la surveillance de la gestion financière (SGF) par l'entremise du Secteur des services corporatif (SSC) doit demander des factures ou tout autre document lui permettant de valider que les recouvrements sont correctement enregistrés dans la période comptable correspondante. Une contestation du paiement suit et devrait être une remise en cause du règlement interministériel en cas de factures qui sont non reçues.
- Le SSC devrait obtenir la facture avec toute l'approbation financière requise et incluant les signatures requises de la part du SPAS en vertu de l'article 34.

*Ce dernier deux recommandations sont présentées suite aux discusions (entrevue informelle) avec le SCC et les analystes financiers internes du programme d'AI.*

- Le groupe de SGF doit effectuer un processus complet d'assurance qualité et demander des ressources supplémentaires si nécessaire. L'examen doit être effectué périodiquement à la fois par l'analyste financier et le gestionnaire du Régime d'AI.

De nouvelles activités devraient être mises en œuvre pour compléter l'activité principale:

*Examen des paiements:*

- Mettre en œuvre un journal/registry où seront inscrits les rapports d'assurance invalidité envoyée chaque mois par TPSGC (une responsabilité du groupe SGF).
- Examiner et réconcilier toutes les factures de TPSGC (une responsabilité du groupe SGF).
- S'assurer que les services ont été rendus et tous les contrats, conventions et les termes d'entente ont été respectés à l'égard des règlements du SCT et de TPSGC. Confirmer que les politiques du SCT ont été respectées et que le codage financier a été fourni. Il s'agit de la responsabilité de gestionnaire du Régime d'AI pour examiner et confirmer tous les aspects avec le groupe de SGF.
- SGF doit informer le gestionnaire du régime d'AI sur les montants en litige ou les erreurs trouvées durant l'assurance de qualité et devrait examiner, conjointement avec le responsable du régime, les situations particulières. Le groupe de régime d'AI (RAI)

devrait communiquer avec TPSGC pour préciser le montant en litige. Enfin RAI devrait demander à SSC le questionnement des transactions électroniques du Règlement interministériel, si nécessaire.

- RAI doit obtenir l'approbation des factures reçues de TPSGC via SSC sur l'article 34.
- SGF doit conserver une copie de la facture pour les fichiers financiers internes et le rapport interne dans le journal du Régime d'AI. RAI en conserve une copie et envoie l'original de la facture au SSC via SPAS.

*Cette nouvelle activité Examen des paiements et les recommandations faites se retrouvent d'une certaine façon dans la gestion d'un autre programme d'assurance de soins de santé. La tendance dans le secteur est de prendre ce programme – Régime de soins de santé de la fonction publique (RSSFP) comme modèle pour les autres régimes/programmes.*

Toutes ces recommandations peuvent être évaluées par des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, et en temps dont des indicateurs qualitatifs (le grade de participation au cadre de surveillance, la satisfaction de rapport avec les autres secteurs, le grade de coopération entre SGF et RAI, etc.) et des indicateurs quantitatifs (la fréquence des activités par mois/trimestres, le nombre de factures reçues, nombre de balises de vérification de droit des signatures, nombre des paiements contestés, etc.).

## B. Programme de mentorat :

L'autre hypothèse initiale, formulée en accord avec la problématique de recherche, affirmait que la mise en place d'un programme de mentorat doit favoriser la gestion de carrière des mentorés de concert avec le transfert des connaissances et la gestion de la relève en favorisant ainsi une carrière à l'interne.

Par l'analyse des variables indépendantes (les informations disponibles concernant le régime d'AI, la gestion de la relève), des variables dépendantes (les intervenants participant au régime, les formations offertes aux mentorés) et des variables modératrice (l'offre des formations à l'interne, l'apport des partenaires comme SCT, Sun Life, TPSC) et du cadre de référence (le guide pour les mentors et protégé, la littérature sur le

mentorat, les exemples des ministères fédéraux et provinciaux) l'hypothèse initiale a été formulée.

La recherche a suivi les prochaines étapes qui impliquent la stratégie de la preuve (avec une approche descriptive et explicative du mentorat à l'interne), la stratégie de mesure (en fonction des variables et des indicateurs mentionnés auparavant), la stratégie de l'échantillonnage (échantillon-groupe d'assurance invalidité) et les diverses méthodes de collecte de données (l'observation directe, des entrevues avec les services des ressources humaines corporatifs, des participants au programme ministériel de mentorat, les intervenants du secteur, d'autres spécialistes en assurance et avec les cadres supérieurs, etc.). Pendant cette première étape de collecte de données ont été consultées d'autres données secondaires et ont été organisés des groupes de discussion pour valider les informations/réponses. Finalement l'hypothèse initiale a été enrichie et validée par les résultats obtenus.

Pendant le travail dirigé, les exigences de la part de l'étudiant étaient de travailler de concert avec l'analyste senior du régime pour renforcer l'analyse du programme interne de mentorat, et le développement et la mise en œuvre du programme. La réalité s'est toutefois présentée autrement, étant donné que le programme interne de mentorat était inexistant et qu'on n'y retrouvait que quelques mots et indications visant le développement d'une proposition ayant comme objectif le développement d'un tel programme pour améliorer les stratégies actuelles de planification de la relève. Au début du travail dirigé, aucun document ou ébauche pertinente au programme de mentorat n'a pu être identifié. La mise en œuvre de ce programme de mentorat, pratiquement inexistant, n'a donc pu être réalisée. Notre recherche dans les documents internes (comme le plan d'affaire 2009-2013, le plan de ressources humaines) pour la même période, les entrevues et les discussions informelles nous ont toutefois permis de proposer des recommandations comme celle de l'engagement d'employés préretraités dans le transfert de connaissance et des dossiers en plus de partager leurs compétences et leur expérience avec les nouveaux employés.

Également au début de travail dirigé, on a remarqué un manque de documents et d'ateliers de formation qui pouvaient favoriser une meilleure connaissance du Régime d'AI. Une première ébauche (documents qui se trouve en annexe à ce rapport de travail dirigé) d'un tel atelier a été présenté par l'étudiant à l'analyste senior du programme et ce document sera amélioré ultérieurement par le mentor et mentoré.

Les recommandations suivantes (qui se retrouvent dans la deuxième note d'information) enrichit le plan de mentorat à l'interne proposé au groupe du Régime d'AI. Ainsi :

- Le SCT devrait continuer à soutenir la création et la mise en œuvre d'un programme de mentorat ayant comme objectif la formation et le transfert de connaissances et l'avancement de la carrière.
- SCT devrait choisir un programme formel de mentorat avec l'objectif spécifique de renforcer le plan de relève et le transfert des connaissances.

*Ces recommandations sont suggérées par 2 analystes du programme pendant les discussions de groupe.*

- Le mentorat devrait être structuré au sein d'un processus formel avec 3 partenaires: le mentor (conseiller principal ou un expert préretraité), le mentoré (analyste junior ou un conseiller dans le transit de carrière) et le coordonnateur (l'analyste senior ou le gestionnaire du programme) où ce dernier offre son soutien et support pour le mentorat et le rend accessible et visible dans l'organisation.
- Pour améliorer la flexibilité du programme - choisir un conseiller à temps partiel ou en préretraite qui agira à titre de mentor et un l'analyste à plein temps comme mentoré qui pourrait utiliser l'expérience et les connaissances de mentor. Le soutien de son superviseur immédiat et du coordinateur est crucial pour la réussite du programme.

*Les deux recommandations ont été validé par le gestionnaire du régime et par 2 conseillers impliqués dans un autre régime d'assurance, mais tous on affirmé leur support pendant les discussions (entrevue informelle) portées sur la transmission des connaissances et le mentorat.*

- Le mentor proviendra du même secteur, pendant que sa disponibilité et son expérience sont reconnues par le mentoré et aussi de l'organisation et où l'on tiendra compte de la culture organisationnelle du ministère.
- Très grande importance de la bonne façon de recruter et de sélectionner les mentors : par une annonce à l'ensemble du secteur et puis une sélection sur une lettre de motivation; par un matériel explicatif (PowerPoint) envoyé aux gestionnaires du secteur d'assurance qui font affaire avec la même question en attendant leur recommandation pour des mentors potentiels.
- La recommandation du Comité directeur est nécessaire sur le choix des mentors (preretraités).

*Pour les recommandations mentionnées en haut, les deux directeurs qui ont participé aux présentations des recommandations et qui ont révisé les notes d'information ont accepté d'initier des discussions sur ce sujet (ou semblable) avec d'autres cadres supérieurs dans le comité directeur.*

- Le choix du gestionnaire du régime d'AI pour des candidats potentiels implique des invitations à des réunions informelles où les employés choisis seront questionnés sur leurs intérêts, leurs forces et disponibilités.
- Le supérieur immédiat devrait jouer un rôle actif dans l'identification et l'approbation de la candidature de mentorés.
- L'importance pour le coordonnateur et les cadres supérieurs de respecter l'équité en matière de chance n'eut égard au sexe, ou au style d'apprentissage personnel.

*Ces recommandations sont basées sur la littérature<sup>16</sup> ou sur la pratique interne<sup>17</sup> liée au mentorat. La quasi totalité des intervenants favorise l'implication du superviseur et des cadres dans le processus d'implémentation d'un tel programme de mentorat.*

- Une solution particulière - une participation obligatoire pour le mentoré, en permettant une souplesse sur la mise en œuvre du programme toujours avec l'objectif clair de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire corporative.

---

<sup>16</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb\\_manual-e/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dwnld/MEN\\_dwn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-e/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dwn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)

<sup>17</sup> CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Handbook for Mentors and Mentees», *Mentoring*, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19282&section =text> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

- En première étape un enrôlement volontaire du mentoré, mais une fois inscrit dans le programme de mentorat, la structure et le modèle de programme doivent être formelles et deviendront obligatoires comme condition du succès.

*Ces deux recommandations ont été validées également par le gestionnaire du régime et par deux autres conseillers du RSSFP, tous appréciant cette mesure formelle qui favorise la responsabilité des participants pendant le déroulement du programme.*

- Les objectifs du programme doivent être clairement définis, précis et mesurables afin d'évaluer l'efficacité du programme et de donner l'envie de continuer l'apprentissage et de poursuivre/suivre le plan de carrière du mentoré.
- Pour le mentoré cette nouvelle expérience peut faire partie d'une possibilité d'affectation, un changement de poste ou une réorientation dans la carrière.
- Le programme doit être personnalisé pour le mentor et le mentoré et le style d'apprentissage du dernier doivent être pris en considération.
- L'objectif final du programme est le développement du mentoré et l'amélioration de son indépendance d'action et de raisonnement et finalement sa satisfaction professionnelle.

*Cette recommandation se retrouve également chez Chong (2009) et Martin (2011) qui les deux encouragent par leurs articles l'enrichissement en compétences professionnelles du mentoré par une gestion de talents, l'utilisation des nouvelles technologies et par la diversité de même que par exposition aux nouveaux courants de pensée.*

- La durée proposée du programme sera de 12 mois : les 6 premiers mois avec un suivi rigoureux des objectifs à accomplir suivis par 3 mois avec une brève évaluation sur les objectifs restants et les 3 derniers mois avec une évaluation finale du programme.
- Un calendrier hebdomadaire bien structuré par une formule 8-6-4 heures comme suit: 8 heures par semaine pendant les 6 premiers mois, suivie de 6 heures par semaine pour les prochains 3 mois et 4 heures par semaine pour les derniers mois et une heure supplémentaire pour les appels téléphoniques si nécessaire.
- La répartition du budget pour cette activité doit prendre en considération l'embauche d'un employé à la retraite (en tant que consultant) ou d'un employé à temps partiel (comme occasionnel). Un mix des deux situations permet d'accueillir le conseiller

principal (préretraité) et de partager les dépenses entre le budget des salaires et des services (G & S) du budget si besoin.

- Établir des réunions périodiques (6 mois, 9 mois et 12 mois) pour évaluer les améliorations et de discuter les avantages et les défis du programme.
- Établir des groupes de discussion sur le mentorat et des activités conjointes prévues par le coordonnateur.
- Les activités individuelles (d'autre cours et ateliers de formation et de développement personnel) devraient compléter le programme de mentorat.
- Demander l'approbation et l'engagement de la direction pour assurer la reconnaissance du mentorat au sein de l'organisation et de réassurer le mentoré sur son avancement de carrière à l'interne.

*La direction doit être informée et son soutien au programme devient crucial. Cette dernière idée se retrouve comme le fil conducteur du programme de mentorat. TOUS les intervenants ont demandé l'implication des cadres supérieurs dans la promotion et le développement d'un tel programme.*

- Une autre approche - mentorat en groupe avec deux mentors et deux ou trois mentorés. L'avantage sera les synergies qui stimulent la participation, la diversité des expériences partagée, des réunions régulières avec des mentors et finalement réduire le stress et les incompatibilités entre partenaires.

*En partant des suggestions du Chong (2009) qui propose un mentor et plusieurs mentorés, les internant du régime d'AI ont suggérés d'améliorer le programme de mentorat par la présence d'un deuxième mentor et plusieurs mentorés.*

- L'évaluation du programme et les critères de mesure doivent être décidés au début et le critère de mesures doit déterminer l'efficacité du programme en lien direct avec les objectifs du programme.
  - Ainsi à court terme (les 6 premiers mois), le coordonnateur doit rechercher la satisfaction au travail, le degré d'amélioration des compétences spécifiques, la présence des meilleures relations avec les parties prenantes, etc.
  - Pour moyen terme (9 à 12 mois) le critère inclut l'indépendance sur le plan de la prise de décisions, le degré de mise en œuvre de nouvelles compétences acquises, la capacité d'analyse, etc.

- L'évaluation du programme devrait être faite par nombreuses techniques comme les discussions de groupe; les entretiens un-à-un avec le mentor et le mentoré; les entrevues téléphoniques avec le mentor; l'analyse comparative après avoir recueilli les données pertinentes (avant, pendant et après le processus); et l'observation pendant les réunions et l'intervention au cours de la gestion du plan.

*Cette recommandation est classique pour tous les programmes et les étapes à franchir ont été validés auparavant avec les 3 intervenants du régime d'AI.*

- Comme dernière recommandation, SCT devrait offrir un programme conjoint de mentorat et travailler ensemble avec d'autres ministères tels que TPSGC, la Défense Nationale, la Gendarmerie Royale du Canada, le Ministère des Anciens combattants ou d'autres partenaires comme Great West ou Sun Life Financial qui offrent des programmes d'assurance similaires.

## SOMMAIRE:

En regardant les résultats du travail dirigé et les recommandations faites dans les deux notes d'information, on considère qu'elles sont alignées avec les exigences du mandat.

Les recommandations sont rigoureuses, et elles sont soutenues par la littérature, les normes et les politiques internes du SCT, et finalement le mandant les a acceptées et évaluées d'une manière formelle.

Les recommandations sur la vérification du paiement clarifient les rôles du secteur des pensions et des assurances sociales (SPAS) par rapport au secteur corporatif (SCC). Également ont été proposé des nouvelles responsabilités à l'intérieur du secteur SPAS respectif une redistribution entre le groupe SGF et le groupe responsable du régime d'AI. Les annexes à la note d'information concernant la vérification du paiement présentent un modèle logique sur le contenu du processus de paiement avant et après les recommandations.

De l'autre part, les recommandations sur la création et la mise en œuvre d'un programme interne de mentorat démontrent l'intérêt du secteur pour le transfert des connaissances et pour la gestion du personnel. Également le document PowerPoint (qui se trouve en annexe à ce rapport de travail dirigé) concernant le descriptif général du régime d'AI qui a été présenté au mandant, confirme que les résultats de la recherche sont alignés avec les exigences de faire valoir le programme à l'interne.

Les recommandations ciblent l'aspect spécifique de la formation comme partie intégrante du mentorat, démontre l'intérêt pour le retour de retraités comme consultants et valorise les préretraités comme personnes ressource et démontre un intérêt spécial pour l'efficacité et l'efficience en tenant des ressources disponibles, mais limitées (temps, budget, personnel).

Le mandant accepte la recommandation et cherche l'appui des cadres supérieurs pour son implantation.

L'objectif du travail dirigé a été atteint par la préparation et la présentation de 2 notes d'information plus une présentation PowerPoint des résultats de la recherche et une autre présentation synthétique du programme.

Le groupe du régime d'AI a bénéficié pendant plus de 4 mois d'une ressource humaine supplémentaire qui lui a offert des recommandations aux problèmes identifiés par le mandat du travail dirigé. Également pendant ce travail dirigé ont été validées plusieurs compétences du stagiaire comme :

- Aptitudes verbales et aptitudes pour les chiffres  
Validées pendant l'analyse de cadre de surveillance existant.
- Capacités de réflexion dont de dresser un portrait global de la situation et de démontrer un esprit d'initiative.  
Validées pendant la présentation des recommandations dans deux notes d'information.
- Compétences en communication, dont le bilinguisme, a été mis à l'épreuve par la

prestation des documents écrits dans une ou dans l'autre langue officielle et par une présentation orale.

- Compétences en ressources humaines et la collaboration

L'échange des informations, l'observation directe, la communication dans une équipe de travail, l'arrimage avec les autres membres de l'équipe, l'échange des informations et la diplomatie dans l'utilisation des données et dans la recommandation des solutions pour améliorer le cadre de surveillance financier, etc. sont tous des compétences démontrées tout au long du travail dirigé.

- Sens de l'organisation (planification de travail, gérer les dates limites et les crises, prendre de risques, faire un suivi auprès de la clientèle) a été mise à l'épreuve par les divers événements déroulés pendant ce travail dirigé, dont la présentation du Budget 2012-2013, les mesures de réduction des dépenses suivies par une diminution des nombres des positions, des coupures de postes au sein du groupe d'assurance invalidité et finance, lesquelles ont alourdi et complexifié la tâche de recherche, mais ont démontré les compétences dans la gestion de crises et les risques liés aux conditions actuelles de travail.

- Compétences opérationnelles (utiliser des outils techniques, des rapports, des bases de données et travailler avec des chiffres, travailler avec des clients externes et internes, effectuer un travail de bureau)

- Attitude orientées vers le but (volonté de réussite, discipline et conscience professionnelle). Comme mentionnées auparavant, les conditions actuelles de travail ont apporté une pression supplémentaire sur la recherche et les recommandations faites pendant ce travail dirigé ont passé par le filtre des conditions budgétaires actuelles (la réduction des coûts). La volonté de réussite, la conscience professionnelle et la discipline ont été démontrée pendant le travail dirigé par des documents livrés toujours aux termes demandées malgré les contraintes mentionnées auparavant. Finalement les livrables présentés au mandant constituent une base pour les prochaines recherches.

## CONCLUSION

Le travail dirigé a permis de valider l'hypothèse initiale dont la vérification du paiement qui devrait tenir compte du partage des responsabilités entre les groupes qui sont impliquées dans le processus de paiement. Les compétences financières liées au processus interne de vérification du paiement seront ajoutées aux compétences techniques nécessaires pour la gestion du Régime d'AI. L'annexe de la première note d'information sur la vérification du paiement démontre la validité de l'hypothèse en regardant l'interconnexion et les interdépendances entre le groupe financier et le groupe du régime d'AI, ainsi que le lien de coopération avec le SCC concernant le paiement des factures ou la contestation du paiement.

Concernant la deuxième hypothèse relative à la mise en place d'un programme de mentorat qui favorise le transfert de connaissances et la gestion de carrière, la recherche faite sur le terrain a amélioré l'hypothèse initiale en ajoutant un mix de formation et avancement de carrière et en favorisant la relève dans le secteur des assurances sociales. La réalité nous a montré un manque de documentation formelle interne sur le mentorat ayant comme conséquence des recommandations pour bâtir un plan interne de mentorat en mettant l'accès sur le transfert de connaissance respectif une carrière à l'interne.

L'approche théorique et la présentation de la méthodologie de recherche peuvent démontrer l'application possible des paradigmes dans la réalité quotidienne et finalement c'est le but des deux notes d'information présente au gestionnaire de régime d'AI.

En partant d'un cas particulier, un manque dans le régime d'AI, on peut bâtir un modèle (théorique) qui peuvent être appliqués à un autre cas particulier, respectif à d'autres régimes d'assurances. La vérification des paiements qui respectent les normes internes de SCT peut être appliquée pour tous programmes d'assurance. Également une formation/atelier sur le régime d'AI peuvent définir des éléments clés qui seront une base pour une formation liée aux autres programmes ou régimes d'assurance (ex. durée, pourcentage des primes, partenariat, accessibilité, validité, rapports de gestion à

présenter, lien d'autorité, niveau de responsabilité, etc.). Finalement en appliquant une suite logique et en partant d'une situation spécifique (un régime d'assurance) et en appliquant un raisonnement (inductif) on crée un modèle (comprends le phénomène) qui permet par un autre raisonnement (déductif) de vérifier sa validité sur d'autres situations particulières (autre régime d'assurance).

Également le présent mandat est porteur des nouvelles enquêtes qui permettront de formuler d'autres hypothèses. Par exemple, pour tous les programmes et les régimes d'assurance, inclusif le régime d'AI, chercher de les aligner à la même modèle de vérification de paiement et au même cadre de surveillance. Il y a aussi une interconnexion avec le mentorat qui permettra d'uniformiser le modèle de vérification des paiements par une formation adéquate et qui permettra également de travailler sur n'importe quel régime d'assurance avec quelques ajustements mineurs sur les compétences spécifiques de l'analyste ou conseiller.

Le mentorat avec son approche sur la formation et le transfert des connaissances demandera d'autres recherches qui aboutiront vers un modèle interne uniforme de formation sur les régimes d'assurance.

Les activités connaîtront un suivi du côté de mentorat par l'amélioration continue de la présentation PowerPoint du régime d'AI et par la mise en pratique du programme interne de mentorat.

Après des discussions informelle avec le gestionnaire du régime d'AI, on a déjà identifié 2 mentors qui peuvent commencer le programme et la prochaine activité sera de trouver les mentors intéressés de le commencer. Également le gestionnaire et le directeur du programme commenceront prochainement de discussions avec le cadre supérieur pour obtenir leur support, leur approbation et les ressources nécessaires pour implémenter le programme.

Finalement d'autres mandats peuvent être confiés surtout pour chercher les possibilités d'uniformiser les informations sur les programmes et sur leur maîtrise par des analystes ou conseillers.

