

# **MANUAL OF STAFF POLICIES**

## **Chapter VIII**

### **Performance development and learning**

# ***RECUEIL DES POLITIQUES RELATIVES AU PERSONNEL***

## ***Chapitre VIII***

### ***Formation et développement de la performance***

Date approved/ <i>Date d'approbation</i>	5 June 2020/ <i>5 juin 2020</i>
Date commenced/ <i>Date d'entrée en vigueur</i>	1 July 2020/ <i>1<sup>er</sup> juillet 2020</i>



## Purpose

To provide a performance development and learning framework that fosters an environment that develops **staff** professional capacity, strengthens leadership and management capacity, and encourages innovation and continuous improvement in performance.

## Scope

This policy applies to all SPC **staff**.

## Regulations

This chapter is issued under regulations 17 and 17A of the *Staff Regulations*.

### 1. Overview

- 1.1 SPC's performance development system (PDS) has been developed to:
  - a. ensure alignment of individual work plans with the strategic goals of the organisation;
  - b. provide feedback to **staff** on progress towards attainment of goals in a timely manner;
  - c. facilitate training and development of **staff**; and
  - d. ensure that remuneration is fair, transparent and a reflection of performance.
- 1.2 The PDS offers a number of benefits. It:
  - a. provides a clear understanding of performance expectations, through well-defined key result areas (KRAs) and outcomes, and a clear understanding of expected behaviours;
  - b. identifies appropriate training opportunities to address the professional development needs of **staff members** to support SPC in fulfilling its strategic objectives;
  - c. assists and encourages **staff members** to develop and enhance their skills, knowledge and competencies and contribute to their professional growth; and
  - d. provides an opportunity for **staff** and **managers** to have regular and structured communication and discussion on both planning and performance review.

## Objet

*La présente politique vise à définir un cadre de formation et de développement de la performance favorisant la création d'un environnement propice au développement des capacités professionnelles du **personnel** ainsi qu'au renforcement des capacités d'encadrement et de gestion, et de nature à encourager l'innovation et l'amélioration continue de la performance.*

## Champ d'application

*La présente politique s'applique à l'ensemble du **personnel** de la CPS.*

## Règlement

*Le présent chapitre est établi conformément aux articles 17 et 17A du Règlement du personnel.*

### 1. Généralités

- 1.1 *Le Système performance et développement (PDS) de la CPS a été mis en place afin de :*
  - a. *veiller à ce que les plans de travail individuels concordent avec les objectifs stratégiques de l'Organisation ;*
  - b. *permettre aux **agents** d'obtenir une appréciation régulière des progrès accomplis au regard des objectifs fixés ;*
  - c. *faciliter la formation et le perfectionnement du **personnel** ; et*
  - d. *faire en sorte que la rémunération soit juste, transparente et à la mesure des performances.*
- 1.2 *Le PDS présente plusieurs avantages :*
  - a. *Il permet de bien comprendre les performances escomptées, telles que définies au regard d'objectifs (KRA) et d'effets recherchés précis, ainsi que les comportements attendus.*
  - b. *Il définit des possibilités de formation adaptées aux besoins des **membres du personnel** en matière de perfectionnement professionnel, leur permettant ainsi d'appuyer la CPS dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.*
  - c. *Il aide et encourage les **agents** à perfectionner et à renforcer leurs aptitudes, leurs connaissances et leurs compétences, et contribue à leur épanouissement professionnel.*
  - d. *Il offre au **personnel** et aux **responsables** la possibilité de communiquer et de discuter de manière régulière et structurée au sujet de la planification et de l'évaluation de la performance.*

## 2. PDS cycle

2.1 The PDS cycle follows the calendar year, and has three stages.

Stage 1	Setting KRAs and learning and development plan for the coming year	KRAs and development plan are agreed between the <b>staff member</b> and their <b>manager</b> for the year
Stage 2	Mid-cycle review	Discussion between the <b>staff member</b> and their <b>manager</b> on progress against the year's goals, and any adjustments agreed
Stage 3	Annual review	Evaluation of the year's performance