## BIBLIOGRAFIE :

- CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010), *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne], Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgenf.html> (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) « Politique sur le contrôle interne», *Suite des politiques du Conseil du Trésor* [en ligne], Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15258&section=text>, (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Audit of the Management of the Public Service Disability Insurance Plan», *Reports*, Ottawa, le ministère,<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2010/di-ai05-eng.asp#Toc269217747> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Délégation des pouvoirs financiers», *Suite des politiques du Conseil du Trésor*, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19282&section=text> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Directive sur la vérification des comptes», *Suite des politiques du Conseil du Trésor*, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15790&section=text>;[en ligne] (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Disability Insurance Plan», *Pensions and Benefits*, Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_865/disinsplan01-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_865/disinsplan01-eng.asp)[en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)
- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Handbook for Mentors and Mentees», *Mentoring*, Ottawa, le ministère, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19282&section =text> [en ligne], (Page consultée le 24 mai 2012)

- CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1996) «Guidelines for the Development of a Mentoring Program», *Collections Canada*, Ottawa, le ministère, [http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb\\_manual-ef/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/dwnld/MEN\\_dwn\\_e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/eppp-archive/100/201/301/tbs-sct/tb_manual-ef/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/dwnld/MEN_dwn_e.html) [en ligne], (Page consultée le 17 janvier 2012)
- CHONG, Thomas, LING, Simeon et Jeannette FROST (2009), « Green mentoring in the Ontario public sector », *The Journal of Policy Engagement*, Vol.1, No. 5, Nov.2009, p .19-20.
- CHOINIÈRE, Oliver (2010) *Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel : notes de cours*, Gatineau, ENAP
- DAVIS, Joy (2007), « Mentoring Programs », *BCMA/Best Practices Modules*, British Columbia Museums Association, p.15
- FORTIN, Marie-Fabienne (1996), *Le processus de la recherché: de la conception à la réalisation*, Ville Mont-Royal, Décarie
- GAUTHIER, Benoit et collective (2009), *Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel : notes de cours*, Gatineau, ENAP
- HIBBARD, Chelsey (2007), « Mentors: advice from experience », *The Public Manager*, Winter 2007, p.65-66
- MARTIN, Lynnie et ROBINSON, Tyler (2011), « Why You Should Get on Board the Mentor Ship », Human Capital Management, *The Public Manager*, winter 2011, p.42-45
- RAGIN, Belle Rose et KRAM, Kathy E (2007), *The Handbook of Mentoring at Work, Theory, Research and Practice*, Los Angeles, Sage Publication Inc.
- ZACHARY, Lois J. (2011), « Get Ready for Your Mentoring Relationship », Human Capital Management, *The Public Manager*, winter 2011, p. 45

**Note d'information sur la vérification des paiements :**

Voir en annexe le document numérisé (NI #1)

**Note d'information sur le programme de mentorat:**

Voir en annexe les documents numérisés (NI #2 + Sondage mentorat)

**Présentation d'ateliers du programme d'assurance invalidité:**

Voir en annexe le document numérisé (Présentation)

## **Note d'information sur la vérification des paiements :**

# **VERIFICATION OF PAYMENTS RELATED TO DISABILITY INSURANCE PLAN**

## **ISSUE:**

This note is intended to provide an answer to the recommendations made by the Audit of the Management of the Public Service Disability Insurance Plan who was part of the Secretariat 2008–11 Risk-Based Audit Plan.

The audit has confirmed the importance of work that is planned and underway to modernize the benefit plans. As per Recommendation # 2, the existing monitoring and reporting activities should be enhanced and formally defined to support DI Plan management. Between different aspects of monitoring, PBS should include different analysis of the accuracy and completeness of information provided by delivery stakeholders and reinforce the verification of payments related to the DI Plan.

## **Section 1**

### **BACKGROUND**

The Disability Insurance (DI) Plan provides employees in the federal public service who are included in collective bargaining and who are members of the plan with benefits to replace a substantial portion of earnings lost as a result of extended periods of disability (70% of insured salary).

The Secretariat in its role as the administrative arm of Treasury Board oversees the management of the DI Plan. Within the Secretariat, the Pensions and Benefits Sector (PBS), part of the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), is responsible for managing insurance benefits plans such as the DI Plan on behalf of Treasury Board Secretariat (TBS).

More precisely PBS officials are responsible for the following: reviewing and monitoring DI Plan activities; and providing analytical and policy advice to senior management and to Treasury Board.

The cost of the DI Plan is comprised of monthly premiums paid to Sun Life Financial (SFL) which are shared between the employer (85 percent) and the employee (15 percent). On behalf of the President of the Treasury Board, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) calculates and remits Treasury Board's employer share of premiums to SFL along with the employees' share. Treasury Board's share is then recovered by PWGSC and is ultimately charged to Treasury Board Vote 20-Public Service Insurance.

Regarding these current activities a data flow diagram and a logical model has been built (see Annex # 1) and the role of each stakeholder has been explained.

### **CURRENT STATUS**

1. PWGSC collects and withholds DI employee contribution (15%) for the plan from each Pay Office (PO) using Regional Pay System (RPS). The department sends a DI report to TBS – PBS– Financial Management and Oversight (FMO) as support documentation for calculations.

TBS – PBS has no control on accuracy of calculating and withhold of premiums. Presently DI premiums are set; the participation is mandatory and RPS controls salary deductions.

2. PWGSC calculates the DI employer contribution (85%) amount for each Pay Office PO using RPS. Please note: There are separate employer that do not use the RSP and remit directly their contribution to SLF

TBS – PBS has no control on accuracy of calculating of employer premiums. Premiums rate are recovered by insurer and approved by stakeholders (TBS – PBS included).

TBS – PBS rely on Other Government Departments (OGD) control.

3. PWGSC recovers employer share from TBS and initiates recoveries via Interdepartmental Settlement (IS) transactions

PWGSC has controls in place and usually control activities are performed by OGD (Pay and Pensions Systems, see Annex # 3 logical model built by PWGSC).

Until end of February 2012, PWGSC did not send supporting documentation (i.e. invoices) for IS transaction.

4. Review the IS transaction

TBS-CSS reviews and accepts the IS transaction without any voucher or supporting documentation. TBS-CSS must receive the invoice or supporting documentation. Present issue who might sign Section 34 approval.

As per correspondence with PWGSC, until end of February 2012, this stakeholder did not send to TBS-CSS the invoices for IS transaction. Should be mentioned that : FMO has sent to TBS-CSS all the DI reports received for FY 2011/2012 and FMO has asked PWGSC for invoices since October 2010. No Section 34 approval has been performed because the invoices are missing. Even that FMO did not receive invoices from PWGSC (via CSS), it did not question the IS.

FMO has performed a basic quality assurance test, comparing total amount representing the employer share paid to PWGSC with total amount paid in accordance with DI report (the result should be identical).

Once or couple times during the fiscal year PBS/ Senior Economist reviews the employee and employer portion of premium calculation and makes a prognosis for ARLU. Finally, PBS/ Senior Economist, OSFI and SLF review and analyze periodically the financial status of the plan and adjusts the premium if necessary after the overview of SLF Annual Report.

FMO–Financial Analyst reviews periodically the DI report sent by PWGSC and set up with TBS-CSS for Payment After Year End (PAYE) if necessary.

5. PWGSC makes related DI payments( employee and employer share) to Sun Life. The report is sent to Sun Life with details of payment. PWGSC reviews the amount claimed prior sending to Sun Life.

TBS-PBS is not involved.

In February 2012 the current activities present different gaps or failings which must be fixed (see Annex 2) as per Audit recommendations.

DI management and payment falls under Section 7.1 and Section 34 of Financial Administration Act (FAA).

*7.1 (1) The Treasury Board may establish or modify any group insurance or other benefit programs for employees of the federal public administration and any other persons or classes of persons it may designate to be members of those programs, may take any measure necessary for that purpose, including contracting for services, may set any terms and conditions in respect of those programs, including*

those relating to premiums, contributions, benefits, management, control and expenditures and may audit and make payments in respect of those programs, including payments relating to premiums, contributions, benefits and other expenditures.

(2) This Act, other than this section, does not apply to any contributions or other payments made or premiums paid by the Treasury Board or the members in respect of any program established or modified pursuant to subsection (1) or any benefits received by the members of such a program.

<http://laws.justice.gc.ca/eng/acts/F-11/page-21.html#docCont>

34. (1) No payment shall be made in respect of any part of the federal public administration unless, in addition to any other voucher or certificate that is required, the deputy of the appropriate Minister, or another person authorized by that Minister, certifies

(a) in the case of a payment for the performance of work, the supply of goods or the rendering of services,

(i) that the work has been performed, the goods supplied or the service rendered, as the case may be, and that the price charged is according to the contract, or if not specified by the contract, is reasonable,

(ii) where, pursuant to the contract, a payment is to be made before the completion of the work, delivery of the goods or rendering of the service, as the case may be, that the payment is according to the contract, or

(iii) where, in accordance with the policies and procedures prescribed under subsection

(2), payment is to be made in advance of verification, that the claim for payment is reasonable

The calculation of employer contribution (85%) for DI plan falls under Program management and the DI group asks sometimes for the support of FMO group in terms of quality assurance of program. If we consider that there are more than 150 departments for IS coding and more than 240,000 employees, TBS-PBS can rely on OGD control respectively RSP salary control. (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/pceaf-qwcoa/1112/txt/rg-3-num-eng.html>).

Presently there are no invoices and no sign off on documentation is made.

The review and acceptance of IS transactions could be an issue and PBS should look internally for an enhanced support from TBS-CSS.

## Section 2

### OPTIONS FOR ELECTRONIC PAYMENT – Improving Verification

#### A. Status Quo

Pro: Leave the same payment model. Easy to ignore the necessity to improve the process.

Cons: Not having anyone signing off does not meet the TBS Accounting Policy Direction and Section 34 as per Internal Audit Recommendation.

Status Quo isn't an option as per Audit recommendation for payment verification reinforcement.

#### B. Review the IS transaction by TBS-PBS-DI Program manager and sign off.

Pro: IS transactions require an invoice from PWGSC as per Receiver General Manual Chapter 12 – Interdepartmental Settlement Processing (<http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rg/text/recgen-e.html>, page 8); and the DI program manager is first responsible for the management and the budget of DI Plan and Section 34 is required on that invoice.

Cons: In actual situation the lack of detailed information in documents and resources does not allow real payment verification.

#### C. Review the IS transaction by FMO Financial Analyst and DI Program manager and sign off

Pro: The DI group cannot review the IS transaction without the financial advice from FMO because of lack of resources are expected ... The financial code must be provided and the quality assurance must be performed by FMO group and see the responsibility of TBS-PBS as entire sector overview.

Cons: Other options can be taken in consideration due to lack detailed information in documents.

D. Review the IS transaction by CSS and sign off

Pro: CSS is responsible for all Corporate Financial Functions including Vote 20 payments, receives the invoice from PWGSC, make the payment and has the resources expertise.

They can also receive the supporting documentation like the DI report sent by PWGSC among others.

Cons: TBS-CSS is not responsible for the management of DI plan and must ask for program manager Section 34 approval on the invoice sent by PWGSC. Presently, CSS perform Section 33 approval and TBS Policies do not allow the Section 33 and Section 34 approval by the same manager/group.

It should be noted however that the Options B and C require a decision from Senior Management and must establish the specific relation (who coordinate the IS transaction approval) between FMO and DI Plan. Option D depends on agreement between TBS-PBS and TBS-CSS.

The review and acceptance of IS transaction is a critical concern and need to discuss further by FMO, DI Plan Management and CSS to resolve it..

**RECOMANDATIONS:**

Based on the above is recommended that option C is implemented (see annex 4 and 5) more specifically:

- TBS-PBS-FMO should ask for validation by an external source audit of calculations and PWGSC controls.
- FMO via TBS-CSS must ask for an invoice or other documents to establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period.  
Should be a questioning of IS by TBS-CSS, in cases of invoices not received.
- TBS-CSS should get back the invoice with all financial approval (Section 34 included) from TBS-PBS-DI + FMO
- The DI employer share recoveries must be appropriately stated and received in the correct period.
- FMO should perform a full quality assurance process and ask for additional resources if necessary. The review must be done periodically by both TBS- PBS Financial Analyst and DI Program Management.

New activities should be implemented within the main activity: 4. *Review of IS payment:*

4.1 Implement a DI log invoice report as *responsibility of FMO*.

Register all invoices received related to DI plan and including the PWGSC invoices for DI employer share recoveries.

4.2 Reconcile and review all PWGSC invoices as *responsibility of FMO*.

4.3 Confirm that: services have been rendered and all contract, agreement, MOU terms have been met with respect of all relevant regulations TBS & PWGSC. Confirm that TBS policies have been complied with and the financial coding has been provided, etc. This is the *responsibility of DI plan manager* to review and confirm all aspects along with FMO.

4.4 FMO must inform TBS-PBS-DI about disputed amount or errors founded and should review *jointly the particular situations*. TBS-PBS-DI should contact PWGSC for clarify the disputed amount.

Finally *TBS-PBS-FMO* should ask CSS to *question the IS transaction*, if necessary.

4.5 *TBS-PBS-DI* should perform DI – *Section 34 approval* on invoices received from PWGSC via CSS jointly with FMO.

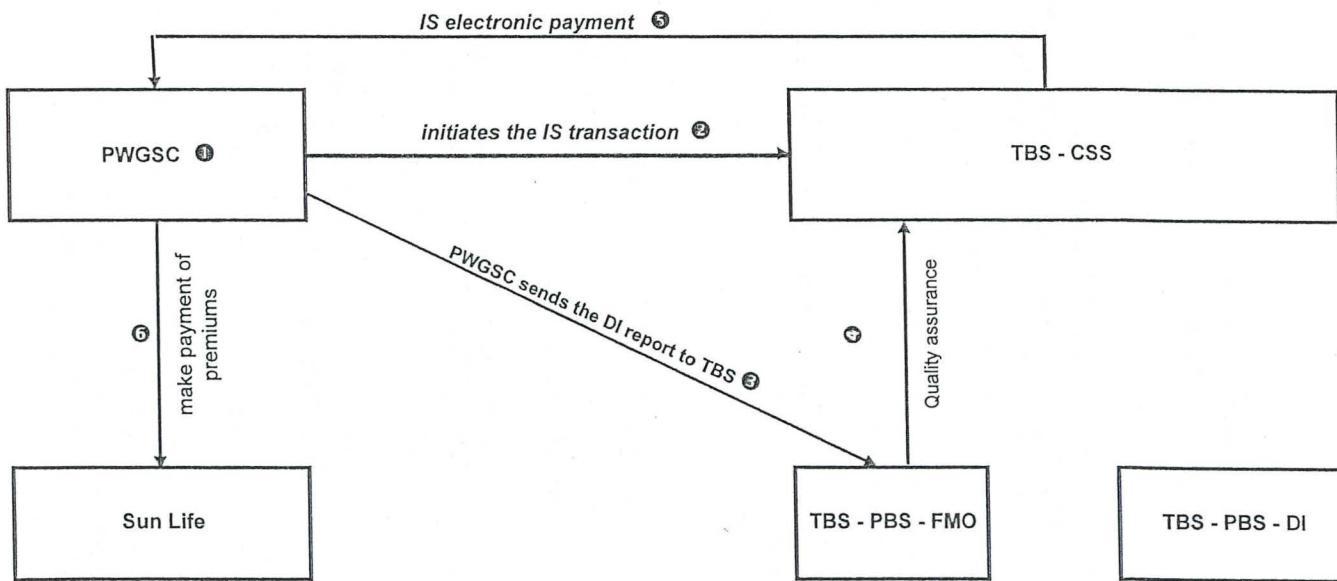
4.6 FMO should keep a copy of invoice for internal financial files and internal DI log invoice report. TBS- PBS- DI keeps a copy and sends the original of invoice to TBS-CSS via TBS- PBS- FMO.

## CONCLUSIONS

Recommendations are made in the context of ensuring a sustainable, well-developed plan that meets the standard criteria of FAA and policies regarding accounting in federal government. Research must identify different solutions that could improve the management of DI Plan. As per audit support, DI plan may use other verification models already present in PBS or others success is accomplished to date as their anomalies are recognized and resolved.

The review and acceptance of IS a transaction is the main concern and should be discussed internally. At this point, first clarifying the role of FMO as financial advisor vis-à-vis TBS-CSS and making resources available to support the review of financial transaction and second, the role of DI group as plan responsible for financial approval under FAA, seems to be the most issue to resolve. Likewise there must be a higher level review of the role of various players in TBS as responsibility for Vote 20 budget, to see who owns it.

Finally, the calculations of employees and employers premiums could be another big concern necessitating PBS to request validation by an external audit of the calculations and PWGSC controls currently in place.



- 1 PWGSC collects employee contributions from each Pay Office, determine the employer share and prepares an invoice to recover it from TBS-CSS. **Presently the invoice is not sent to TBS;**
- 2 PWGSC initiates the IS transaction – electronic payment to recover employer premiums ;
- 3 PWGSC remits the DI report to TBS-PBS-FMO and supports with information the invoice sent previously
- 4 TBS–PBS-FMO reviews the financial coding, reviews also the DI report from PWGSC , perform quality assurance test but **doesn't question the IS payment if there are errors on supporting information.**
- 5 CSS accepts the IS electronic payment **but doesn't question the payment.**
- 6 PWGSC makes the payment of premiums.  
SLF receives the remittance amount for employer and employer contribution for DI Plan.

**NOTES :**

- **CSS does not receive the invoice from PWGSC.**
- **FMO or DI group does not receive the invoice from PWGSC neither.**
- **DI group nor CSS does not proceed with Section 34 approval as result of DI program management and it is not involved in IS approval or review.**
- **All information and documents sent to TBS and Sun Life Financial are audited by PWGSC Internal Audit**

PWGSC	-	Public Works and Government Services Canada
TBS-CSS	-	Treasury Board Secretariat - Corporate Services Sector
TBS-PBS-DI	-	Treasury Board Secretariat - Pensions and Benefits Program - Disability Insurance Group
FMO	-	Financial Management Oversight
SLF	-	Sun Life Financial

**Current Status:**

	<b>Activity</b>	<b>Frequency</b>	<b>Responsibility</b>	<b>Observations</b>
1.	Collect and withhold DI employee contribution (15%) for the plan from each Pay Office (PO) using Regional Pay System (RPS)	Monthly basis	PWGSC	PWGSC collects and withholds DI employee contribution (15%) for the plan from each Pay Office (PO) using Regional Pay System (RPS). The department sends a DI report to TBS – PBS – Financial Management and Oversight (FMO) as support documentation for calculations. TBS – PBS has no control on accuracy of calculating and withhold of premiums. Presently DI premiums are set; the participation is mandatory and RPS controls salary deductions.
2.	Calculating the DI employer contribution (85%) amount for each Pay Office (PO) using (RPS)	Monthly Basis	PWGSC	PWGSC calculates the DI employer contribution (85%) amount for each Pay Office PO using RPS. Please note: There are separate employer that do not use the RSP and remit directly their contribution to SLF TBS – PBS has no control on accuracy of calculating of employer premiums. Previously premiums are set by insurer and approved by shareholders (TBS – PBS included). TBS – PBS rely on OGD control.
3.	Recover employer share from TBS via interdepartmental settlement (IS) transaction	Monthly Basis	PWGSC	PWGSC has controls in place and usually control activities are performed by OGD (Pay and Pensions Systems, see Annex # 3 with logical model built by PWGSC). Until end of February 2012, PWGSC did not send supporting documentation (i.e. invoices) for IS transaction.
4.	Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS- CSS	TBS–CSS reviews and accepts the IS transaction without any voucher or supporting documentation. TBS–CSS must receive the invoice or supporting documentation and should ask for TBS– PBS–DI Section 34 approval.  No Section 34 approval has been performed because the invoices are missing.
5.	Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS- PBS -FMO	FMO has performed a basic quality assurance test, comparing total amount representing the employer share paid to PWGSC with total amount paid in accordance with DI report (the result should be identical). Even that FMO did not receive invoices from PWGSC (via CSS), it did not question the IS.
6.	Employee and employer portion of premium calculation	Annually Basis Year End	Senior Economist Financial Analyst	Couple times during the fiscal year PBS/ Senior Economist reviews the employee and employer portion of premium calculation and makes a prognosis for ARLU. Finally, PBS/ Senior Economist views and analyzes periodically the status of reserve and adjusts the amount if necessary after the overview of SLF Annual Report. FMO–Financial Analyst reviews periodically the DI report sent by PWGSC and asks for Payment after year end (PAYE) if necessary.
7.	Make related DI payment to Sun Life	Monthly	PWGSC	Sun Life receives the DI report with details of payment. PWGSC reviews the amount claimed prior sending to Sun Life. TBS–PBS is not involved directly.

---

**From:** Matthew Zahalan [mailto:[Matthew.Zahalan@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:Matthew.Zahalan@tpsgc-pwgsc.gc.ca)]  
**Sent:** February 13, 2012 2:59 PM  
**To:** Amohnoaie, Iulian  
**Cc:** Trudel, Real: PWGSC.TPSGC  
**Subject:** RE: PSHCP Remittance Report - JANUARY 2012

Hello Iulian,

There are no documents sent to TBS-Accounting Services from Dept 079.

Once I have remitted everything, we (Dept 079) are also responsible to approve. A Section 34 is done, followed by a Section 33. During each approval, the work is audited again...so the invoice gets verified by a financial officer.

We also get the General Auditor once a fiscal year to audit our remittances.

**Matthew Zahalan**

Payroll Accounting Agent  
Finance, Compensation and Accounting Payroll Division  
Public Works and Government Service Canada  
Tel: (613) 957-8787  
Fax: (613) 952-2426  
[Matthew.Zahalan@pwgsc.gc.ca](mailto:Matthew.Zahalan@pwgsc.gc.ca)  
1451 Coldrey Ave, Ottawa, ON, K1A 0S5

---

**From:** Matthew Zahalan [mailto:[Matthew.Zahalan@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:Matthew.Zahalan@tpsgc-pwgsc.gc.ca)]  
**Sent:** February 10, 2012 9:39 AM  
**To:** Amohnoaie, Iulian  
**Cc:** Trudel, Real: PWGSC.TPSGC  
**Subject:** RE: PSHCP Remittance Report - JANUARY 2012

Good Morning Iulian,

What kind of documentation do you exactly require? In regards to the monthly invoice for premium employer contribution.  
You currently receive the IS # and the monthly Excel file for DI.

I could provide you with a step by step procedure document to the DI contributions. For now in simple:

- You take the listings (751, 752, and 809) for each Pay Office which you receive during month end (PAJ1642)
- Compare to the ledger (325) which is printed off, any differences would require research...in most cases it would be a manual adjustment done by Dept 079.

- Input the amount from EE and ER shares (from the listings) into the Excel templates (worksheets)
- Verify that listings and ledger match and there are no differences
- Create a summary report which is a accumulation of all the Remit and JV totals.
- Remit amount = Accounts Payable to Sun life
- JV amount = Invoice to TBS
- Documents get audited by an auditor and Section 34 approval.
- Documents are sent to all parties (Sun life, TBS, and a hard copy to DEPT 079)

**Matthew Zahalan**

Payroll Accounting Agent  
 Finance, Compensation and Accounting Payroll Division  
 Public Works and Government Service Canada  
 Tel: (613) 957-8787  
 Fax: (613) 952-2426  
 Matthew.Zahalan@pwgsc.gc.ca  
 1451 Coldrey Ave, Ottawa, ON, K1A 0S5

**From:** Amohnoaie, Iulian [mailto:[Iulian.Amohnoaie@tbs-sct.gc.ca](mailto:Iulian.Amohnoaie@tbs-sct.gc.ca)]  
**Sent:** Thursday, February 09, 2012 2:07 PM  
**To:** Real Trudel; Matthew Zahalan  
**Subject:** RE: PSHCP Remittance Report - JANUARY 2012

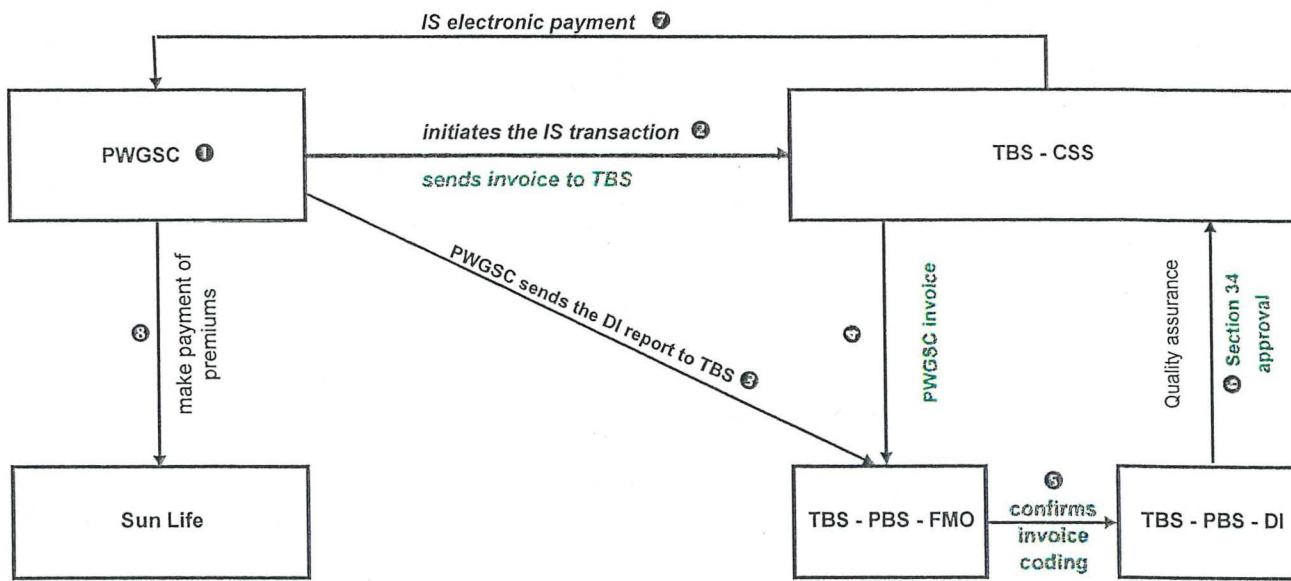
Hello Real & Matthew,  
 Thank you for your monthly report you send to TBS.

As per our discussion/ message, I'm in charge with payment verification for DI program and I want to know if you can provide us with a monthly invoice for premium employer contribution.

Also, I will really appreciate if you clarify me with your verification process for insuring the accuracy of the Employee and Employer premiums/ insurance contributions to DI program. Could you provide me with a logical model of your verification (step by step)?

Thank you for your help.

**Iulian Amohnoaie**  
 Administrative Coordinator | Coordinateur administratif  
 Pensions and Benefits Sector | Secteur des pensions et avantages sociaux  
 Office of the Chief Human Resources Officer | Bureau du dirigeant principal des ressources humaines  
 Treasury Board of Canada Secretariat | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
 Ottawa, Canada K1A 0R5  
[Iulian.Amohnoaie@tbs-sct.gc.ca](mailto:Iulian.Amohnoaie@tbs-sct.gc.ca)  
 Telephone | Téléphone 613-952-2869 / Facsimile | Télécopieur 613-946-4795 / Teletypewriter |  
 Téléimprimeur 613-957-9090  
 Government of Canada | Gouvernement du Canada



## NOTES :

PWGSC	-	Public Works and Government Services Canada
TBS-CSS	-	Treasury Board Secretariat - Corporate Services Sector
TBS-PBS-DI	-	Treasury Board Secretariat - Pensions and Benefits Program - Disability Insurance Group
FMO	-	Financial Management Oversight
SLF	-	Sun Life Financial

## RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE VERIFICATION:

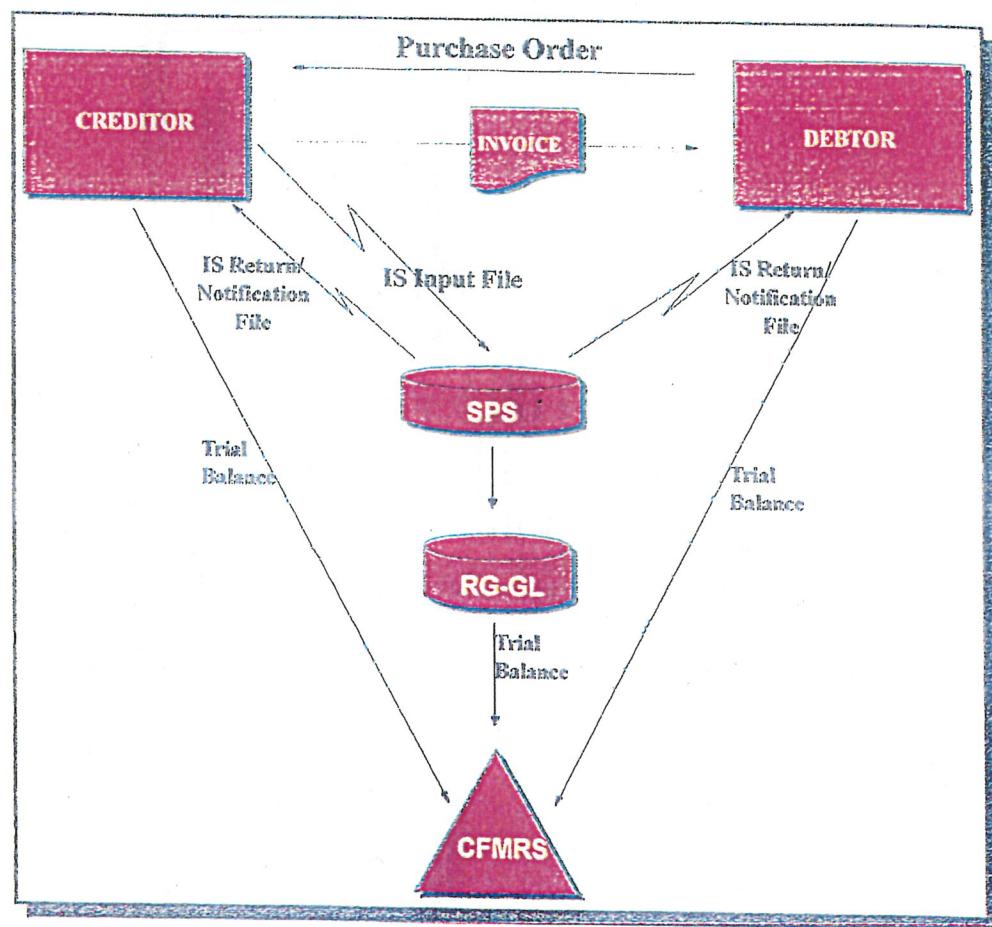
	Activity	Frequency	Responsibility	Observations & Recommendations
1.	Collect and withhold DI employee contribution (15%) for the plan from each Pay Office (PO) using Regional Pay System (RPS)	Monthly basis	PWGSC	TBS – PBS - DI should receive the <i>DI report</i> from TBS – PBS- FMO. TBS–PBS–DI should ask for validation by an external audit of calculations and PWGSC controls.
2.	Calculating the DI employer contribution (85%) amount for each Pay Office (PO)	Monthly Basis	PWGSC	TBS – PBS - DI should receive the <i>DI report</i> from TBS – PBS- FMO and establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period. TBS–PBS–DI should ask for validation by an external audit of calculations and PWGSC controls.  TBS – PBS should reviews Sun Life controls in maintain the DI plan and reviews the calculation of employer share. The review must be done periodically by a joint team TBS-PBS Financial Analyst and DI Program Analyst.
3.	Recover employer share from TBS and initiate recoveries via interdepartmental settlement (IS)	Monthly Basis	PWGSC	FMO via TBS–CSS must ask for an invoice or other documents to establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period. Should be a questioning of IS, in cases of invoices not received. The DI employer share recoveries must be appropriately stated and received in the correct period.
4.	Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS- CSS	At the end of approval process, TBS–CSS should get back the invoice with all financial approval (Section 34 included).
4.	Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS- PBS -FMO	FMO should perform a full quality assurance process and ask for additional resources if necessary. The review must be done periodically by both TBS– PBS Financial Analyst and DI Program Analyst.
4.1	Receive and register PWGSC invoice	Monthly Basis	TBS- PBS –FMO	<b>New activity.</b> Implement a DI log invoice report as <i>responsibility of FMO</i> . Register all invoices received related to DI plan and including the PWGSC invoices for DI employer share recoveries.  Reconcile and review all PWGSC invoices as <i>responsibility of FMO</i> .
4.2	Administer invoice Financial Controls	Monthly Basis	TBS- PBS -FMO Financial Analyst	<b>New activity.</b> Confirm that: services have been rendered and all contract, agreement, MOU terms have been met with respect of all relevant regulations TBS & PWGSC. Confirm that TBS policies have been complied with and the financial coding has been provided, etc. This is the <i>responsibility of DI plan manager</i> to review and confirm all aspects.

## Annex # 5

4.3	Employee and employer portion of premium calculation	Annually Basis Year End	Senior Economist Financial Analyst	Senior Economist should reviews periodically the employee and employer portion of premium calculation and the status of reserve and adjusts the amount if necessary.  The review must be done periodically by both TBS– PBS Financial Analyst and DI Program Analyst.
4.4	Review disputed amount for recovery	Monthly Basis	DI Program Manager/ Senior Program Analyst	<b>New activity</b> Confirm that employer's share 85% is calculated based on the total of employee deductions 15%.  FMO must inform TBS–PBS–DI about disputed amounts or errors founded and should <i>review jointly the particular situations</i> . TBS–PBS–DI should contact PWGSC for clarify the disputed amount. Finally TBS– PBS–DI should ask CSS to <i>question the IS transaction</i> , if necessary.
4.5	Certify invoice as payable	Monthly Basis	DI Program Manager	<b>New activity</b> TBS–PBS–DI should perform DI – Section 34 approval on invoices received from PWGSC via CSS.
4.5	Authorize payment of invoice.	Monthly Basis	Program Manager  Senior Financial Analyst	<b>New activity</b> FMO should keep a copy of invoice for internal financial files and internal DI log invoice report. TBS–PBS–DI keeps a copy and sends the original of invoice to TBS–CSS via TBS–PBS–FMO.
4.6	Questioning the IS	Whenever necessary during the current fiscal year.  Monthly/ Annually	TBS- PBS-CSS	<b>New activity</b> Should be a questioning of the IS as a result of different errors founded during quality assurance test performed by DI group & FMO. In cases of invoices not received, should be a questioning of IS.  TBS- PBS–DI ask CSS via FMO to question the IS transaction.
5.	Make related DI payment to Sun Life	Monthly	PWGSC	TBS–PBS is not involved directly.

## 12.4 PROCEDURES

The following Account Balance Concept data flow diagram depicts the flow of documents and data between the partnering departments and the various systems.



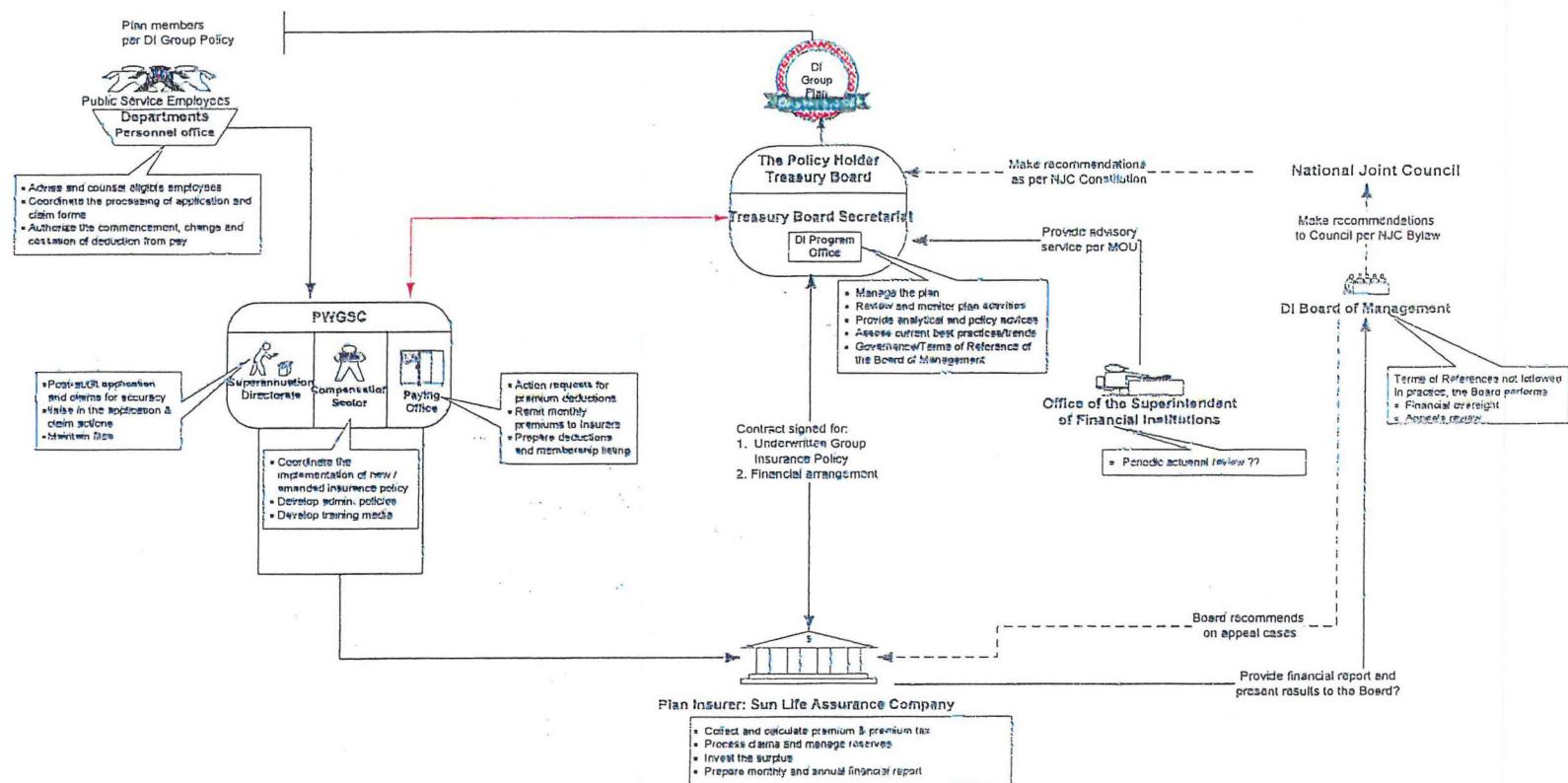
- |                |                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------|
| SPS (SNP)      | - Standard Payment System                       |
| RG-GL (GLG-RG) | - Receiver General-General Ledger               |
| CFMRS (SCGRF)  | - Central Financial Management Reporting System |

The French acronym is in brackets.

## Annexe 1:

**Public Service Group Disability Insurance Plan**

## Overview of Disability Insurance Plan Governance Structure



## Note d'information sur le programme de mentorat:

Le présent document décrit les objectifs et les modalités du programme de mentorat.

Il est destiné à tous les participants au programme de mentorat.

Il est important de lire attentivement ce document avant de participer au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous souhaitons une bonne participation au programme de mentorat.

## MENTORING INSURE THE MANTAINING OF NECESSARY KNOWLEDGE AND SKILLS RELATED TO DISABILITY INSURANCE PLAN

### ISSUE:

This note is intended to provide an answer to the recommendations made by the Audit of the Management of the Public Service Disability Insurance Plan who was part of the Secretariat 2008–11 Risk-Based Audit Plan.

The audit has confirmed the importance of work that is planned and underway to modernize the benefit plans. As per Recommendation # 4, the Recruitment and succession planning processes should be enhanced and formalized to ensure that the necessary knowledge and skills related to insurance benefits programs are maintained. In fact PBS should develop and implement targeted HR strategies to secure, retain and maintain resources with appropriate training and knowledge. Between different HR Strategies PBS should finalize the implementation of a mentoring program that formally shares the knowledge, materials, skills and experience of mentors with new employees.

### Section 1

#### BACKGROUND

The Disability Insurance (DI) Plan provides employees in the federal public service who are included in collective bargaining and who are members of the plan with benefits to replace a substantial portion of earnings lost as a result of extended periods of disability (70% of insured salary).

The Secretariat in its role as the administrative arm of Treasury Board oversees the management of the DI Plan. Within the Secretariat, the Pensions and Benefits Sector (PBS), part of the Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), is responsible for managing insurance benefits plans such as the DI Plan on behalf of Treasury Board Secretariat (TBS).

More precisely PBS officials are responsible for reviewing and monitoring DI Plan activities and providing analytical and policy advice to senior management and to Treasury Board.

#### THEORETICAL APPROACH

*“...mentorship when a person take the time to share knowledge and experience with another, they share the gift of a lifetime” - Jennifer Cunningham.*

*“Everyone has a transferable commodity: knowledge. Sharing your unique expertise and making introductions for someone creates a lasting legacy.” — Marsha Blackburn cited by MARTIN, Lynnie et ROBINSON, Tyler (2011), pg.42-45*

#### DEFINITION :

*«Mentoring relationship has been characterised as an intense, professional relationship devoted to providing social support and (skills) development for the mentee career »* (Carden , 1990, Sosick & Godshalk 2000 cited by Ragin and Kram, 2007,pg.150 )

Mentoring is part of broader career development and professional training strategy and a complement to other tools such as courses, formal evaluation, personal and organisational

development and target recruitment for specific programs based on niche competences (DI Plan for example).

Mentors are generally viewed as providing 2 different functions to mentees : (1) career guide preparing their advancement by positive exposure and visibility and challenging assignments and (2) psychosocial function to enhance mentee personal and professional growth, focus on identity, self efficacy and self worth and by confirmation and counselling, role modeling and friendship (Ragin and Kram, 2007). (See annex 1 review of mentoring academic literature)

Mentors responsibilities are similar to the role and responsibilities of a good manager. Differentiation is based on degree of responsibilities rather than nature of responsibilities because immediate superior spend less time on the development of mentee career but more on relationship. Supervision emphasize immediate tasks and short term need while mentoring focus on professional and long term needs of employee.

In the academic literature the mentor has different names and positions such as adviser, counsellor, model, or coach. Also the mentee can be protégé, associate, apprentice, learner or trainee. These names reflect the organisational culture management style or type of organisation.

TBS Mentoring Guide (2011) uses the term of mentor with accent on advice, provision of assistance and the psychosocial aspects of the relationship. As well TBS prefer the term of associate or mentee with the emphasis on partnership and a relationship based on cooperation and sharing. For the use of this note, we use the dyad mentor / mentee. Generally, mentors expect that mentee has several specific characteristic such as: enthusiasm and facility to learn, existent competencies and ability. As well mentee look for mentor characteristic such as greater emotional intelligence and interpersonal competencies to sustain the mentee in hard time learning.

The parameters of relationship focus on learning based on mutual trust & respect and total confidentiality guaranteed. There is a mutual benefit with an advantage for both parties such as recognizing the effort of mentor improving the existing skills & competences and the possibility (not guarantee) for promotion. Both are responsible for success of their relations by establishing a precise role and a winner strategy based on reciprocal exchange. It is preferable to accept a gradual approach as the situation changes over time, transform mentoring that become dynamic, full of intensity with higher expectation on knowledge and career advancement. (For the advantages of the organisation, mentor and mentee please see Annex 1)

In TBS Mentoring Guide (booklet 1994, reviewed in 2010), mentoring is presented either formal or informal with 4 major mentoring stages: Initial stage; Development of the relationship; Separation and Redefinition of relationship. According to academics the mentoring relationship covers the same 4 stages: Initiations, Cultivation with career and psychosocial functions, Separation and Autonomy of mentee and finally the Redefinition phase. (Ragin and Kram, 2007). Other authors (Hall 1993,p.5 cited by Ragin and Kram, 2007) see the link between career transition and mentoring by the optics of career learning cycle (Exploration, Trial, Establishment, Mastery).

Informal mentoring refers to relationship created spontaneously – informally without any assistance from organization and entire initiative has taken by mentee.

Formal mentoring refers to relationship facilitated and supported by the organization in a formal framework for creation and maintenance of the successful relationship. The presence of a coordinator as a third part gives more credibility/ authority for mentoring. He/she offers an orientation session at the beginning of program followed by development, implementation and formal evaluations during the program. It is easier to promote the mentoring knowing that its activities or programs are already coordinated, supported and recognized by organization. In fact the coordinator monitors the continuous development of this specific program, evaluates the results and takes corrective action if necessary. Another choice is a mentoring program that involves other departments by pairing candidates with different backgrounds but with same interest in insurance plan improvement.