2.2 Every year, Human Resources will confirm the deadlines for each stage of the cycle.

## 3. Key result areas

3.1 SPC's PDS considers performance from two perspectives.

WHAT <b>staff</b> are to achieve		HOW <b>staff</b> behave
Expected results	Plus	Expected behaviours
Measured through meeting job-related KRAs and outputs related to the job		Measured through displaying expected behaviours in line with SPC's values

3.2 KRAs are the most important tasks that a **staff member** performs in their role. When agreeing the KRAs for the year, the **staff member** and their **manager** start by drawing KRAs from the job description. They then have an opportunity to:

- refresh their understanding of how the role contributes to the overall goal and direction of the division's and SPC's work programme;
- gain a clear indication regarding the results expected over the planning period;
- gain a common understanding of respective priorities;
- discuss the **staff member's** behaviours and identify areas for improvement;
- discuss suggestions for improvements to a **staff member's** job or work programme;
- check whether there are any changes that need to be made to the job description and whether these might require a job evaluation review; and
- identify development objectives.

## 2. Cycle d'évaluation

2.1 Le cycle d'évaluation suit l'année civile et s'organise en trois étapes.

Étape 1	Formulation des objectifs et du plan de perfectionnement et de formation pour l'année à venir	L' <b>agent-e</b> et son <b>responsable</b> conviennent des objectifs et du plan de perfectionnement et de formation pour l'année.
Étape 2	Évaluation en milieu de cycle	L' <b>agent-e</b> et son <b>responsable</b> examinent les progrès accomplis au regard des objectifs de l'année et conviennent des ajustements requis.
Étape 3	Évaluation en fin de cycle	Évaluation de la performance pour l'année

2.2 Chaque année, les **ressources humaines** confirment les dates butoirs fixées pour chacune des étapes du cycle d'évaluation.

## 3. Objectifs (KRA)

3.1 Le Système performance et développement de la CPS permet d'évaluer la performance sous deux angles distincts :

Les RÉSULTATS que les <b>membres du personnel</b> doivent atteindre		La MANIÈRE dont ils se comportent
Résultats escomptés	Plus	Comportements attendus
Mesurés au regard des objectifs fixés pour le poste et des produits obtenus		Mesurés en fonction de l'aptitude à observer les comportements attendus, conformément aux valeurs de la CPS

3.2 Les objectifs correspondent aux tâches les plus importantes effectuées par les **membres du personnel** dans l'exercice de leurs fonctions. Lorsqu'ils conviennent des objectifs pour l'année, l'**agent-e** et son **responsable** se réfèrent en premier lieu à ceux définis dans les descriptifs de fonctions. Ils-Elles peuvent alors :

- se remettre en mémoire la manière dont le poste considéré contribue à l'objectif global et aux orientations du programme de travail de la division concernée et de la CPS dans son ensemble ;
- se faire une idée claire des résultats attendus sur l'ensemble de la période de planification ;
- s'accorder sur leurs priorités respectives ;
- discuter des comportements de l'**agent-e** et définir les domaines appelant des améliorations ;
- examiner les suggestions relatives aux améliorations à apporter aux fonctions ou au programme de travail de l'**agent-e** ;
- vérifier s'il convient d'apporter des modifications au descriptif de fonctions et si ces modifications justifient une réévaluation du poste ; et
- définir des objectifs de perfectionnement.

- 3.3 Attention should be paid to what is realistic to achieve for the calendar year and the general expectations for the role.