The advantages of formal mentoring with focus on practical training could be mentioned: providing mentee with tools and custom advice; resolving current problems with solutions provided by mentor and based on experience and specific competencies; promoting the learning skills, etc.

Participation can be voluntary based on personal interests or mandatory regarding organizational goals.

It is preferable, to have at least two hierarchical levels or a consistent experience gap between mentor and mentee, to enable better relations. As well excellent relation between the mentor and immediate supervisor of mentee allows identifying and solving immediate problems.

The successful relationship indicate that both parties complement each other, mentor experience fits with skills and competencies that mentee intend to develop and they appreciate each other strength with an understanding of their expectations and reciprocal responsibilities.

It is possible that the mentee choose his mentor but is most probable that the coordinator chose and tries to pair him with the mentees interested in this program.

The coordinator should define clear, precise and measurable objectives. The better defined and clearly expressed are the objectives; the easier is the program evaluation within its structure and existing participants.

The program may focus on a specific category of employees and the choice is based on the program's objectives, job description and the interest of employees'. Some departments meet their needs by offering for example a mentoring program to all employees including the targeted group.

The usual program limitations are the specific duration, the investment of time of partners and budget resources. It is important for the program to be given a time schedule with a specific beginning and end in order to facilitate monitoring and evaluation. The place and the time of meetings should be well established. It is important than to determine a minimum number of meetings for finish the program and to avoid to become voluntary. Investment of time and availability are criteria of success and the relationship may fall if the scheduling is vague or unknown. The budget planning must be discussed with the management before the program is in place. Senior management and immediate supervisor must be consulted and further negotiations may follow regarding the mentor salary or consultancy amount.

According to the theory, an orientation or informal session is critical for the success of program. There should be different sessions for mentors and mentees as well as a joint session with the immediate supervisor present a few times during the program. The informational session enable participants to understand the operation and objectives as well as the factors involved in a successful relationship. Mentor & mentee should be aware of goals, objectives and operations, role and responsibilities of all participants. They can determine the expectations and enhance the relationship and discuss openly question of substance such as availability, commitments, respect and the accepting of criticism.

The meeting should be personalized and adapted to the learning styles of the individuals taking part. The mentor/mentee must create own relationship in accordance with objectives and needs previously established. The coordinator should give examples of types of activity as well as guides for holding of the meetings. (For the subject dealt please see the attached Annex 2)

The literature presents situations with a second mentor who extends the training and usually informs the first mentor about the complements and periodically there are group discussions allowing improving the mentoring.

The mentoring program should be monitored, as part of program management, by periodic contacts between coordinator, mentors and mentees and by discussions about any problems or issues.

Evaluation of the program makes possible to review the results of program, justify the investment and offer credibility and usually present evidence that is increased of competitiveness. Group meetings at specific times, personalized interview with each mentor and mentees or even surveys

to measure their satisfaction and success of program, can be the tools chosen for evaluation. The measurement criteria must be decided at the moment of mentoring commitment and the measurement program determine the programs effectiveness in direct connection with the objectives of the program.

Another way to promote mentoring is by email and other electronic / internet platforms such as instant messaging or social networking space. Ragin and Kram(2007) present the E-mentoring as mutually beneficial relationship between mentor and mentee which provides new learning as well as career and emotional support through electronic means. They think that is more egalitarian than face-to-face arguments and demonstrate that electronic media has utility for different forms of mentoring such as peer mentoring or group mentoring. Ragin and Kram (2007) support E-mentoring as part of formal mentoring focussed on serving juniors (young professional) and helping a mentoring pair to coordinate meetings, to send / receive mentoring related information online or develop a quick relationship.

The disadvantages viewed by Ensher 2003 (cited by Ragin and Kram,2007) are the following: increased miscommunication due to reliance on asynchronous communication and inability to communicate nonverbally as effectively. The development of relationships online is slower than face-to-face as trust may take a longer time to become established. Varying degrees of competency in written communication or technical skills, Computer malfunctions or Internet connectivity issues plus the lost of privacy and confidentiality, all undermine the e-version of mentoring.

## CURRENT STATUS

As per audit remarks, PBS identified a number of ongoing activities to reinforce the succession plan such as enhancing the knowledge transfer in advance of employee departure and provision of training to potential successors.

In line with these activities, mentoring seems to complement them on insuring a return of retired or ex-employees as mentors and sustaining in-house training for the successors. According to the sector HR Plan, integrating HR and business planning is the base for assessing and understanding current and future needs. It helps identify the HR gaps and plan solutions that will allow organizations to achieve its business goals. Human capital risks mentioned are: existing staff leaves PBS faster than expected and remaining staff does not have the right skills and experience to be ready to step into vacancies.

For retention PBS planned to improve the workplace environment by welcoming new employees and developing a sector level welcome and an orientation session for them. PBS encourages employees' exchanges between two groups (pension and benefits) for career progression, for development and for advancement purposes. These activities fit on our goal to implement a mentoring program with focus on in-house training and internal advancement on career. PBS tried to develop and implement activities that promote and encourage formal and informal activities recognition within sector. Mentoring it is viewed as supplementary activity that recognizes knowledge transfer and career support by formal recognition.

About succession planning gap, PBS recognizes the high risk of many changes occurred in executive level jobs such as new ADM, newly described EX positions or retirement of employees. Ongoing dialogues occur to address knowledge transfer issue in the sector and may be applied for all employees as well as management. PBS reviews departure especially for senior staff, succession planning and employee development options and looks at ways of retaining staff on offering part time and term contracts to mentor new staff. All these activities and initiatives have been registered on HR plan since 2009 and audit mentioned them in their report.

Between planned activities were identified critical key PBS positions at risk for loss of knowledge, and it designed succession plans and staff positions in advance for references departure. PBS proposed to allow at least 6 months for knowledge transfer and to support the knowledge management of program by engaging experts (retired employees) in defining the core program learning and career development to fill key positions. For example in 2010 PBS prepared a draft

presentation of most important knowledge (including history and development) of Public Service Dental Care Plan (PSDCP). This document may be a model of presentations for any insurance plan and includes sections such as: definition of plan and the overview, the current status, the plan administration role & responsibilities, a short history of the plan, TB approvals, stakeholder and Board of Management involvement, the plan implementation and post implementation changes.

Moreover PBS took few corrective actions for another insurance plan (i.e. PSMIP) as follows: implementing an annual training program; process improvement to supplement annual training program by refreshing skills for the insurance program; address process improvements as a result of quality reviews.

Senior management proposed that the DI plan implement a process improvement and a semester or annual presentation together with a mentoring program. Top management suggests that the DI plan should be aligned with the others insurance plan such as PSMIP or PDSP or PSDCP.

Also top management suggests preparing reports and documentation that allow people to compare the skills needed for program, determine their transferability to another program and even predict skills that will be need in the near future. Future skills definition could be the result of a mentoring program with its challenges between mentor, mentee and coordinator or the result of informal discussions between partners. These skills should be a base for career advancement, and mentoring can improve the skills.

Senior management proposed closer relations with others departments which provide benefits plans and so PBS can improve existent skills and uses this opportunity to hire experts with specific competences and certifications (Humber College for example offers CEEB certification). Mentoring program should include the insurance certification in accordance with industry norms.

While standard and mandatory training requirements are not in place, PBS could provide opportunities to participate in a variety of external or in-house training in addition to internal mentoring program. Reviewing the skills necessary for plan management improve the job requirement and renewing statements of merit criteria for key position, as per audit recommendation.

PBS proposed, in his annual report and HR plan, to conduct monthly team meeting and different discussions as learning circles for knowledge transfer but to date these discussions was very few PBS thinks that the mentoring program could be an interesting opportunity for internal career advancement or lateral move a chance to improve the existent competencies and to accomplish the knowledge transfer.

On PBS business plan 2011-2014 the sector recognizes current and future needs on succession plan to ensure a transfer of knowledge and one strategy mentioned was to continue to formalize plan for key staff, bringing back staff on emeritus program as casual or part time term to coach developing staff. About learning and development PBS recognize changes and gaps on skills related to mentoring and consequently the previous strategies enhance senior staff in mentoring junior analysts and encourage seniors to provide plan presentation and internal coaching related to benefits plans.

To summarize, PBS proposed ongoing activities to reinforce the succession plan and knowledge transfer by mentoring and training to potential successors. This activities and initiatives presented above , such as PBS plan presentation for all staff, improvement of work environment, refreshing skills, obtain insurance certification, external or in house training, renewing statement of work, internal career advancement, all come to complement the mentoring program .

Presently, PBS has not a formal mentoring program in place neither for career advancement nor for training and knowledge transfer. There was couple informal initiative for knowledge and skills transfer doubled by external training and conferences. Few junior analysts had benefited from this informal mentoring & training and they advanced on their career but for organization has few gains from the transfer of knowledge and the process must be renew and redefine. The entire

contributor (senior advisors, managers and top management) asked for more engagement from mentees and a mandatory commitment is suggested.

PBS as part TBS can have access to department mentoring program but this program is shaped to answer to a career advancement and employee transition more than for training purpose and skills improvements. TBS mentoring program is similar with the theoretical models with: 3 players (mentor, mentee, and coordinator), formal rules, objectives pre-established, regular meetings between partners, monitoring and evaluation of program and with special purpose to obtain (not guarantee) career advancement. Few PBS employees already enrolled in this program and the feedback seem to be favorable for the mentee satisfaction and success of program.

## Section 2

### RECOMANDATIONS:

*After the review of the literature, some mentoring programs from different federal departments(TBS included), provincial governments and other public institutions, the follow recommendation should be discussed with the management:*

- PBS should continue to support the implementation of a mentoring program with training objective and knowledge transfer as the primary purpose and career advancement secondary.
- I recommend TBS to choose a formal mentoring program with specific objective or reinforcing the succession plan and knowledge transfer.
- Mentoring should be structured within a formal process with 3 partners: mentor (senior advisor or retired expert employee), mentee (junior analyst or advisor on career development) and coordinator (manager or director over program) where the last partner supports the mentoring and makes it accessible and visible in the organization.
- To improve the flexibility of the program I recommend a part time/retired advisor as a mentor and full time analyst as mentee who could use the experience and knowledge of the mentor and have the support of his immediate supervisor and coordinator.
- The mentor will come from the same sector, his/her availability should be confirmed and his/her experience is recognized by organization.
- Recruit and select the targeted mentees:
  - Announcing the program to the entire sector and selection on basis of letter of motivation
  - Use of explanatory material (power point) sent to the managers from insurance sector who deal with the same issue and request recommendation for potential mentee.
  - A Director Committee recommends the selection of mentors (retired employees), the concerned manager identifies potential candidate and invite them to informal meetings and they are interviewed to determine their interests, strengths and availability.
  - The immediate superior should play an active role in identifying and approving the mentee candidacy.
- The importance of matching in successful formal mentoring relationships with the support of coordinator and senior management and with respect of gender, equity and personal learning style as key..
- I suggest mandatory participation for mentee with flexibility on the implementation of the program but with the clear objective: transfer of corporative knowledge. First step may be

voluntary matching with the mentor but once enrolled in mentoring program the structure and the model of program must be formal and become mandatory as a condition of success.

- PBS should define clear, precise and measurable objective in order to evaluate the effectiveness of the program and to give the encouragement to learning and secondary to continue /follow career plan. For the mentee this new experience may be part of an assignment opportunity or a chance for changing & career reorientation. Generally the program is customized by mentor and mentee and the learning style is taken in consideration.
- Duration that I suggest is 12 months from which first 6 months will ask for a tight monitoring precise objectives to be accomplished, followed by 3 months with a brief evaluation on the remained objectives and another 3 months with a final evaluation at the end of program. The goal is to develop the mentee and to cultivate his independence of actions and sharp thought.
- Contrary to general career mentoring program, our specific knowledge transfer and skill improvement mentoring program will not allow the mentee to leave it before the final evaluation (12 months from beginning).
- I propose 8-6-4 hours schedule as follow: 8 hours per week during first 6 month, followed by 6 hours per week for the next 3 month and finally 4 hours per week for the last months and an extra hour for phone calls if necessary.
- The allocation of budget for this activity must take into consideration hiring of a retired employee (consultant or casual).
- All partners plus the immediate supervisor should discuss the roles and responsibilities of participants (mentor, mentee, and coordinator), consider different questions about the type of relationship, explain their expectations and document an agreement..

I suggest establishing few steps:

- Invitation of mentor, mentee and immediate supervisor plus the coordinator and explain the operation of the program, their roles and responsibilities.
- Obtain the commitment of participants and confirmation of their involvement.
- Determine the agenda for the fiscal year, duration and time investment.
- Consultation with the immediate supervisor and senior management to develop the personal development plan and look for all possibilities of career advancement.
- Periodical meetings (6 months, 9 months and 12 month) to evaluate the improvements and to discuss the advantages/ challenges involved to date.
- Group mentoring, joint activities and monitoring provided by coordinator.
- Individual activities (another training and development courses and workshops) should be joining to mentoring program.
- Request the endorsement and commitment of senior management to ensure the recognition of mentoring within the organization and reassure the mentee about his internal career development. Senior management must not only be informed but should support the program.
- Another interesting approach can be the use of a group mentoring program with two mentors and two or three mentees. The advantage will be the synergies that stimulate the participation, the diversity of experience shared, regular meetings with mentors and reduce the stress of poor pairing or incompatibilities.
- The evaluation of program and the measurement criteria must be decided at the starting point and the measurement program should determine the program effectiveness in direct connection with the objectives of the program.

- For short terms (up to 6 months) the coordinator should measure the satisfaction at work, degree of improvement in specific abilities, better relation with the stakeholders, etc.
  - For medium / long term ( 9 to 12 months ) measurement criteria should include the level of independence on taking plan related decisions, degree of implementation of new skills acquired, capacity of analyse of annual report and or new issues, etc.
- Evaluation of the program can take place via many techniques :
  - group discussions
  - one-to-one interview with mentor and mentee
  - phone interview for mentor
  - comparative analysis after collecting relevant date (before, during and after the process)
  - observations of meetings and different interventions during plan management.
- Our sector should use existing information, experience from other mentoring programs inside TBS or outside the department. In fact the PBS should work together and offer the mentoring program with other departments such as PWGSC, DND, RCMP or Veteran Affairs and stakeholders as Sun Life who offer similar insurance programmes.

## CONCLUSIONS

**“Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.” — Jack Welch cited by MARTIN, Lynnie et ROBINSON, Tyler (2011), « Why You Should Get on Board the Mentor Ship», Human Capital Management, The Public Manager, winter 2011, pg.42-45**

Generally, the program should be recognised as a tool for human resources development. The key is integrating mentoring into a larger professional development plan and continuing training mechanism. Also offering to the committed mentee different courses, training and workshops support their mentoring and at the end improve DI insurance plan management. All measures such as mentoring, skill acquisition, personal enhancement, and workshops are part of complete individual development plan. On short, a comprehensive approach is crucial.

Likewise mentoring reinforces the succession plan and knowledge transfer process. Implementing the above recommendations requires an active role of senior management support in promoting, launching, disseminating information and involvement in group meetings, evaluation and renewal of the program. Promotion basic information about the program in the initiation stage of mentoring and the post-mortem evaluation permit the review of the program and the adaption to current challenges and budget constraints. Renewal and changes should be presented to all partners and active players (mentee, mentors, coordinator, managers, stakeholders, etc).

Finally, these recommendations are made in the context of ensuring a sustainable, well-developed plan that meets the standard TBS policies and requirements. As per audit suggestions, the DI plan as well as others insurance plan internal, should implement a mentoring program in line with HR strategies to secure, retain and maintain resources with appropriate training and knowledge.

## ANNEX 1 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

- RAGIN, Belle Rose et KRAM, Kathy E (2007). *The handbook of mentoring at work, theory, research and practice*, Los Angeles, Sage Publication Inc.

Career Cycles and Mentoring 473

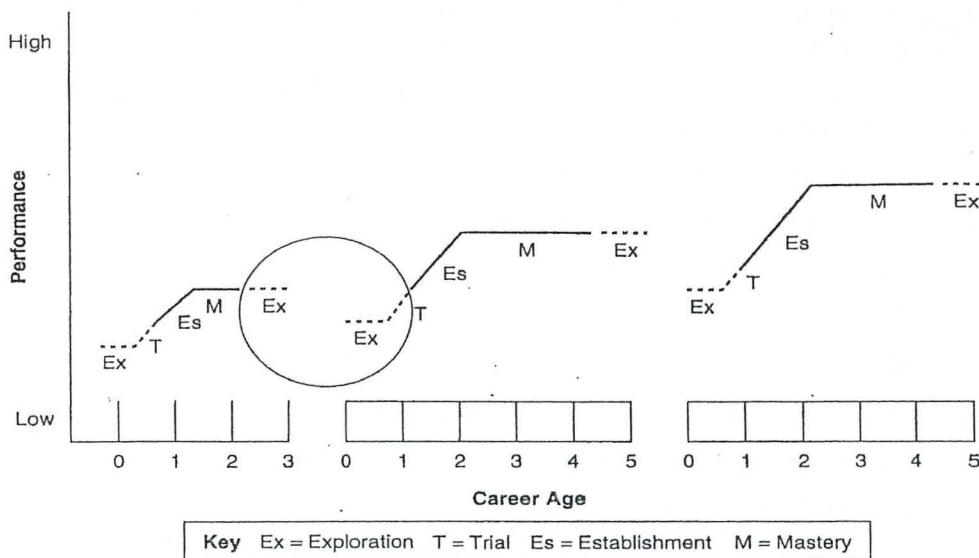


Figure 19.1 Career Learning Cycles and Career Transitions (Exploration, Trial, Establishment, Mastery, Exploration)

SOURCE: Hall (1993, p. 15).

- DAVIS, Joy (2007), «*Mentoring Programs*», BCMA / Best Practices Modules, British Columbia Museums Association, p.15

- Mentors gain prestige, a sense of generality and internal satisfaction.
- Mentees built social networks develop and learn new career-related skills and gain promotions, pay raises and job/career satisfaction.
- Supporting mentoring the organisation enhances the organisational commitment, retention, managerial succession and productivity and increases the transfer and communication of culture

### APPROACHES TO MENTORING

- **Initiation**, as mentors and mentees set out their goals and get to know one another: 6– 12 mo
- **Cultivation**, as teaching/learning activities are undertaken: 2-5 years
- **Separation**, as goals are achieved and both parties move on: 6 month to 2 years
- **Redefinition**, as mentor and mentee move away from the teaching/learning orientation and consider new bases for their ongoing relationship

## BENEFITS

Regardless of the specific nature of the mentorship, a range of benefits normally result from carefully planned and managed relationships. These can include:

### ORGANIZATIONAL BENEFITS

- Increased productivity and service delivery as the mentee develops competence in both specialized and general *skills*
- Identification of the mentee's latent talent and more effective assessment of individual performance as a foundation for career development and succession planning
- Retention of corporate knowledge and transmission of the practical experience and wisdom of long-term employees
- Better recruitment and retention of skilled staff, along with improved morale, commitment, and organizational culture
- Improved communication and support networks
- Stronger leadership capacity
- Recognition of individual contributions to *organization*

### MENTOR BENEFITS

- Satisfaction gained from nurturing the skills and confidence of younger professionals
- Enhanced self-esteem and a sense of being needed and valued
- Opportunities to test new ideas
- Improved ability to share experience and knowledge
- Opportunities to reflect upon current and future roles
- Improved job satisfaction, commitment and enthusiasm
- Challenging discussion with people who have fresh perspectives and who are not already part of organizational thinking
- Enhanced communication and leadership skills

### MENTEE BENEFITS

- Acquisition of specialized knowledge and skills
- Improved promotion opportunities and career mobility
- Involvement with a role model and access to the mentors personal networks
- Insight into the organizational culture and greater familiarity with unwritten rules and protocols

- Development of professional self-confidence
- Status, recognition and satisfaction
- Honest criticism and constructive feedback
- Improved social integration in the organization workplace
- Empowerment to try new ventures and to take risks
- Personal growth
- Improved communication skills

More specifically the subject dealt with coordinator, mentor and mentee may include:

- Discussion relating to management of plans, organizational culture, government priorities and strategic approaches.
- Problem solving and case studies
- Active observation and accompany the mentor in certain situations
- Critical analysis and discussion do a policy
- Sharing professional specific experiences related to insurance plan
- Preparing and giving a presentation
- Developing abilities relating to analysis and critical skills
- Developing communication abilities
- Need to exchange opinions on their expectation, need and skills in order to develop a plan of action and made to measure relationship.

● MARTIN, Lynnie et ROBINSON, Tyler (2011), « *Why You Should Get on Board the Mentor Ship* », Human Capital Management, The Public Manager, winter 2011, pg.42-45

#### BENEFITS OF MENTORSHIPS

It a senior to junior mentorship where the leader advice and consulting the less experimented.

Peer to peer mentorship check each other's work with real time feedback of errors and mistake

Many federal employees have some strong sense of mission. Helping prepare the next generation to fill future critical roles is a great way to accomplish this mission.

Randy Emelo (Jun 2011, T+D magazine, article entitled "Conversations with Mentoring Leaders") identified five reasons why organizations are investing in mentoring as a major learning strategy.

1. Mentoring is important. It uses the potential of the entire workforce to create a connected cadre of wisdom.
2. Mentoring is flexible. It can be used to meet a wide array of needs, both personal and organizational.
3. Mentoring is effective. It affects both the retention and development of talent. Mentoring allows people to share organizational knowledge across the enterprise in a way that lets them actually apply the learning to their jobs.

4. Mentoring is scalable. Technology is bringing the world together. Mentoring keeps learning relational and effective - a powerful combination that supports global usability while still applying personal context for learning.
5. Mentoring builds depth. Mentoring relationships across silos creates a broader understanding of the entire enterprise. The long-term development of a rich circle of advisors assures that each leader is well informed and well supported.

Other ways in which participating in a mentorship is advantageous to the mentor include

1. Mentoring enhances skills - sharing one's knowledge with others. In addition to keeping up technical skills, mentoring develops management abilities, patience, and leadership experience.
2. Mentoring encourages introspection and growth. Mentoring is a two-way street. Both the mentor and mentee develop their interpersonal and intrapersonal skills throughout the relationship and secure an opportunity to reflect on or consider future career plans.
3. Mentoring provides a way to give back. As a mentor, people can earn another person's respect and leave behind a legacy to their organization. The agency is able to minimize the brain drain of retirement and continue with a pipeline of skilled workers who carry the shared knowledge of past generations. Contribution through a mentorship is a win-win-win situation for the mentee, mentor, and organization.
4. Mentoring exposes new thoughts. Mentors may have a lifetime of experience in a field, but true experts know that there is always more to learn. Participating in a mentoring relationship allows the mentor to see his or her profession through fresh eyes, and perhaps opens new perspective.
5. Mentorship provides professional satisfaction. Mentors have the reward of seeing their colleague learn and grow under their guidance.

● HIBBARD, Chelsey (2007), «*Mentors: advice from experience*», *The Public Manager*, Winter 2007, pg.65-66

- Mentors have interesting skills sets and handle high pressure situations with calm. Sometimes they support the career and their approximately to their career are worth learning. They help and guide when asked.
- Mentoring program require with well-established milestone : bimonthly check-ins, assignments from mentor such as documents and report to review; and quarterly evaluation.

● CHONG, Thomas , LING, Simeon et Jeannette FROST (2009), «*Green mentoring in the Ontario public sector*», *The Journal of Policy Engagement*, Vol.1, No. 5, Nov.2009, pg .19-20.

The Ontario Public Service (OPS) Diversity East Asian Network Group (EANG) completed in 2009 a green mentoring pilot. Green mentoring, using Internet and sophisticated telecom technologies to engage employees, is remarkable for multi-location company.

Virtual mentoring in line with virtual support and guidance to employee is in place in ministry of transportation and of health of Ontario. The protect use a virtual network EANG

The pilot's objectives were to:

- provide one mentor for many mentees;
- embrace the spirit of diversity, inclusion and accessibility;

- allow high interactivity between mentees and mentors; and
- use green technology and the government's existing information and information technology (I&IT) infrastructure.

The pilot project provided an innovative alternative to the traditional one-on-one mentoring, demonstrating how green technology via an I&IT infrastructure can reach many people effectively and economically. The pilot also demonstrated that minority employees can benefit from the mentor-mentee relationship with senior executives by improving their self-confidence and self-esteem. It supports three other government initiatives: accessibility priority, the Ontario green agenda, and fiscal environment through reduced travel.

● ZACHARY, Lois J. (2011), « *Get Ready for Your Mentoring Relationship* », *Human Capital Management, The Public Manager*, winter 2011, pg. 45

Most professionals do not deny that mentoring is an important leadership competency and often a professional responsibility. Yet, most leaders, while well intentioned, are underprepared for the mentor role.

*Leaders who make the time to prepare themselves to be mentors report increased self-awareness, confidence, and competence in the role, and save themselves time in the long run.*

Mentors with the best attitude see the work as an opportunity to expand and deepen individual and organizational learning. They also see themselves as partners in the shared enterprise of professional development and personal growth of their people.

So what are some of the things that you can do to prepare yourself for this very important role?

1. Consider your personal motivation. It has a direct impact on your behavior and attitude and on the quality of your mentoring interaction.
2. Clarify what you are looking for in a mentoring relationship. What is driving your decision to be a mentor?
3. Get comfortable with the mentoring skills you may need to draw on. The more comfortable we are with a skill, the more likely we are to use it. Certain **skills** are especially important:

- **Coaching.** Mentors often need to boost a mentee's present performance to help them gain traction and momentum to realize their future goals.
- **Facilitating.** Mentors are in the business of facilitating learning.

It is the means by which they encourage self-reflection and ownership. Knowing how and when to support and challenge a mentee can unlock the door to future potential.

- **Goal setting.** Well-defined goals steer the relationship and help it stay on course. Take time to collaboratively set goals and develop a work plan to achieve those goals.
  - **Feedback.** Mentees rely on mentors for candid and direct feedback. As a mentor, you need to be good at modeling feedback, asking for it, giving it, and receiving it. It will help your mentee make steady progress in the right direction.
  - **Listening.** Effective mentors are good listeners. It is the number one skill that mentees consistently say they value the most in a mentor. A mentor needs to be able to walk in a mentee's shoes.
4. Identify a couple of stretch goals. No matter how many times you have been a mentor, you can always get better. Take the time to reflect on your skills and what you need to do to move from good to great. What is the gap between where you are now and where you want to be?

5. Create a mentor development plan. Identify success criteria and set three milestones to gauge your progress as a mentor.

Self-preparation for mentorship is a great opportunity for leaders to not only become better mentors but to expand and deepen their own learning. What better time to begin than now?

*Lois J. Zachary, EdD, is author of The Mentors' Guide and other mentoring books. She has worked with the Social Security Administration, the U.S. Navy, and Education Leadership Canada. Contact her at lzachary@leadservs.com.*

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### PERSONALITY RESEARCH IN ORGANISATION

by five factor model (FFM):

- **Conscientiousness** : include qualities: dependability, achievement striving and planfullness
- **Extraversion**: encompasses sociability, assertiveness, ambition, positive emotionality, energy and adventurousness,
- **Openness to experience** : creativity, open mindedness, unconventionality and artistic sensitivity
- **Agreeableness** : is associated with being cooperative, trusting, compliant, flexible, courteous and empathic
- **Neuroticism** (opposite of emotional stability) include proneness to negative feeling , anxiety, depression, personal insecurity and low self esteem.

Brick, Mount & Judge (2001) have suggested that conscientiousness and neuroticism are related to motivation and performance.

### MENTORING AS A FORUM FOR PERSONAL LEARNING IN ORGANISATIONS

- Important organisational challenges :
  - building a learning organisation; developing future leaders and strengthening diversity competencies among employees
  - The literature demonstrates that mentoring relationships in various forms and networks are critical for individuals to establish and maintain competencies in their jobs and successfully manage their career in a dynamic and complex environment.
  - Learning is referred to as job related skill development and career related skill development (Eby, 1997).
  - Personal learning is referred to as an enhanced sense of identity and development of new competencies (Kram, 1996).
  - Learning is referred as a process of "knowing why" - people's belief and identities, "knowing how" – knowledge and skills and "knowing whom"- networks or relationships.(De Janasz, Sulivan 2003).

### THE LEARNING CONTENT

	Short-Term Context-Specific	Long-Term Context-Free
Task/Role Learning	Organizational Socialization	Professional Socialization
Personal Learning	Personal Skill Development and Relational Job Learning	Personal Identity Growth and Personal Adaptability

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

Focus on measure of mentoring to include learning content: type of skills that are acquired in the relationship and the knowledge that is being shared.

Look on qualitative work, work investigation and attention to context.

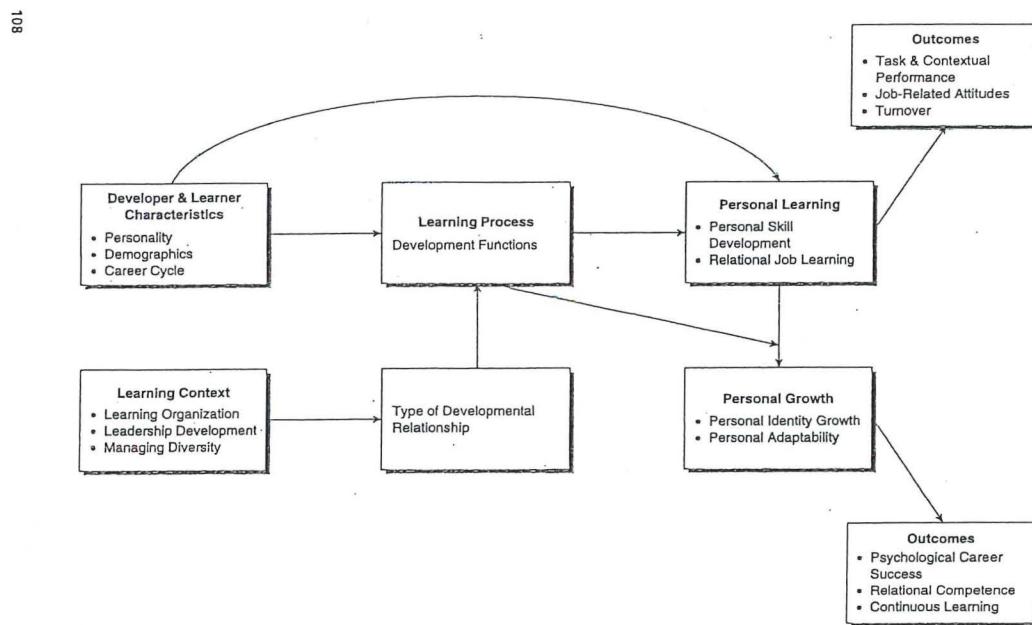


Figure 4.2 A Process Model for Studying Personal Learning

The individual outcomes of personal growth are psychological career, relational competences and continuous learning.

### MENTORING RELATIONSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF THE MENTOR

The impact of previous mentoring experience reflects on norms of reciprocity. People who have been mentee are motivated to reciprocate help by being mentors to others.

- Relationship motivation in relation with mentee, strong performance, high ability and willingness to learn.
- Providing career and psychosocial mentoring behaviour in relation with different functions of mentoring such as:
  - personal and emotional guidance,
  - coaching,
  - advocacy,
  - career development facilitation,
  - role modeling,
  - strategies and systems advice,
  - learning facilitation
  - friendship.

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### MENTORING AND LEADERSHIP : STANDING AT THE CROSSROADS OF THEORY, RESEARCH AND PRACTICE

- *Mentoring relationship has been characterised as an intense, intimate, professional relationship devoted to providing social support and development for the mentee career. (Carden , 1990, Sosick & Godshalk 2000)*
- Leadership style defined as the actions or behaviour of a senior position people that influence the actions / behaviour of another to achieve organisational or inter organisational goals (Hunt, 1991).

The leader behaviour includes a complex of leader initiative structure or task oriented actions and consideration activities or relationship-oriented actions. Is remarkable the task oriented actions like problem solving, monitoring and in the other hand the relationship oriented actions such as supporting, developing, networking, and recognizing activities.

Important to see the form of relationship (1 to 1 or many to many), the relationship type( informal or formal), the goal focus ( personal development or organisational development)function offered ( agreement or disagreement, career development by psychosocial or role modeling, etc)

*Mentors gain prestige, a sense of generality and internal satisfaction. Mentees built social networks develop and learn new career-related skills and gain promotions, pay raises and job/ career satisfaction.*

*Supporting mentoring the organisation enhance the organisational commitment, retention, managerial succession and productivity and increase the transfer / communication of culture.*

### MENTORING AND ORGANISATIONAL SOCIALIZATION: NETWORK FOR WORK ADJUSTMENT

- mentoring career function and organisation socialisation : focus on people and politics
- mentoring psychosocial function and organisation socialisation: focus less on people and politics but more on history and organisational goals/ values .

### GENDER AND MENTORING : ISSUES, EFFECTS AND OPPORTUNITIES

- Look on proximal outcomes such as: performance expectations, style which offer conformability, access to informal network, challenging assignments, overcoming stereotypes and work/life interference, etc.
- See also the people involved, organisational context, negative mentoring consequences, mentoring in relation with diversity, the life value and the mentoring measures for gender.
- *Relational mentoring helps more women than men, and had been ignored in the hierarchical and masculine focus.*

### PEER MENTORING RELATIONSHIPS

Source of developmental support individual might use in relation to their work lives. : Coworkers, education and training, professional association, family members, friends, self instruction, supervisor, subordinate / support staff, community.

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

**Table 11.2** Developmental Functions in Mentoring and Peer Relationships

Mentoring Relationships	Peer Relationships
Career-Related Functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorship</li> <li>• Coaching</li> <li>• Exposure and visibility</li> <li>• Protection</li> <li>• Challenging work assignments</li> </ul>	Career-Related Functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sharing</li> <li>• Career strategizing</li> <li>• Job-related feedback</li> </ul>
Psychosocial Functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptance and confirmation</li> <li>• Counseling</li> <li>• Role-modeling</li> <li>• Friendship</li> </ul>	Psychosocial Functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation</li> <li>• Emotional support</li> <li>• Personal feedback</li> <li>• Friendship</li> </ul>
Special Attribute <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementarity</li> </ul>	Special Attribute <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutuality</li> </ul>

SOURCE: Kram and Isabella (1985).

### SUMMARY

- P1. Complementary as an expression of empathy and mirroring and having offsetting strengths and weaknesses will be a relational characteristic of peer mentorship
- P2. Complementary as an expression of empathy and mirroring will persist over the course of a peer mentorship.
- P3. Mutuality will be more commonly found in peer mentorship than traditional mentorship.
- P4. As individuals move up the organisational hierarchy, they will have more currencies of social exchange available to use.
- P5. In traditional mentorship, mentors will have more available currencies of social exchange & career functions than mentee and will be able to offer more risky currency of exchange & protection.
- P6. In traditional mentorship, mentors and mentee will be able to reciprocally exchange psychosocial functions to a greater extent than career functions
- P7. In peer mentorship, individual will be similar currencies of social exchange psychosocial and career domain that are equally likely to be reciprocally exchanged.
- P8. Mentorship characterized as psychological safe will result in more learning for both members of the dyad.
- P9. Mentorship characterized by high-quality interactions will be experienced by individuals as more psychologically safe than relationship characterized by lower interaction. Both people demonstrate authenticity, emotional and empathic competence and vulnerability.
- P10. Peer mentorship will be characterized as more psychologically safe than traditional mentorship
- P11. Consequently peer mentorship may be characterized by broader and deeper learning than that experienced in traditional mentorship.
- P12. Informal unidirectional peer mentors will provide more job-related than career related functions to their mentee.

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

P12 bis. Disruptive organisational events will serve as triggers for peers to turn to each other for developmental support.

P13. Organisational cultures that are collaborative and entrepreneurial will be more conducive than paternalistic organisational cultures to the organic growth of peer mentorships.

P14. Perceived similarity will predict peer mentorship formation to a greater extent than it will predict traditional mentorship formation.

P15. As with traditional mentorship, peer mentorship characterized by greater perceived similarity will be evaluated as higher quality relationships by the participants than those in which perceived similarity is lower.

P16. Women and minorities will be more likely than men (usually white) to develop peer mentorship to fulfill psychosocial functions.

P17. Those with an antagonistic attitude toward authority and those who are less competitive may prefer peer mentorship over traditional mentorship as sources of developmental support.

### FORMAL MENTORING PROGRAMS: A POOR COUSIN TO INFORMAL RELATIONSHIPS

If mentoring enhances the socialization of new employee then these people should have a stronger commitment to the organisation.

- Enhance performance from mentee than non-mentee.
- Also early identification of management talent and leadership development, also target on women and minorities.
- Improved organisational communication may also result of mentoring program.

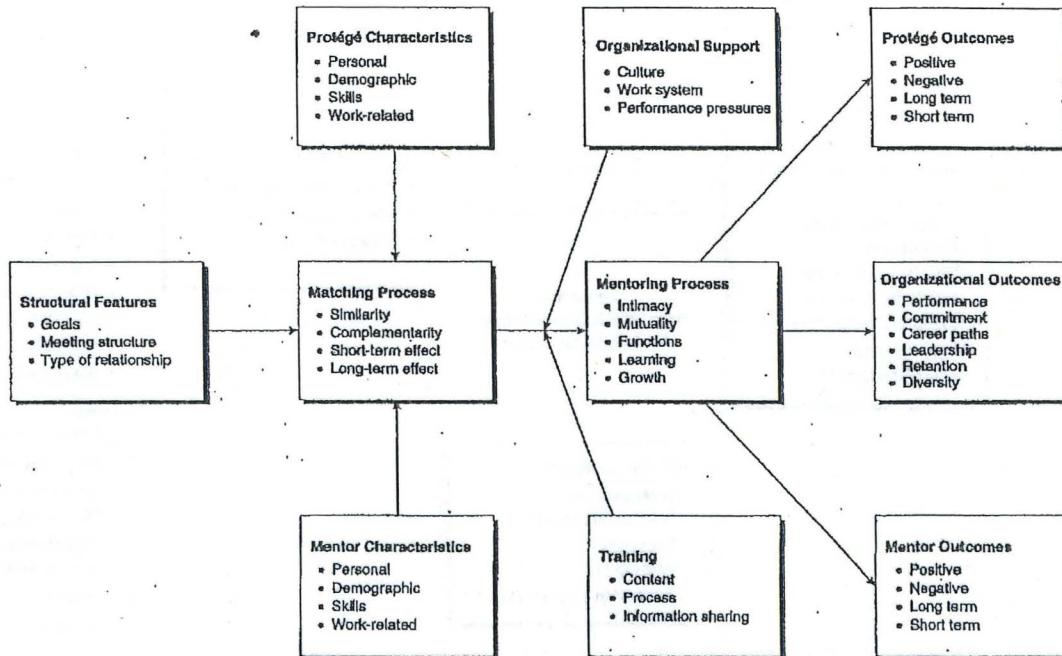


Figure 10.1 A Framework for Investigating Formal Mentoring Relationships

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### E-MENTORING : NEXT GENERATION RESEARCH STRATEGIES AND SUGGESTIONS

Technology-based form of mentoring by computer communication media such as e-mail, chat rooms, newsgroups, mailing list, interactive intranet/ internet sites, blogs.

E-mentoring : mutually beneficial relationship between mentor and mentee which provides new learning as well as career and emotional support through email and other electronic means such as instant messaging or social networking space.

To be more egalitarian than face to face and demonstrate that electronic medium has utility for different forms of mentoring such as peer mentoring or group mentoring. E mentoring occurs either as part of formal mentoring or informal mentoring or even outside of organisation formally or informally.

Example MentorNet o form of computer mediated communication (CMC) that has paired to date 18.000 young undergraduate and graduate with industry professionals. CMC only- relationship which all communication is mediated electronically through e-mail. CMC primary with majority of interaction conducted virtually but can also be supplemented by in-person meetings or follow-up phone calls. CMC –supplemental begin with face to face and evolve into e-mentoring due to mutual convenience or geographic differences.

*Focussed on serving youth or young professional and helping a mentoring pair to coordinate meetings and share information quickly or possibly develop a relationship relatively quickly.*

Disadvantage view by Ensher 2003 : increase like hood of miscommunication due to reliance on asynchronous communication and inability to communicate nonverbally as effectively. Slower development of relationships online than face to face as trust and report may take a longer time to become established. Varying degrees of competency in written communication or technical skills. computer malfunctions or Internet connectivity issues and increased concern regarding betrayals of privacy and confidentiality. May be characterized by less commitment as mentee or mentors can easily disengage.

88

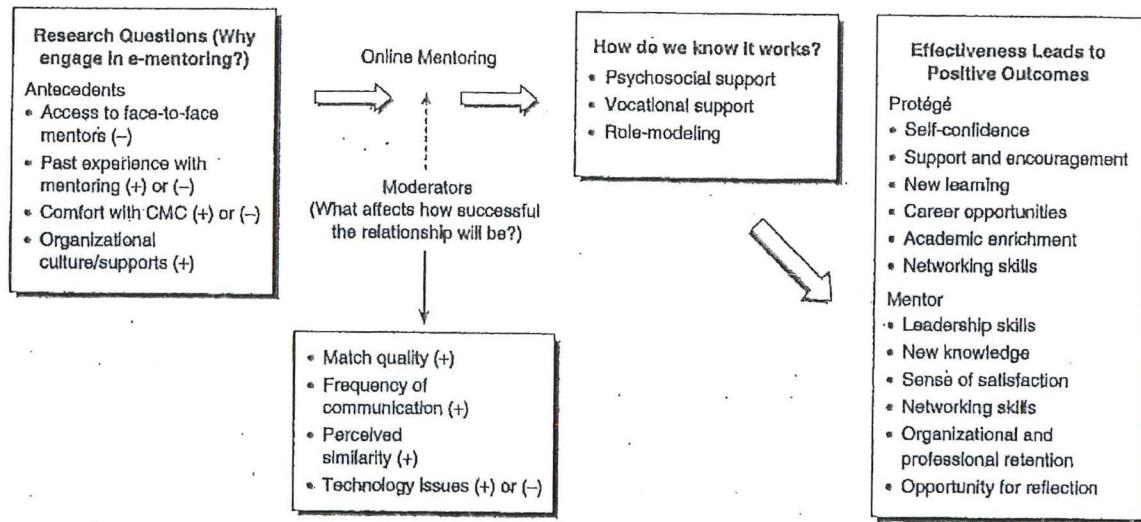


Figure 12.1 Conceptual Model for E-mentoring Research Agenda

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### SUMMARY

1. Mentee who perceive themselves as having poor access to face to face mentors will be likely to seek out e-mentoring relationships. Specifically, members of no dominant groups should be more likely than members of dominant groups to seek e-mentoring relationships.
2. Past experience with mentoring will positively affect mentors and protégé like hood of engaging in e-mentoring.
3. A higher degree of comfort with e-mentoring will positively impact mentors and protégés like hood of engaging in e-mentoring.
4. Mentors and mentee in organisation that support mentoring and technology well be more likely to engage in e-mentoring and have more positive out-comes than individuals form organisations in which support is lower.
5. Individuals who have experience with multiple mentors will be more likely to engage in e-mentoring.
6. Mentors and mentee who interact more frequently on line will be more satisfied overall and will report greater relationship effectiveness than those who interact less frequently.
7. Match quality will have a significant moderating effect on the relationship between mentor and mentee characteristic and effectiveness of e-mentoring relationship. Match quality will be based on personality factors and mentoring expectations.
8. Initial match quality will be related to the frequency of interaction, which in turn will impact later satisfaction with the match.
9. e-mentor and mentee will be more likely to depend on aspects of deep-level similarity rather than surface level-similarity in forming impressions of the another.
10. Status difference such as organisational level, experience, age) between e-mentors and mentee will be less apparent in e-mentoring relationship than in face to face relationship.
11. e-mentors will provide career and emotional support to mentee just as effectively as face to face mentors.
12. e-mentors may be less effective at providing role modeling than face to face mentors.
13. e-mentors may provide additional categories of support, including specific industry knowledge for both mentors and mentee. May be higher levels of information exchange in e-mentoring relationships compared to face to face relationships.
14. Mentee who are engaged in effective e-mentoring relationships will be likely to gain a number of positive benefits, including self confidence, support, encouragement, new learning, career opportunities, and academic enrichment and networking skills. For mentee in no dominant group, we expect they would be a greater gain in benefits than those in the dominant group
15. Mentors are engaged in effective e-mentoring relationships will be likely to gain a number of positive benefits including leadership skills, new knowledge, sense of satisfaction, networking skills , organisational and professional retention, and opportunity for reflection. Mentor ain the non dominant group may gain greater benefits than mentors in the dominant group.