#### 4. Learning and development plan

- 4.1 The PDS also provides an opportunity to consider the **staff member's** personal learning and development needs to achieve their KRAs.
- 4.2 The **staff member** and their **manager** will discuss and agree on a learning and development plan. Learning and development is to be considered in the broadest sense from informal to formal learning, including:
- experiential learning, such as on-the-job training, assignments, missions, team projects, secondments and task-based training;
  - participation in self-study programmes, such as professional reading, e-learning, internet and intranet research, videos and other computer-based training programmes;
  - group activities, such as face-to-face workshops, seminars, team projects, networking, video conferencing, participation in communities of practice and occupational/functional networks; and
  - one-to-one learning, such as cross-training provided by other colleagues, career counselling, coaching, mentoring and knowledge sharing.
- 4.3 All **staff** are to have access to development opportunities, and **managers** are encouraged to make them available where possible. Where development opportunities require funding, final approval will rest with the **Director-General**. The **Director-General** will take into account the needs of the organisation, the identified learning needs of the **staff member**, and any budgetary restrictions. Priority will be given to any learning that is a mandatory requirement of the **staff member's** role or is needed to fulfil the job description.

#### 5. Mid-cycle review

- 5.1 The mid-cycle review allows a **staff member** and their **manager** an opportunity to discuss whether progress is being made towards targets, and to reset priorities for the remainder of the year if needed. No formal rating of performance occurs at this stage, but it is a time to review accomplishments, gather feedback, and discuss how things are progressing towards meeting identified targets.

- 3.3 *Il convient de faire preuve de réalisme dans la définition des objectifs pour l'année civile considérée et des attentes globales afférentes au poste.*

#### 4. Plan de perfectionnement et de formation

- 4.1 *Le PDS est également l'occasion d'examiner les besoins individuels des **agents** quant à la formation et au perfectionnement nécessaires pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.*
- 4.2 *Le-La **membre du personnel** et son-sa **responsable** débattent et conviennent d'un plan de perfectionnement et de formation au sens large, couvrant à la fois la formation formelle et informelle, et en particulier :*
- l'apprentissage par l'expérience (formation en cours d'emploi, attribution de tâches spécifiques, missions, projets d'équipe, détachements et formation pratique) ;*
  - la participation à des programmes d'autoformation (lecture professionnelle, formation en ligne, recherche sur Internet et sur l'intranet, vidéos et autres programmes de formation assistée par ordinateur) ;*
  - les activités de groupe (ateliers en face-à-face, séminaires, projets d'équipe, réseaux, visioconférences, participation à des communautés de pratique et à des réseaux professionnels/fonctionnels) ; et*
  - la formation individuelle (formation croisée dispensée par d'autres collègues, conseil en gestion de carrière, accompagnement personnalisé, mentorat et partage de connaissances).*
- 4.3 *Tous les **membres du personnel** doivent avoir accès à des possibilités de perfectionnement, et les **responsables** sont encouragés à les y aider, dans la mesure du possible. Si les activités de perfectionnement envisagées exigent des financements, il appartient au-à la **Directeur-riche général-e** de donner son accord final, en prenant en considération les besoins de l'Organisation, les besoins en formation de l'**agent-e** concerné-e et les éventuelles restrictions budgétaires. La priorité est donnée aux formations qui sont indispensables à l'exécution des tâches de l'**agent-e** ou s'avèrent nécessaires à l'exercice des fonctions définies dans son descriptif de poste.*

#### 5. Évaluation en milieu de cycle

- 5.1 *L'évaluation en milieu de cycle est l'occasion, pour le-la **membre du personnel** et son **responsable**, de déterminer si des progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs retenus et, au besoin, de réévaluer les priorités pour le restant de l'année. La performance n'est pas mesurée de manière formelle à ce stade. Il s'agit de passer en revue les réalisations de la personne concernée, de recueillir ses observations et d'échanger sur les progrès réalisés au regard des objectifs fixés.*

- 5.2 Any changes to the KRAs or the priorities should be documented and it should be clear by the end of the review what the **staff member** should be focusing on for the remainder of the year.