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### UNDERSTANDING RELATIONAL PROBLEMS IN MENTORING : A REVIEW AND PROPOSED INVESTMENT MODEL

Understanding Relational Problems in Mentoring 325

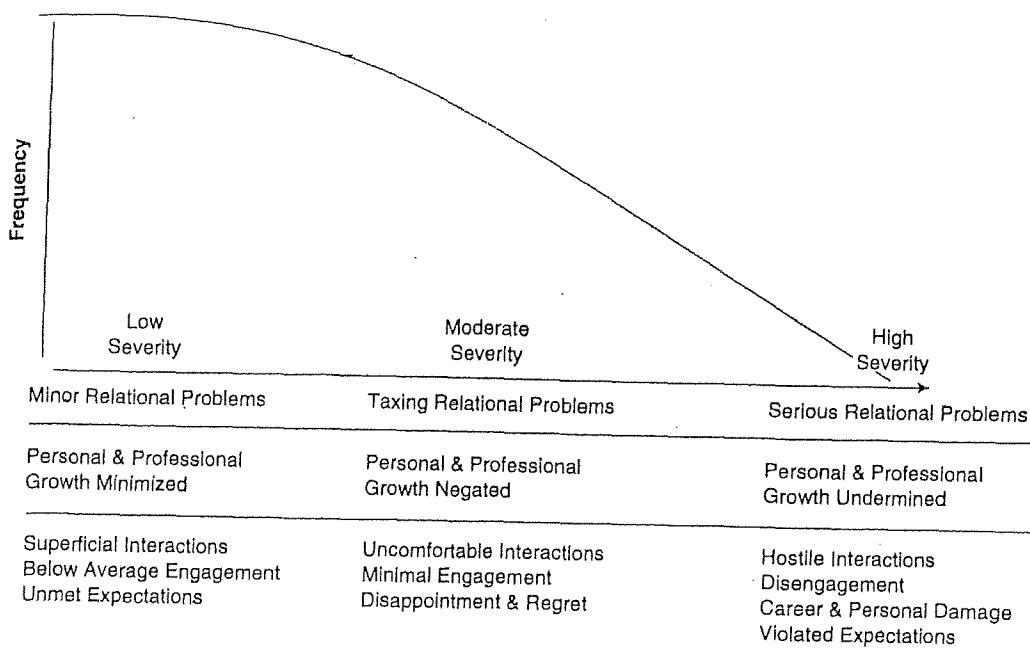


Figure 13.1 Continuum of Relational Problems

Minor relational problems meaning personal/professional growth minimized characterized by superficial interactions, below average engagement and unmet expectation.

Ongoing difficulty and taxing relational problems meaning personal/professional growth negated, characterized by uncomfortable interactions, minimal engagement and disappointment & regret.

Serious relational problems meaning personal/professional growth undermined and characterized by hostile interactions, disengagement, career and personal damage and violated expectations.

Other situation such as mentor neglect, mentor mentee mismatches, mentor skill shortage and mentor manipulation are noted. Mentoring is not a career cure and that idea may lead to negative outcomes for mentors, mentee and organisation.

### THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE MENTORING PROCESS

Emotional intelligence: way in which people perceive, express, understand and manage emotions in themselves and others. Chermis 2004

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### BOX 17.1 Propositions for Future Research

1. Those levels of emotional intelligence will be more likely to become natural mentors to others.
2. Those with higher levels of emotional intelligence will be more likely to seek out mentoring from others.
3. Mentors with higher levels of emotional intelligence will form stronger, more positive mentoring relationships with their protégés.
4. Protégés with higher levels of emotional intelligence will form stronger, more positive mentoring relationships with their mentors.
5. Mentors and protégés with higher levels of emotional intelligence will be more likely to successfully navigate the stages of a mentoring relationship.
6. Mentors and protégés with higher levels of emotional intelligence will be more likely to benefit from mentoring relationships.
7. Those with higher levels of emotional intelligence will be more likely to avoid negative mentoring relationships.
8. The impact of emotional intelligence will be even greater in cross-race and cross-gender mentoring relationships.
9. The emotional intelligence of the mentor and protégé will be a better predictor of mentoring effectiveness than either demographic or personality factors.
10. Effective mentoring relationships will contribute to the development of greater emotional and social competence in both mentors and protégés.
11. Mentoring will be more prevalent and effective in organizational settings where social norms support the expression of emotion and there is a greater appreciation for the role of emotion in organizational life.
12. Mentoring will be more prevalent and effective in organizational settings where a critical mass of individuals in leadership positions are high in emotional intelligence.
13. A potential mentor's empathy, or awareness of how others are feeling, will be particularly predictive of good mentoring.
14. A potential protégé's self-management and relationship management competencies will be particularly predictive of good mentoring.
15. Managers who become more emotionally competent as a result of emotional intelligence training will become more active and effective mentors and protégés.
16. Those with higher levels of emotional intelligence will be more likely to establish effective developmental networks among peers.
17. Peer-based developmental networks and traditional dyadic mentoring relationships will tend to differ in their effectiveness at developing different emotional intelligence competencies.

## MENTORING FOR INTENTIONAL BEHAVIOURAL CHANGE

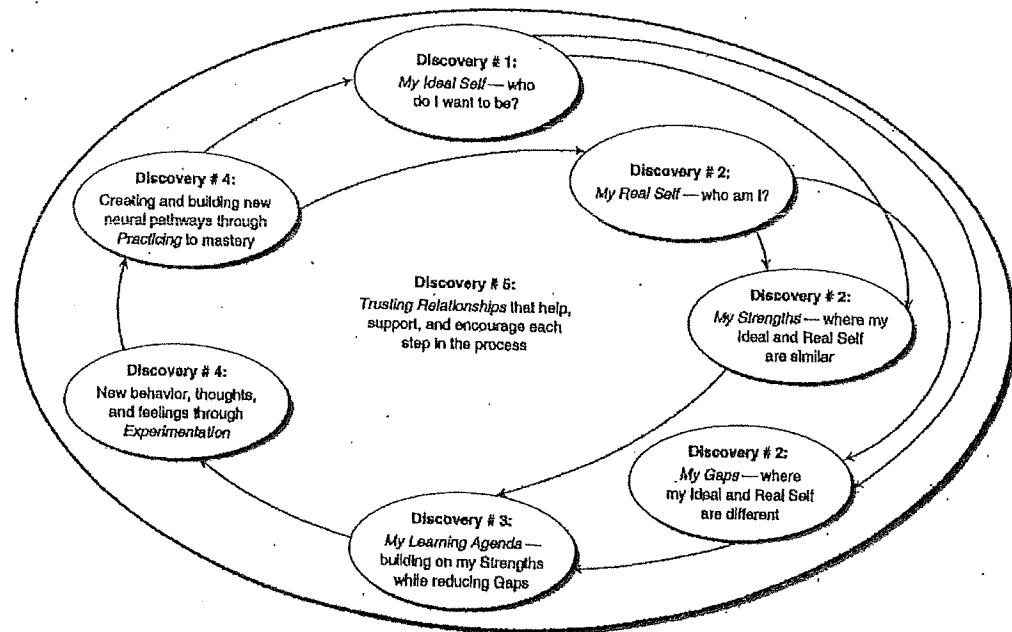


Figure 18.1 Boyatzis's Theory of Intentional Change

SOURCE: Used with permission from Richard Boyatzis.

## ANNEX 2 REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE

### Model of Boyatzis's Theory : 5 discoveries

1. My Ideal self – who do I want to be
2. My real self – who am I : my strengths – where my ideal and real self are similar and my gaps where my ideal and real self are different
3. My learning agenda – building my strengths and reducing my gaps
4. New behaviour, thoughts and feelings through experimentation or creating and building neutral pathways through practicing to mastery
5. Trusting relationships that help, support, and encourage each step in the process

### CAREER CYCLES AND MENTORING

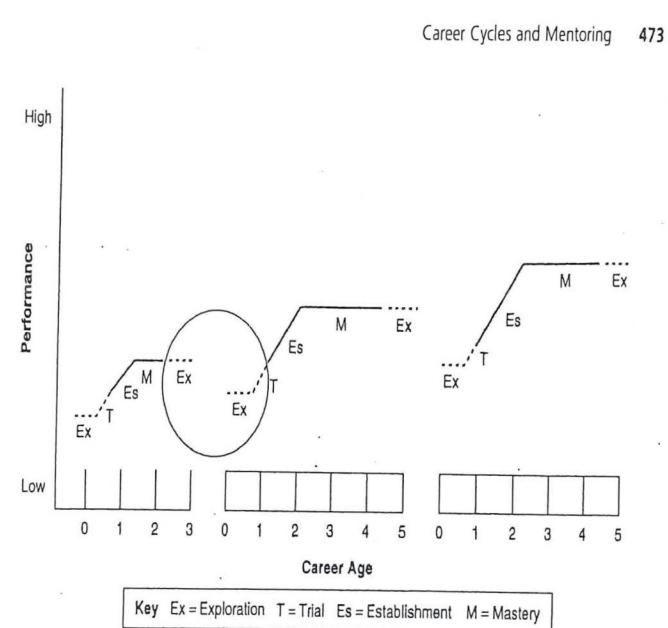
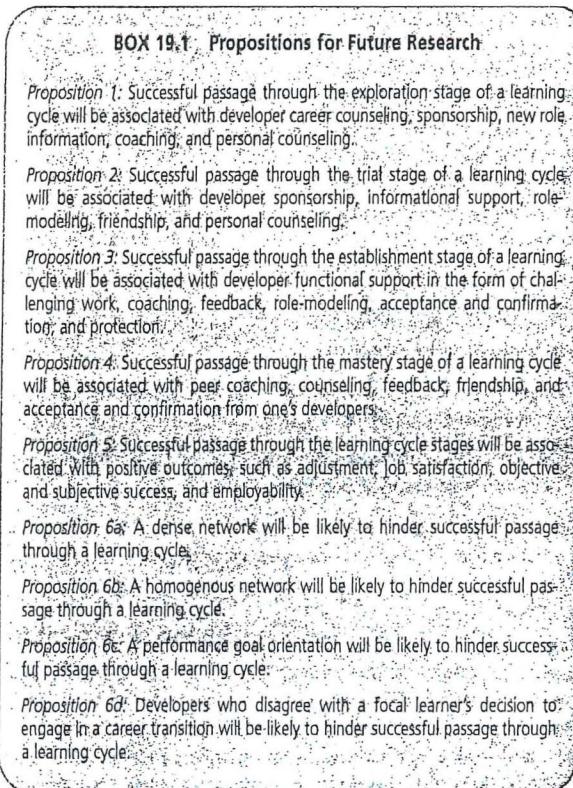


Figure 19.1 Career Learning Cycles and Career Transitions (Exploration, Trial, Establishment, Mastery, Exploration)

SOURCE: Hall (1993, p. 15).

In the literature the mentor has different names and positions such as adviser, counsellor, model, guide, sponsor, leader or coach.

adviser  counsellor  guide  coach  model  sponsor

In the same line the mentee can be protégé, associate, apprentice, learner or trainee.

protégé  associate  apprentice  learner  trainee

Informal mentoring features on relationship created spontaneously – informally without any assistance from organization and with initiative taken by mentee.

Formal mentoring features on relationship facilitated and supported by the organization, with creation and maintenance of the relationship in a formal framework. Presence of a coordinator who offer an orientation session and development, implementation and formal evaluate the mentoring.

It is easier to publicize mentoring by including it as activities or programs that are already supported and recognized by organization

- Mentor
- Mentee
- Coordinator
- Immediate Supervisor
- Management

advantages of formal mentoring with focus on practical training could be mentioned:

- providing mentees with tools and custom advice;
- resolving current problems by pertinent & practical solutions provided by mentor and based on his experience /specific competencies;
- promoting the learning skills and may offer an example for other group's interest.
- coordinator monitors the continuum development of this specific program and evaluates the results and takes corrective action if necessary
- others

The participation into the mentoring program can be voluntary /personal interest or mandatory.

voluntary  mandatory

There is a possibility that the mentee choose their mentor but is most probable that the coordinator chose the mentor and tries to pair it with the mentee available for this program.

Social meeting of mentors and mentee depends entirely on the candidates yes no

The mentoring program requires a specific duration and investment of time and a limited budget. yes no

It is important for the program to be given a time schedule with a specific beginning an end in order to facilitate monitoring and evaluation.

The budget planning must be discussed with the participating directorate before the program is put in place. yes no

Senior management and immediate supervisor of mentee must be consulted and negotiations, for mentor salary or consultancy amount, must be done before starting the program.

The meeting should be personalized and adapted to the styles of the individuals taking part.  
The mentor/mentee must create own relationship in accordance with objectives and needs previously established. yes no  
The coordinator should give examples of types of activity as well as guides for holding of the meetings. yes no

Monitoring of mentoring program ,as final part of program management, requires :

- periodic contacts between coordinator and mentors/mentees and discuss any problem situations arrives
- discuss any problem situations arrives
- group meetings at specific times with specific purpose
- interview personalized with each mentor and each mentee or questionnaire survey to measure their satisfaction and success of program
- others

Mentoring is part of broader career development and professional training and a complement to other tools such as

- courses
- formal evaluation
- personal and organisational development
- target recruitment for specific programs based on niche competences.
- others

Evaluating the program, by many techniques :

- focus group
- interviews on person or telephone interview for mentor and mentees
- interviews on person
- comparative analysis after collecting relevant data before, during and after the process
- observation on meetings and different intervention during the plan management, etc.

Preferable that between mentor and mentee to be at least one hierarchical level or a consistent experience gap. yes no  
An excellent relation between mentor and immediate supervisor to identify the current issues and to solve the current problems. yes no

#### open communication

- It is senior to junior mentorship : the leader advice and consulting the less experienced. yes no
- Peer to peer mentorship check each other's work with real time feedback of errors and mistake yes no

Approaches to Mentoring

- Initiation as mentors and mentees set out their goals and get to know one another: 6-12 mo
- Cultivation as teaching/learning activities are undertaken: 2-5 years
- Separation as goals are achieved and both parties move on: 6 month to 2 years
- Redefinition, as mentor and mentee move away from the teaching/learning orientation and consider new bases for their ongoing relationship: indefinite

Initiation  
Cultivation  
1-3 months

New program

Organizational benefits

- Increased productivity and service delivery as the mentee develops competence in both specialized and general skills
- Identification of the mentee's latent talent and more effective assessment of individual performance as a foundation for career development and succession planning
- Retention of corporate knowledge and transmission of the practical experience and wisdom of long-term employees
- Better recruitment and retention of skilled staff, along with improved morale, commitment, and organizational culture
- Improved communication and support networks
- Stronger leadership capacity
- Recognition of individual contributions to the museum
- others

Mentor benefits

- Satisfaction gained from improving skills and confidence of younger professionals
- Enhanced self-esteem and a sense of being needed and valued
- Opportunities to test new ideas
- Improved ability to share experience and knowledge
- Opportunities to reflect upon current and future roles
- Improved job satisfaction, commitment and enthusiasm
- Challenging discussion with people who have fresh perspectives and who are not already part of organizational thinking
- Enhanced communication and leadership skills
- others

Mentee benefits

- Acquisition of specialized knowledge and skills
- Improved promotion opportunities and career mobility
- Involvement with a role model and access to the mentor's personal networks
- Insight into the organizational culture and greater familiarity with unwritten rules and protocols
- Development of professional self-confidence
- Status, recognition and satisfaction
- Honest criticism and constructive feedback
- Improved social integration in the PBS workplace
- Empowerment to try new ventures and to take risks
- Personal growth
- Improved communication skills
- others

In the literature the mentor has different names and positions such as adviser, counsellor, model, guide, sponsor, leader or coach.  
adviser  counsellor  guide  coach  model  sponsor  mentor

In the same line the mentee can be protégé, associate, apprentice, learner or trainee.  
protégé  associate  apprentice  learner  trainee  mentee

Informal mentoring features on relationship created spontaneously – informally without any assistance from organization and with initiative taken by mentee.

Formal mentoring features on relationship facilitated and supported by the organization, with creation and maintenance of the relationship in a formal framework  
Presence of a coordinator who offer an orientation session and development, implementation and formal evaluate the mentoring.  
It is easier to publicize mentoring by including it as activities or programs that are already supported and recognized by organization

Advantages of formal mentoring with focus on practical training could be mentioned:

- providing mentee with tools and custom advice,
- resolving current problems by pertinent & practical solutions provided by mentor and based on his experience /specific competencies;
- promoting the learning skills and may offer an example for other group's interest,
- coordinator monitors the continuum development of this specific program and evaluates the results and takes corrective action if necessary
- others

The participation into the mentoring program can be voluntary /personal interest or mandatory.  
voluntary  mandatory

There is a possibility that the mentee choose their mentor but is most probable that the coordinator chose the mentor and tries to pair it with the mentee available for this program.  
Social meeting of mentors and mentee depends entirely on the candidates  NO  yes  no

The mentoring program requires a specific duration and investment of time and a limited budget.  
It is important for the program to be given a time schedule with a specific beginning and end in order to facilitate monitoring and evaluation.

The budget planning must be discussed with the participating directorate before the program is put in place.  
Senior management and immediate supervisor of mentee must be consulted and negotiations, for mentor salary or consultancy amount, must be done before starting the program.

The meeting should be personalized and adapted to the styles of the individuals taking part.  
The mentor/mentee must create own relationship in accordance with objectives and needs previously established.  
The coordinator should give examples of types of activity as well as guides for holding of the meetings.

yes  no  
 yes  no  
 yes  no

Monitoring of mentoring program ,as final part of program management, requires :  
 periodic contacts between co coordinator and mentors/mentees and discuss any problem situations arrives ✓  
 discuss any problem situations arrives  
 group meetings at specific times (purpose)  
 interview personalized with each mentor and each mentee or questionnaire survey to measure their satisfaction and success of program ✓  
 others : matching system .

Mentoring is part of broader career development and professional training and a complement to other tools such as  
courses  
formal evaluation  
personal and organisational development  
target recruitment for specific programs based on niche competences.  
others

Evaluating the program, by many techniques :  
 focus group – purpose  
 interviews on person or telephone interview for mentor and mentees  
 interviews on person:  
 comparative analysis after collecting relevant data before, during and after the process  
 observation on meetings and different intervention during the plan management, etc.

Preferable that between mentor and mentee to be at least one hierarchical level or a consistent experience gap  
An excellent relation between mentor and immediate supervisor to identify the current issues and to solve the current problems.

yes  no

It is senior to junior mentorship : the leader advice and consulting the less experienced,  
Peer to peer mentorship check each other's work with real time feedback of errors and mistakes

yes  no

Approaches to Mentoring  
- Initiation, as mentors and mentees set out their goals and get to know one another; 6– 12 mo  
- Cultivation, as teaching/learning activities are undertaken; 2-5 years  
- Separation, as goals are achieved and both parties move on; 6 month to 2 years  
- Redefinition, as mentor and mentee move away from the teaching/learning orientation and consider new bases for their ongoing relationship; indefinite

**Organizational benefits**  
 Increased productivity and service delivery as the mentee develops competence in both specialized and general skills ✓  
 Identification of the mentee's latent talent and more effective assessment of individual performance as a foundation for career development and succession planning  
 Retention of corporate knowledge and transmission of the practical experience and wisdom of long-term employees  
 Better recruitment and retention of skilled staff, along with improved morale, commitment, and organizational culture  
 Improved communication and support networks  
 Stronger leadership capacity  
 Recognition of individual contributions to the museum  
 others

**Mentor benefits**  
 Satisfaction gained from improving skills and confidence of younger professionals  
 Enhanced self-esteem and a sense of being needed and valued  
 Opportunities to test new ideas  
 Improved ability to share experience and knowledge  
 Opportunities to reflect upon current and future roles  
 Improved job satisfaction, commitment and enthusiasm  
 Challenging discussion with people who have fresh perspectives and who are not already part of organizational thinking  
 Enhanced communication and leadership skills  
 others

**Mentee benefits**  
 Acquisition of specialized knowledge and skills  
 Improved promotion opportunities and career mobility  
 Involvement with a role model and access to the mentor's personal networks  
 Insight into the organizational culture and greater familiarity with unwritten rules and protocols  
 Development of professional self-confidence  
 Status, recognition and satisfaction  
 Honest criticism and constructive feedback  
 Improved social integration in the PBS workplace  
 Empowerment to try new ventures and to take risks  
 Personal growth  
 Improved communication skills  
 others

In the literature the mentor has different names and positions such as adviser, counsellor, guide, coach, model, sponsor.  
adviser  counsellor  guide  coach  model  sponsor

In the same line the mentee can be protégé, associate, apprentice, learner or trainee.  
protégé  associate  apprentice  learner  trainee

Informal mentoring features on relationship created spontaneously – informally without any assistance from organization and with initiative taken by mentee.

Formal mentoring features on relationship facilitated and supported by the organization, with creation and maintenance of the relationship in a formal framework  
Presence of a coordinator who offer an orientation session and development, implementation and formal evaluate the mentoring.  
It is easier to publicize mentoring by including it as activities or programs that are already supported and recognized by organization

advantages of formal mentoring with focus on practical training could be mentioned:

- providing mentee with tools and custom advice,
- resolving current problems by pertinent & practical solutions provided by mentor and based on his experience /specific competencies;
- promoting the learning skills and may offer an example for other group's interest.
- coordinator monitors the continuum development of this specific program and evaluates the results and takes corrective action if necessary
- others

The participation into the mentoring program can be voluntary (personal interest) or mandatory.  
voluntary  mandatory

There is a possibility that the mentee chooses their mentor but is most probable that the coordinator chose the mentor and tries to pair it with the mentee available for this program.  
Social meeting of mentors and mentee depends entirely on the candidates.

yes  no

The mentoring program requires a specific duration and investment of time and a limited budget.  
It is important for the program to be given a time schedule with a specific beginning and end in order to facilitate monitoring and evaluation.

The budget planning must be discussed with the participating directorate before the program is put in place.  
Senior management and immediate supervisor of mentee must be consulted and negotiations, for mentor salary or consultancy amount, must be done before starting the program.

The meeting should be personalized and adapted to the styles of the individuals taking part.  
The mentor/mentees must create own relationship in accordance with objectives and needs previously established.  
The coordinator should give examples of types of activity as well as guides for holding of the meetings.

mentee identify style  
yes  no   
yes  no   
yes  no

Monitoring of mentoring program, as final part of program management, requires:  
 periodic contacts between coordinator and mentors/mentees and discuss any problem situations arrives  
 discuss any problem situations arrives  
 group meetings at specific times **with specific purpose**  
 interview personalized with each mentor and each mentee or questionnaire survey to measure their satisfaction and success of program  
 others

Mentoring is part of broader career development and professional training and a complement to other tools such as  
 courses  
 formal evaluation  
 personal and organisational development  
 target recruitment for specific programs based on niche competences.  
 others

Evaluating the program, by many techniques:  
 focus group → **interview people**  
 interviews on person or telephone interview for mentor and mentees  
 interviews on person  
 comparative analysis after collecting relevant data before, during and after the process  
 observation on meetings and different intervention during the plan management, etc.

Preferable that between mentor and mentee to be at least one hierarchical level or a consistent experience gap.  
An excellent relation between mentor and immediate supervisor to identify the current issues and to solve the current problems.  
**open communication**

→ It is senior to junior mentorship: the leader advice and consulting the less experienced.  
→ Peer to peer mentorship check each other's work with real time feedback of errors and mistakes

**Approaches to Mentoring**

- Initiation, as mentors and mentees set out their goals and get to know one another: 6-12 mo
- Cultivation, as teaching/learning activities are undertaken: 2-5 years
- Separation, as goals are achieved and both parties move on: 6 month to 2 years
- Redefinition, as mentor and mentee move away from the teaching/learning orientation and consider new bases for their ongoing relationship: indefinite

**regularity** → **knowledge transfer**

1 week  
6 months  
1-3 months

new program

**Organizational benefits**  
 Increased productivity and service delivery as the mentee develops competence in both specialized and general skills  
 Identification of the mentee's latent talent and more effective assessment of individual performance as a foundation for career development and succession planning  
 Retention of corporate knowledge and transmission of the practical experience and wisdom of long-term employees  
 Better recruitment and retention of skilled staff, along with improved morale, commitment, and organizational culture  
 Improved communication and support networks  
 Stronger leadership capacity  
 Recognition of individual contributions to the museum  
 others

**Mentor benefits**

- Satisfaction gained from improving skills and confidence of younger professionals
- Enhanced self-esteem and a sense of being needed and valued
- Opportunities to test new ideas
- Improved ability to share experience and knowledge
- Opportunities to reflect upon current and future roles
- Improved job satisfaction, commitment and enthusiasm
- Challenging discussion with people who have fresh perspectives and who are not already part of organizational thinking
- Enhanced communication and leadership skills
- others

**Mentee benefits**

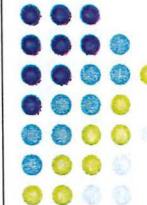
- Acquisition of specialized knowledge and skills
- Improved promotion opportunities and career mobility
- Involvement with a role model and access to the mentor's personal networks
- Insight into the organizational culture and greater familiarity with unwritten rules and protocols
- Development of professional self-confidence
- Status, recognition and satisfaction
- Honest criticism and constructive feedback
- Improved social integration in the PBS workplace
- Empowerment to try new ventures and to take risks
- Personal growth
- Improved communication skills
- others

advice, available  
information  
Mentor 3  
Mentee  
Coordinator  
immediate Supervisor  
management

3

## **Présentation d'ateliers du programme d'assurance invalidité:**

# Public Service Disability Insurance



## Business Process Documentation



### Activity:

- Public Service Disability Insurance provides income replacement benefits to employees who are unable to work for an extended period of time.
- The Underwriter (Sun Life) receives payment from PWGSC to cover the employee share, the employer share and taxes.
- PWGSC charges back TBS and other employer for the employer share and taxes.



## Context/Background

- Public Service Disability Insurance Plan, Expenditures \$395 Million (as of December 2010)
- **Type of Plan:** Insurance Plan (Premium based with private sector underwriter)
- **Legal Authority:** TBS
- **Project Authority:** TBS
- **Contract Authority:** NA
- **Type of Contract:** TB Contract with Sun Life
- **Underwriter:** Sun Life
- **Other Parties:** DI Board of Management, National Joint Council (NJC)
- **Membership:** Compulsory for all indeterminate employees subject to collective bargaining – also coverage for some terms employed for over 6 months and employees of other participating employers.
- Approximately 241.765 members, including employees of separate employers as of December 2010.



## Context/Background

- **Premiums:**
  - Cost-shared employer 85% and employee 15%.
  - ER pays 85% of the premiums for ordinary EE and 100% for Executives and equivalents.
  - DI monthly premium rate is \$1.61 per \$1,000 of insured salary
  - The premium rates are always approved by TB President.
- **Incurred Claims**
  - The 70% benefit is offset by other awards such as CPP/QPP, PSSA disability pensions and WCB.



## Description

- The DI plan provides income replacement benefits to employees who have used their sick leave credits and are unable to work for a lengthy period of time due to a non-work related illness or injury.
- The DI plan is insured by Sun-Life. There is a contract in place between TB and Sun-Life which addresses (1) Policy and (2) Financial Arrangements.
- Member information is provided to Sun-Life by PWGSC and other employers and Crown Corporations partaking in the plan.
- Premiums are paid by both the employee and the employer (15% and 85%, respectively).
- The annual calculation of premiums is performed by the Insurer (Sun Life).
- A Senior Actuary with the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) attends a meeting with Sun Life to review the premiums and the process and once in agreement an email from the Senior Actuary is sent to Sun Life as acknowledgement of the agreement.
- The recommended premiums are provided to the DI Board of Management of the NJC for review.
- The NJC makes a recommendation to the President of TBS on whether or not to approve, via signature, the recommended premiums.



## Description

### VOTE 20 EXPENDITURES

- PWGSC issues payment to the Underwriter for the full value of the premiums (employee and employer share and taxes).
- TBS or the other employer is charged back the employer portion and taxes by PWGSC.
- Other participating employers are divided into two categories:
  - (1) TBS covers the employer share and
  - (2) other employer covers employer share.PWGSC recovers the employer share from the other employer.
- Where other employers and Crown corporations have their own pay system, the payments to the underwriter are performed by these organizations and include the employer portion.



## Governance

- **Type of Plan:** Insured Plan
- **Policy Holder:** Treasury Board of Canada
- **Legal Authority:** Treasury Board of Canada - Legal authority to establish and modify the Plan rests with the Treasury Board of Canada, which is formally accountable to Parliament and the Canadian electorate for the Plan's performance and for the benefit the Crown derives from the investment of public funds in it.
- **Board:** Disability Insurance Board of Management – The Public Service Disability Insurance Plan Board of Management is responsible for oversight of the overall financial and administrative operations of the Plan and makes recommendations to the National Joint Council and review appeals.
- **Underwriter:** Sun-Life – The Underwriter performs calculation of premiums.
- **Actuarial Services:** Office of Superintendent of Financial Institutions (OSFI) – The OSFI Senior Actuary reviews the premiums and the process. Control activities within this process are performed by OSFI.



## Governance

- **Project Authority and Contract**  
**Authority:** The underwriter services are established under a contract between TBS and Sun-Life. A plan exists for the benefit program and any changes to the plan are negotiated by the NJC. The President of the TBS approves the plan, via signature, upon recommendation by the NJC.
- **Program Manager:** Serves as Employer representative on DI Board of Management. The Program Manager is responsible for policy, review of complex claims, appeals, IS process, employee brochures, audit liaison, review of Annual/Quarterly Financial Statements and agreements with Administrator.

- **Insurance Benefit Plan Role:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Manage Plan</li><li>• Review and monitor plan activities</li><li>• Provide analytical support and policy advice as required on insurance benefits issues</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assess current best practices and trends in disability management</li><li>• Governance/Terms of Reference for Board of Management</li></ul>

## Governance

- Input :
  - Enrolment Form
- Output :
  - PWGSC sends employee and employer share to Underwriter
  - TBS provides employer share to PWGSC
- Key control activities for the Disability Insurance :
  - 1 Plan Approval/Authority for Premiums.
    - The President of the TBS approves the plan and any plan changes, via signature, upon recommendation by the NJC.
  - 2 Premium Calculation.
    - Control activities are performed by another department/administrator. The NJC makes a recommendation to the President of TBS on whether or not to approve, via signature, the recommended premiums.
  - 3 Payment of Premiums.
    - Control activities are performed by various pay systems in other organizations.



### • Key Stakeholders :

- TBS
- Pensions and Benefits Sector
- PWGSC
- Underwriter – Sun Life
- DI Board of Management
- Employees

### • Level of Effort Frequency

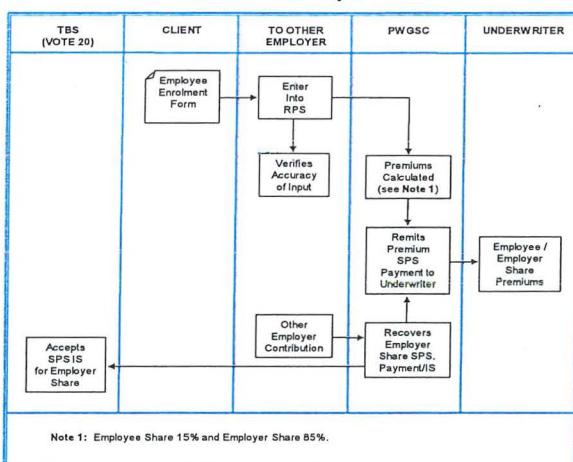
- Program Management PE-06 (full-time) and PE-04
- Senior Financial Analyst FI-02(Part-time)
- Senior Advisor EC-08 (Part-time)



## Process Map



Public Service Disability Insurance



## Policies and Standards



### Specific to Plan

- Disability Insurance Plan Directive
  - [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubstb\\_865/disinsplan\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubstb_865/disinsplan_e.asp)

### General

- Policy on the Administration of the Public Service Pension Plan and Group Insurance and Other Benefits Programs
  - <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12627>
- Financial Administration Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/en/showdm/csc/F-11>
- Public Service Superannuation Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/en/showdm/csp-36>
- Special Retirement Arrangements Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/en/showdm/csp-15-2>
- Department of Public Works and Government Services Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/en/showdm/csp-38-2>
- Crown Liability and Proceedings Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/en/showdm/csc/C-50>
- Canadian Forces Superannuation Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-17/>
- Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act
  - <http://laws.justice.gc.ca/eng/acts/R-11/>
- Management Accountability Framework
  - [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crp/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crp/index_e.asp)
- TBS Financial Policies and Procedures
  - Expenses, Accounts Payable and Accrued Liabilities
    - [http://infosite.tbs-sct.gc.ca/servicecfm-af/pol-proc\\_e.asp](http://infosite.tbs-sct.gc.ca/servicecfm-af/pol-proc_e.asp)

Reviewed after Business Process of Public Service Disability Insurance, PBS, 2008



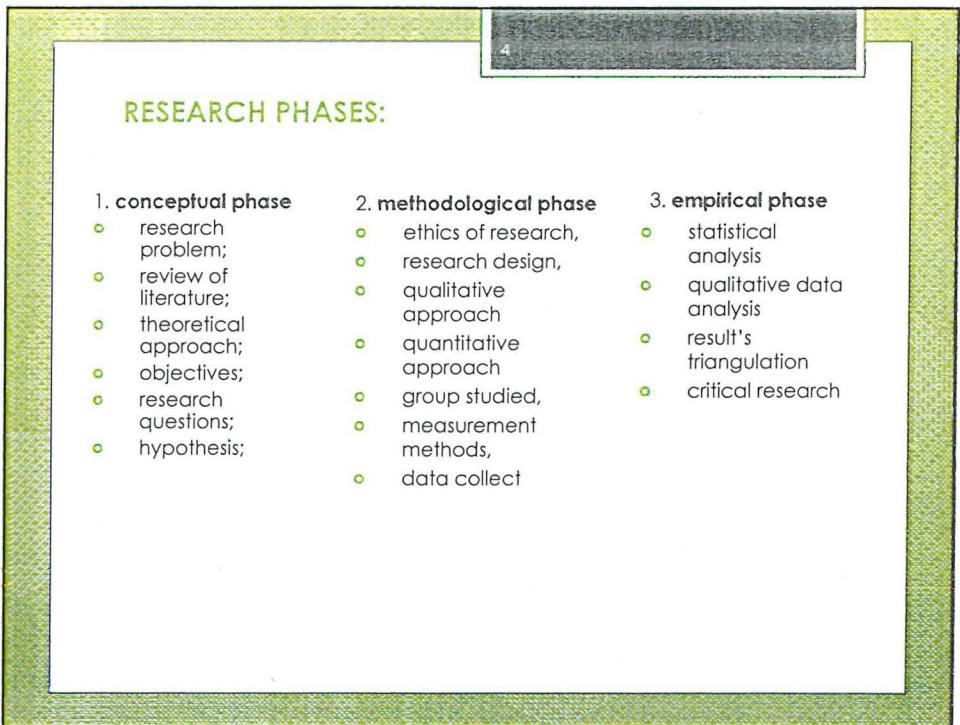
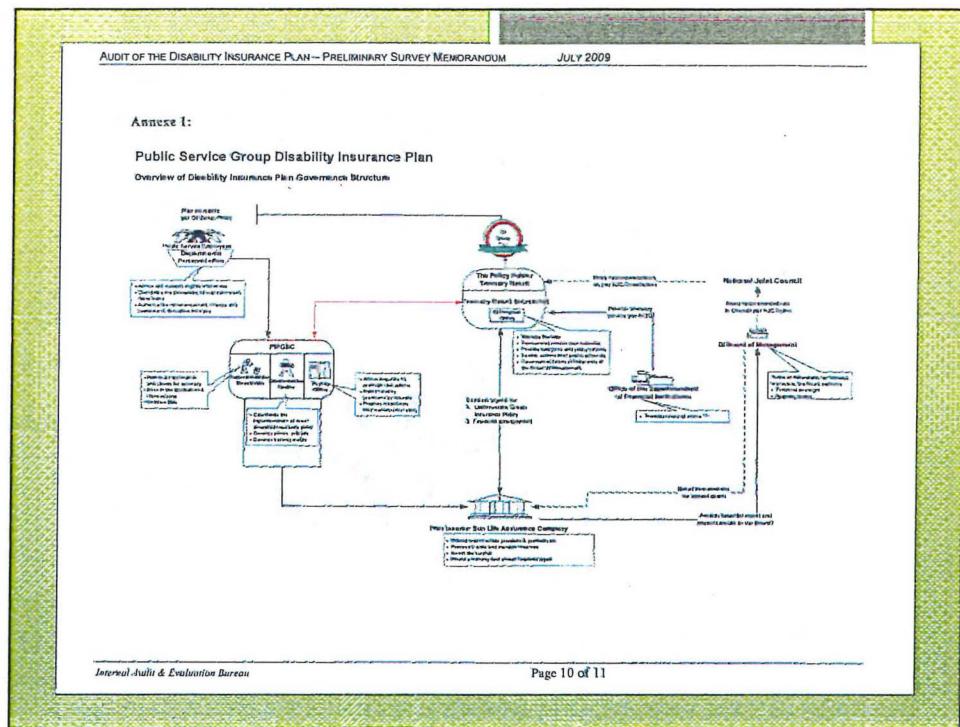
## Recommendations to the Audit of Management of Public Service Disability Insurance Plan

1

2

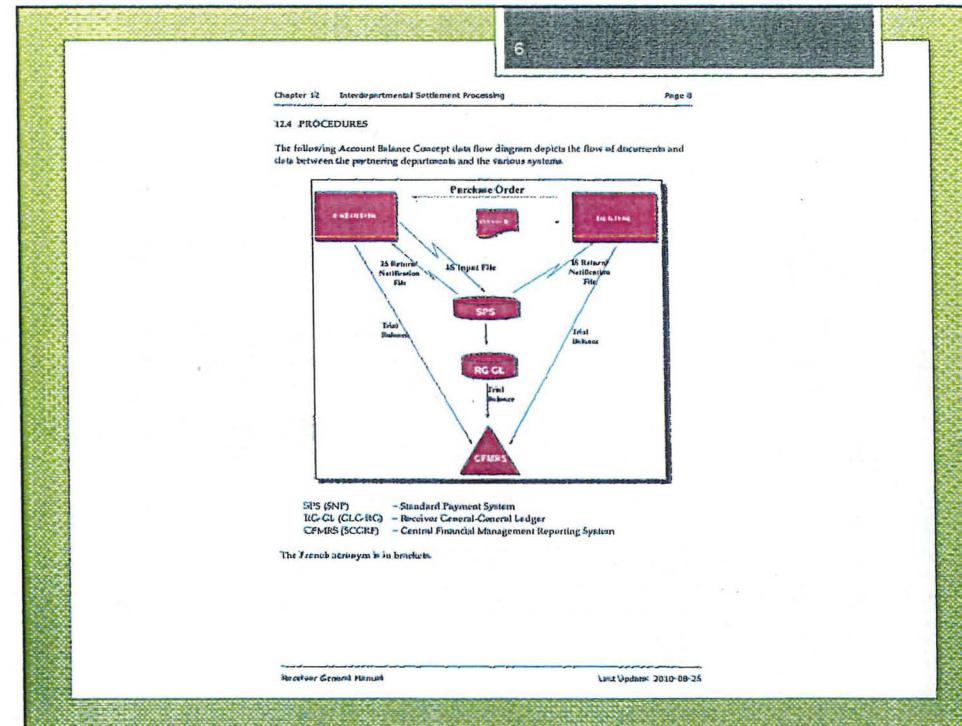
### PRESENTATION

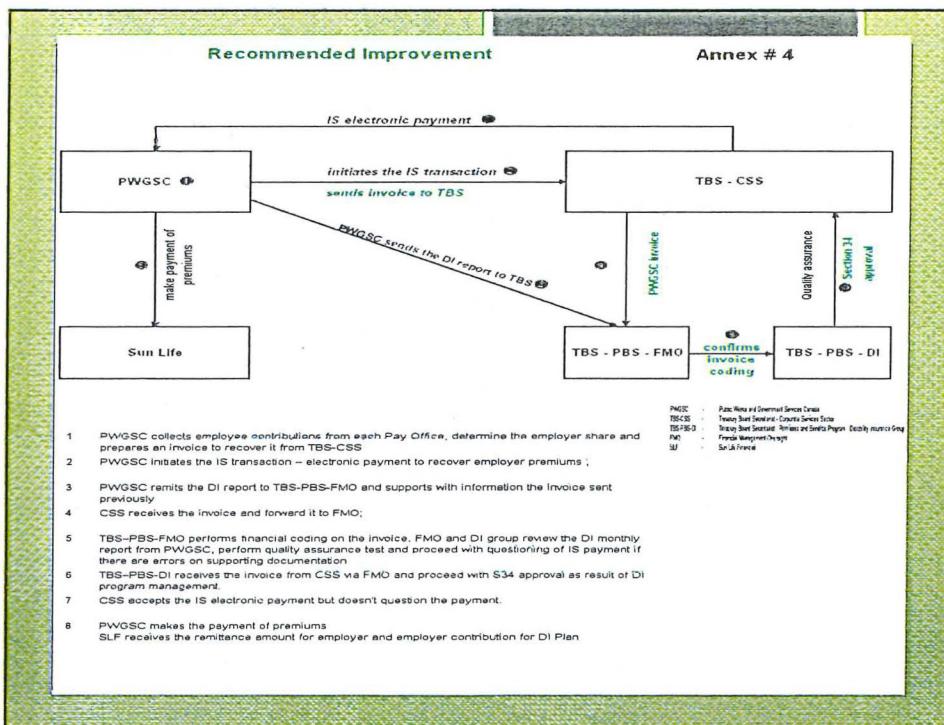
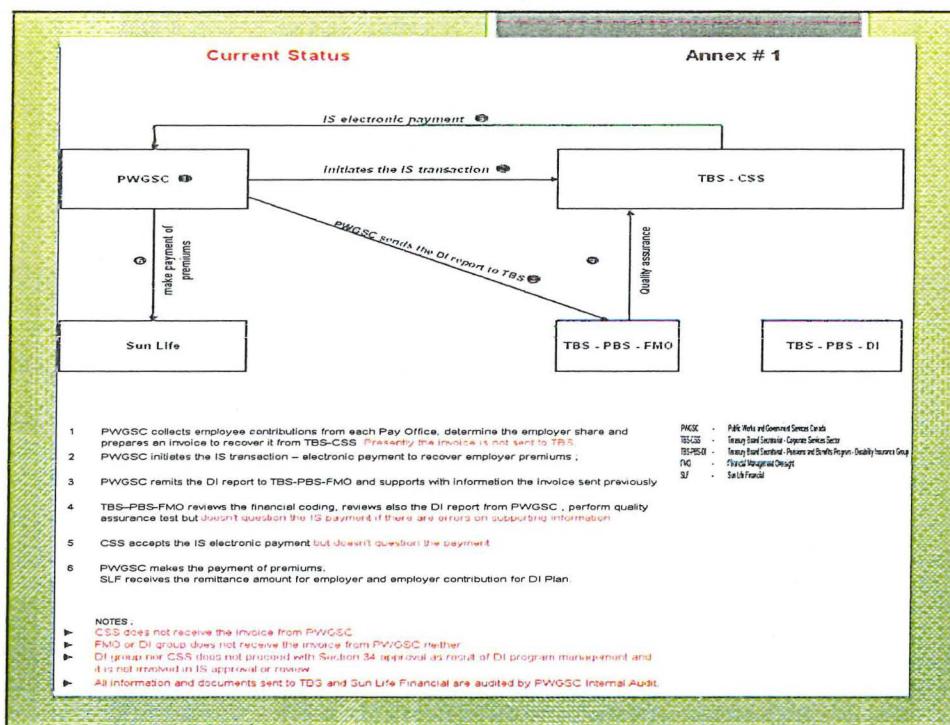
1. Payment verification
  - o Current status
  - o Recommendations
2. Mentoring program
  - o Theoretical approach
  - o PBS involvement
  - o Recommendations
3. Conclusions



5

MANAGEMENT RESPONSE TO THE AUDIT OF THE PUBLIC SERVICE DISABILITY INSURANCE PLAN					
Recommendation #2:			Recommendation #4:		
<p><b>Existing monitoring and reporting activities should be enhanced and formally defined to support DI Plan management. The monitoring aspect of such a framework should include the following:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definition of monitoring objectives, key activities and related responsibilities;</li> <li>b. Analysis of the accuracy and completeness of information provided by delivery stakeholders;</li> <li>c. Verification of payments related to the DI Plan;</li> <li>d. Measures to assess performance; and</li> <li>e. Documentation and retention requirements relating to DI Plan activities.</li> </ul>			<p><b>Recruitment and succession planning processes should be enhanced and formalized to ensure that the necessary knowledge and skills related to insurance benefits programs are maintained.</b></p>		
<b>Priority Ranking:</b> High			<b>Priority Ranking:</b> Medium		
Management Action	Completion Date	Office of Primary Interest	Management Action	Completion Date	Office of Primary Interest
Agreed.	March 2011	Assistant Deputy Minister, Persons and Benefits Sector, OCIR	Agreed.	April 2011	Assistant Deputy Minister, Persons and Benefits Sector, OCIR
<p><b>Cancellation of the roles and responsibilities and the accountability of all personnel involved in carrying the function to address the recommendations to address the recommendation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Define, document and communicate monitoring and reporting objectives, key activities and related responsibilities for all stakeholders in accordance with DI Plan objectives;</li> <li>b. Establish and implement a process to analyse the accuracy and completeness of information provided by delivery stakeholders and used for monitoring and decision-making purposes, including the nature and consequence of the inputs with respect to delivery stakeholders;</li> <li>c. Identify and enhance information requirements that will support on-going monitoring of the DI Plan;</li> <li>d. Define, frequency, and responsibilities with respect to the collection of payments made to the contractor by PIVSSC;</li> <li>e. Identify measures to assess DI Plan performance;</li> <li>f. Identify and document internal audit and record-keeping and reporting requirements;</li> <li>g. Identify documentation and retention requirements;</li> <li>h. Implement enhanced reporting, and documentation retention strategies to support DI Plan management;</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Review and identify gaps in current recruitment and retention activities including impact of class-factors, targeting activities to specific subject matter and industry expertise, and benchmarking to other public and private organizations;</li> <li>b. Develop and implement targeted HR strategies to secure, retain and maintain resources with appropriate training and knowledge:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ensure alignment with the Secretary's HR Strategy 2008-11 which focuses on a robust recruiting strategy that enables enhanced recruitment and succession planning processes to ensure that the necessary knowledge and skills related to the insurance benefits program are maintained;</li> <li>▪ Use collective staffing actions and maintain pre-selected and interviewed applicants, identify key positions to be vacated over the short, medium and long term;</li> </ul> </li> <li>c. Ensure the implementation of a mentoring program that shares the knowledge, materials, skills and experience of mentors with new employees;</li> <li>d. Hold workshops to provide an overview of PSMPDI Plan;</li> <li>e. Develop an orientation manual and training to allow the transfer of specific job responsibilities and corporate knowledge and;</li> <li>f. Review annual performance evaluations and learning plans of current employees to identify training and development needs to assume future key positions;</li> </ul>		





## PAYMENT VERIFICATION

### OPTIONS FOR ELECTRONIC PAYMENT

#### A. Status Quo

- **Pro:** Leave the same payment model. Easy to ignore the necessity to improve the process.
- **Cons:** Not having anyone signing off does not meet the TBS Accounting Policy Direction and Section 34 as per Internal Audit Recommendation. Status Quo is not an option as per Audit recommendation for payment verification reinforcement.

#### B. Review the IS transaction by TBS-PBS-DI Program manager and sign off.

- **Pro:** IS transactions require an invoice from PWGSC as per Receiver General Manual Chapter 12 – Interdepartmental Settlement Processing Financial Management and Reporting, section 10, page 81, and the DI program manager is first responsible for the management and the budget of DI Plan and Section 34 is required on that invoice.
- **Cons:** In actual situation the lack of detailed information in documents and resources does not allow real payment verification.

## PAYMENT VERIFICATION

#### C. Review the IS transaction by FMO Financial Analyst and DI Program manager and sign off

- **Pro:** The DI group cannot review the IS transaction without the financial advice from FMO because of lack of resources. The financial code must been provided and the quality assurance must be performed by FMO group and see the responsibility of TBS-PBS as entire sector overview.
- **Cons:** Other options can be taken in consideration due to lack detailed information in documents.

#### D. Review the IS transaction by CSS and sign off

- **Pro:** CSS is responsible for all Corporate Financial Functions including Vote 20 payments, receives the invoice from PWGSC, make the payment and has the resources expertise. They can also receive the supporting documentation like the DI report sent by PWGSC among others.
- **Cons:** TBS-CSS is not responsible for the management of DI plan and must ask for program manager Section 34 approval on the invoice sent by PWGSC. Presently, CSS perform Section 33 approval and TBS Policies do not allow the Section 33 and Section 34 approval by the same manager/group.

RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE VERIFICATION:

Activity	Frequency	Responsibility	Observations & Recommendations
1. Collect and withhold DI employee contribution (15%) for the plan from each Pay Office (PO) using Regional Pay System (RPS)	Monthly basis	PWGSC	TBS – PBS - DI should receive file of report from TBS – PBS-FMO, TBS-PBS-DI should ask for validation by an external audit of calculations and PWGSC controls.
2. Calculating the DI employer contribution (85%) amount for each Pay Office (PO)	Monthly Basis	PWGSC	TBS – PBS - DI should receive file of report from TBS – PBS-FMO and establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period, TBS-PBS-DI should ask for validation by an external audit of calculations and PWGSC controls.
3. Recover employer share from TBS and initiate recoveries via interdepartmental settlement (IS)	Monthly Basis	PWGSC	FMO via TBS-CSS must ask for an invoice or other documents to establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period. Should be a questioning of IS, in cases of invoices not received, The DI employer share recoveries must be appropriately stated and received in the correct period.
4. Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS-CSS	At the end of approval process, TBS-CSS should get back the invoice with all financial approval (Section 34 included).
4. Review the IS transaction	Monthly Basis	TBS-PBS-FMO	FMO should perform a full quality assurance process and ask for additional resources if necessary. The review must be done periodically by both TBS- PBS Financial Analyst and DI Program Analyst.

12

**RECOMANDATIONS**  
for improvement of payment verification

- TBS-PBS-FMO should ask for validation by external audit of calculations and PWGSC controls.
- FMO via TBS-CSS must ask for an invoice or other documents to establish that recoveries are accurately recorded in the correct accounting period.
- Should be a questioning of IS by TBS-CSS (invoices not received).
- TBS-CSS should get back the invoice with all financial approval (Section 34 included) from TBS-PBS-DI + FMO
- The DI employer share recoveries must be appropriately stated and received in the correct period.
- FMO should perform a full quality assurance process and ask for additional resources if necessary. The review must be done periodically by both TBS- PBS Financial Analyst and DI Program Management.

## RECOMANDATIONS for improvement of payment verification

- New activities should be implemented within the main activity:
- 4. Review of IS payment:
- 4.1 Implement a DI log invoice report as responsibility of FMO.  
Register all invoices received related to DI plan and including the PWGSC invoices for DI employer share recoveries.
- 4.2 Reconcile and review all PWGSC invoices as responsibility of FMO.
- 4.3 Confirm that: services have been rendered and all contract, agreement, MOU terms have been met with respect of all relevant regulations TBS & PWGSC.  
Confirm that TBS policies have been complied with and the financial coding has been provided, etc. This is the responsibility of DI plan manager to review and confirm all aspects along with FMO.
- 4.4 FMO must inform TBS-PBS-DI about disputed amount or errors founded and should review jointly the particular situations. TBS-PBS-DI should contact PWGSC for clarify the disputed amount.  
Finally TBS-PBS-FMO should ask CSS to question the IS transaction, if necessary.
- 4.5 TBS-PBS-DI should perform Section 34 approval on invoices received from PWGSC via CSS & FMO.
- 4.6 FMO should keep a copy of invoice for internal financial files and internal DI log invoice report, TBS-PBS-DI keeps a copy and sends the original of invoice to CSS via TBS-PBS-FMO.

## MENTORING PROGRAM

*«Mentoring relationship has been characterised as an intense, professional relationship devoted to providing social support and (skills) development for the mentee career»* (Carden, 1990, Sosick & Godshalk, 2000 cited by Ragin and Kram, 2007)

- Mentoring is part of broader career development and professional training strategy and a complement to other tools such as:
- courses,
  - formal evaluation,
  - personal and organisational development and
  - target recruitment for specific programs based on niche competences (DI Plan for example)

Mentors are generally viewed as providing 2 different functions to mentees :

- (1) career guide preparing their advancement by positive exposure and visibility and challenging assignments and,
- (2) psychosocial support to enhance mentee personal and professional growth, focus on identity, self efficacy and self worth and, by Confirmation and counselling, role modeling and friendship (Ragin and Kram, 2007)

## MENTORING PROGRAM

TBS Mentoring Guide (2011) uses the terms:

- mentor with accent on advice, provision of assistance and the psychosocial aspects of the relationship.
- associate or mentee with the emphasis on partnership and a relationship based on cooperation and sharing.
- mentors expect that mentee has several specific characteristic such as:
  - enthusiasm and facility to learn,
  - existent competencies and ability,
- mentee look for mentor characteristic such as :
  - greater emotional intelligence
  - interpersonal competencies to sustain the mentee in hard time learning.

TBS Mentoring Guide (booklet 1996, reviewed in 2010), mentoring is presented either informal or formal :

- Informal mentoring refers to relationship created spontaneously – informally without any assistance from organization and entire initiative has taken by mentee.
- Formal mentoring refers to relationship facilitated and supported by the organization in a formal framework for creation and maintenance of the successful relationship.  
The presence of a coordinator as a third part gives more credibility/ authority for mentoring.

Formal mentoring presents 4 major stages:

- Initial stage;
- Development of the relationship;
- Separation
- Redefinition of relationship.

## MENTORING PROGRAM

- The advantages of formal mentoring with focus on practical training could be mentioned: providing mentee with tools and custom advice; resolving current problems with solutions provided by mentor and based on experience and specific competencies; promoting the learning skills, etc.
- Participation can be voluntary based on personal interests or mandatory regarding organizational goals.
- It is preferable, to have at least two hierarchical levels or a consistent experience gap between mentor and mentee, to enable better relations.
- The coordinator should define clear, precise and measurable objectives.
- The program may focus on a specific category of employees and the choice is based on the program's objectives, job description and the interest of employees
- The usual program limitations are the following :
  - specific duration,
  - investment of time of partners
  - budget resources.

## MENTORING PROGRAM

- The orientation session enable participants to understand the activities and objectives as well as factors involved in a successful relationship.
- Mentor & mentee should be aware of goals, objectives and operations, role and responsibilities of all participants.
- They can determine their expectations, enhance the relationship and openly discuss about their availability, commitments, respect and the accepting of criticism.
- The mentor/mentee must create their own relationship in accordance with objectives.
- The meeting may be personalized, adapted to learning styles of the individuals taking part.

## MENTORING PROGRAM

- The mentoring program should be monitored (program management)
  - by periodic contacts between coordinator, mentors and mentees
  - by discussions about any problems or issues.
- Evaluation of the program makes possible to review the program's results, justify the investment, offer credibility, focus on competitiveness.
- Tools for evaluation
  - group meetings;
  - personalized interview with each mentor and mentees;
  - surveys to measure satisfaction of partners and success of program
- The measurement criteria must be decided at the beginning of mentoring commitment
- Measurement determine the programs effectiveness in direct connection with the objectives of the program.

## MENTORING PROGRAM: PBS Current Status

- PBS identified a number of ongoing activities to reinforce the succession plan such as:
  - enhancing the knowledge transfer in advance of employee departure
  - provision of training to potential successors
- According to Integrating HR and business planning, human capital risks mentioned are:
  - existing staff leaves PBS faster than expected
  - remaining staff does not have the right skills and experience to be ready to step into vacancies.
- Planned measures :
  - Improving the workplace environment by welcoming new employees with a welcome & orientation sessions.
  - Develop and implement activities that promote and encourage formal and informal recognition within sector.
  - Encouraging the exchange of employees between two groups (Pension and Benefits)
    - for career progression,
    - for skills development
- Mentoring is viewed as an activity that supports the knowledge transfer and career support (formal recognition).

## MENTORING PROGRAM: PBS Current Status

- PBS proposed ongoing activities to reinforce the succession plan and knowledge transfer by mentoring and training to potential successors :
  - PBS plan presentation for all staff,
  - improvement of work environment,
  - refreshing skills,
  - obtain insurance certification,
  - external or in house training,
  - renewing statement of work,
  - internal career advancement,
- Presently, PBS has not a formal mentoring program in place neither for career advancement nor for training and knowledge transfer.
  - There was couple informal initiative for knowledge and skills transfer doubled by external training and conferences.
  - Few junior analysts had benefited from this informal mentoring & training and they advanced on their career
  - PBS has few gains from the transfer of knowledge and the process must be renew and redefine.
  - The interested players (senior advisors, managers and top management) asked for more engagement from mentees and a mandatory commitment is suggested.
  - PBS as part TBS may have access to department mentoring program but this program is shaped to answer to a career advancement and employee transition more than for training purpose and skills improvements.
  - Few PBS employees already enrolled in this program and the feedback seem to be favorable for the mentee satisfaction and success of program.
- TBS career mentoring program is similar with the theoretical models:
  - 3 players (mentor, mentee, and coordinator),
  - formal rules,
  - objectives pre-established,
  - regular meetings between partners,
  - monitoring and evaluation of program
  - special purpose to obtain (not guarantee) career advancement.

## MENTORING PROGRAM: RECOMMANDATIONS

- PBS should continue to support the implementation of an internal mentoring program:
  - primary objective : knowledge transfer , reinforcing the succession by training and competence improvement
  - secondary : internal career advancement.
- Mentoring should be structured within a formal process with 3 partners:
  - mentor (senior advisor or retired expert employee): ex. PE-05/PE-06 : Cathy McGovern or Ghislaine Baker
  - mentee (junior analyst or advisor on career development): PE-03/ EC-03/EC-04/AS-04
  - coordinator (manager or director of program) ex. AS-06 or EX-01 who supports the mentoring and makes it accessible and visible in the organization.
- Improve the flexibility of the program :
  - part time/retried advisor as a mentor
  - full time analyst as mentee
  - could use the experience and knowledge of the mentor and have the support of his immediate supervisor and coordinator.
- The mentor will come from the same sector & the experience is recognized by organization.
- Recruit and select the targeted mentees:
  - Announcing the program to the entire sector followed by a selection based on criteria of motivation
  - Use of explanatory material (PowerPoint) sent to the managers from insurance sector who deal with the same issue and request their recommendation for potential mentee.
  - SEC may recommend the selection of mentors (retired employees),
  - The DL program manager identifies potential candidate and invite them to informal meetings and they are interviewed to determine their interests, strengths and availability.
  - The immediate superior play an active role in identifying and approving the mentee candidacy.

## MENTORING PROGRAM: RECOMMANDATIONS

- The importance of matching in successful formal mentoring relationships
  - support of coordinator and senior management
  - respect of gender, equity and personal learning style
- Mandatory participation for mentee with flexibility on the implementation of the program but with the clear objective: transfer of corporative knowledge.
  - First step voluntary matching mentee / mentor
  - Once enrolled in mentoring program the structure become formal and mandatory as a condition of success.
  - Generally the program is customized by mentor and mentee and the learning style is taken in consideration.
- PBS should define clear, precise and measurable objective that allow :
  - to evaluate the effectiveness of the program and to encourage the learning
  - to continue or follow personal career plan.
  - For the mentee this new experience may be part of an assignment opportunity or a chance for changing / career reorientation.
- Duration : 12 months from which first 6 months - tight monitoring with precise objectives to be accomplished, followed by 3 months with a brief evaluation on the remained objectives and another 3 months with a final evaluation
- The goal is to develop the mentee skills and to cultivate his independence of actions and sharp thought.
- I propose 8-6-4 hours schedule as follow: 8 hours per week during first 6 month, followed by 6 hours per week for the next 3 month and finally 4 hours per week for the last months and an extra hour for phone calls if necessary.
- The allocation of budget for this activity must take into consideration hiring of a retired employee (consultant or casual).

## MENTORING PROGRAM: RECOMMANDATIONS

- All partners + the immediate supervisor should discuss the roles and responsibilities of participants (mentor, mentee, and coordinator), consider different questions about the type of relationship, explain their expectations and document an agreement.
- I suggest few steps:
  - Invitation of mentor, mentee and immediate supervisor plus the coordinator and explain the goal of the program, their roles and responsibilities.
  - Obtain the commitment of participants and confirmation of their involvement.
  - Determine the agenda for the fiscal year, duration and time investment.
  - Consultation with the immediate supervisor and senior management to develop the personal development plan and look for all possibilities of career advancement.
  - Periodical meetings (after 6 months, 9 months and 12 month) to evaluate the improvements and to discuss the advantages/ challenges involved to date.
  - Group mentoring, joint activities and monitoring provided by coordinator.
  - Individual activities (another training and development courses and workshops) should be joining to mentoring program.
  - Request the endorsement and commitment of senior management to ensure the recognition of mentoring within the organization and reassure the mentee about his internal career development. Senior management must not only be informed but should support the program.
  - Group mentoring program with two mentors and two or three mentees.

## MENTORING PROGRAM: RECOMMANDATIONS

- The evaluation of the program and the measurement criteria must be decided at the beginning of program and should determine the program effectiveness in direct link with his objectives.
  - For short terms (up to 6 months) the coordinator should measure the satisfaction at work, degree of improvement in specific abilities, better relation with the stakeholders, etc.
  - For medium / long term ( 9 to 12 months ) measurement criteria should include the level of independence on taking plan related decisions, degree of implementation of new skills acquired, capacity of analyse of annual report and of new issues, etc.
- Evaluation of the program can take place via many techniques :
  - group discussions
  - one-to-one interview with mentor and mentee
  - phone interview for mentor
  - comparative analysis after collecting relevant date (before, during and after the process)
  - observations of meetings and different interventions during plan management.
- PBS should use existing information & experience from other mentoring programs inside TBS or outside.
- PBS should offer the mentoring program jointly with other departments such as PWGSC, DND, RCMP ,Veteran Affairs or stakeholders as Sun Life.

## CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

- DI plan may use other models already present in PBS (success accomplished to date).
- The main issue : the review & acceptance of IS a transaction should be discussed internally.
- Clarifying the role of FMO as financial advisor vs. CSS and how it copes with the resources available to support the financial transaction review.
- Clarifying the role of DI group as plan manager responsible for financial activities under FAA, seems to be the most important issue to resolve.
- The review at a higher level (ADM, DM) the role of various players in TBS as responsibility for Vote 20 budget (see who owns it).
- The calculations of EE and ER premiums - big concern.  
PBS should request validation by an external audit of the calculations and PWGSC controls in place.

## CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

- Request for endorsement and commitment of senior management in implementation of a mentoring program.
- Clear, precise, measurable objectives: knowledge transfer & improving skills, internal career.
- Discuss the roles and responsibilities, expectations and ask for a firm commitment of mentor and mentee.
- Determine the agenda for the fiscal year, duration, budget and time investment.
- Periodical meetings to evaluate the improvements and to discuss the challenges.
- Very formal evaluation of the program with precise measurement criteria
- Consultation with the immediate supervisor and senior management to develop an internal career development plan.
- Use existing information & experience from elsewhere mentoring programs (inside TBS or outside).
- Partnership and mentoring program jointly with other departments: PWGSC, DND, RCMP ,Veteran Affairs or stakeholders as Sun Life.

## RESEARCH PHASES:

### 1. conceptual phase

- o research problem;
- o review of literature;
- o theoretical approach;
- o objectives;
- o research questions;
- o hypothesis;

### 2. methodological phase

- o ethics of research,
- o research design,
- o qualitative approach
- o quantitative approach
- o group studied,
- o measurement methods,
- o data collection

### 3. empirical phase

- o statistical analysis
- o qualitative data analysis
- o result's triangulation
- o critical research

## REFERENCES:

- o CANADA, RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA (2010). *Le Manuel du receveur général*, chapitre 12 [en ligne]. Ottawa, Travaux publics et Service gouvernemental Canada, <http://publicservice.gc.ca/pwgc-pxgc.gc.ca/tx/rcevrn1.html> [Page consultée le 24 mai 2012]
- o CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) « Politique sur le contrôle interne», *Suite des politiques du Conseil du Trésor* [en ligne], Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-internal-control\\_en.php](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-internal-control_en.php) [Page consultée le 24 mai 2012]
- o CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Directive sur la vérification des comptes», *Suite des politiques du Conseil du Trésor*, Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-audit\\_en.php](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-audit_en.php) [en ligne] [Page consultée le 24 mai 2012]
- o CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012) «Délegation des pouvoirs financiers», *Suite des politiques du Conseil du Trésor*, Ottawa, le ministère, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-delegation-financial-powers\\_en.php](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/docs-tbs-pol-2012-03-delegation-financial-powers_en.php) [en ligne] [Page consultée le 24 mai 2012]
- o CHONG, Thomas, LING, Simeon et Jeannette FROST (2009), « Green mentoring in the Ontario public sector », *The Journal of Policy Engagement*, Vol.1, No. 3, Nov.2009, pg .19-20.
- o CHOINIÈRE, Olivier (2010) Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel : notes de cours, Gatineau, ENAP
- o DAVIS, Joy (2007), « Mentoring Programs », BCMA/Best Practices Modules, British Columbia Museums Association, p.15
- o FORTIN, Marie-Fabienne (1996). *Le processus de la recherché: de la conception à la réalisation*, Ville Montréal, Décarle
- o GAUTHIER, Benoit et collective (2009), *Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel : notes de cours*, Gatineau, ENAP
- o HIBBARD, Chelsey (2007), « Mentors: advice from experience », *The Public Manager*, Winter 2007, pg.65-66
- o MARTIN, Lynnie et ROBINSON, Tyler (2011), « Why You Should Get on Board the Mentor Ship », *Human Capital Management, The Public Manager*, winter 2011, pg.42-45
- o RAGIN, Belle Rose et KRAM, Kathy E (2007), *The Handbook of Mentoring at Work, Theory, Research and Practice*, Los Angeles, Sage Publication Inc.
- o ZACHARY, Lois J. (2011), « Get Ready for Your Mentoring Relationship », *Human Capital Management, The Public Manager*, winter 2011, pg. 45