## 6. Annual review

- 6.1 At the annual review, the **staff member** will complete a self-assessment of their performance against the KRAs and expected behaviours. The **manager** will do an independent assessment and rate the performance of the **staff member**. Where a **staff member** is working under a matrix management, or in a different location, or on cross-team projects, the **manager** will consult more broadly. All performance ratings must be supported by examples that justify the rating.
- 6.2 The available ratings levels are 'exceeds expectations', 'meets expectations', 'partially meets expectations' and 'does not meet expectations'. The **Director-General** will make the descriptors available to **staff** at the beginning of the performance cycle.
- 6.3 The **staff member** and manager will meet to discuss the performance and agree on rating assessment of the **staff member's** performance. Review meetings are intended to be an open, two-way discussion between a **staff member** and their **manager** and they should feel free to discuss accomplishments and areas of concern, barriers they may have encountered, and provide constructive feedback.
- 6.4 If the performance review process identifies that a **staff member's** performance 'partially meets expectations' or 'does not meet expectations', then the **manager** must discuss with **Human Resources** whether to put the **staff member** on a performance improvement plan (PIP) (section VIII.7).

## 7. Performance improvement plan

- 7.1 At any stage of the performance cycle that a **manager** considers a **staff member's** performance may not meet expectations, the **manager** may implement a PIP. The plan is to support the **staff member** to reach the performance standards required.
- 7.2 The PIP will clearly identify what the **staff member** is required to do to improve their performance, and will set out an appropriate timeframe (up to six months) in which they have to meet the required performance standards. The **staff member** and their **manager** will agree on KRAs, key activities and measures of performance for the plan.

- 5.2 *Toute modification des objectifs ou des priorités doit être consignée par écrit. À l'issue de l'évaluation en milieu de cycle, les aspects sur lesquels le-la **membre du personnel** doit se concentrer pendant le restant de l'année doivent être clairement définis.*

## 6. Évaluation en fin de cycle

- 6.1 *Lors de l'évaluation en fin de cycle, l'**agent-e** réalise une autoévaluation complète de ses performances au regard des objectifs et des comportements attendus. Le-La **responsable** évalue ces performances de manière indépendante et sélectionne une appréciation. Si l'**agent-e** travaille au sein d'une structure de gestion de type matriciel, sur un autre site ou dans le cadre de projets faisant intervenir plusieurs équipes, le-la **responsable** procède à des consultations élargies. Les appréciations doivent toujours être justifiées au moyen d'exemples.*
- 6.2 *Le-La **responsable** peut sélectionner l'une des quatre appréciations suivantes : performance supérieure aux attentes, performance conforme aux attentes, performance partiellement conforme aux attentes et performance inférieure aux attentes. En début de cycle, le-la **Directeur-riche général-e** met à la disposition du **personnel** les descriptions correspondant aux différents niveaux de performance.*
- 6.3 *L'**agent-e** et son-sa **responsable** se réunissent ensuite pour examiner la performance et convenir de l'appréciation. Ces réunions doivent être l'occasion d'un échange ouvert : **agents** et **responsables** doivent se sentir libres de parler des réalisations, des domaines qui posent problème et des éventuels obstacles rencontrés, et de formuler des avis constructifs.*
- 6.4 *Si, à l'issue du processus d'évaluation, la performance de l'**agent-e** est partiellement conforme ou inférieure aux attentes, le-la **responsable** doit déterminer, en concertation avec les **ressources humaines**, s'il convient d'établir à son intention un plan de mise à niveau (section VIII.7).*

## 7. Plan de mise à niveau

- 7.1 *Si un-e **responsable** estime, à quelque étape du cycle que ce soit, que la performance d'un-e **agent-e** pourrait ne pas être « conforme aux attentes », il lui est possible de mettre en œuvre un plan de mise à niveau, dont l'objet est d'aider l'**agent-e** à atteindre le niveau de performance requis.*
- 7.2 *Le plan de mise à niveau indique de manière précise ce que l'**agent-e** doit faire pour améliorer sa performance et définit également la durée de la période (de six mois au plus) dont il-elle dispose pour atteindre le niveau de performance requis. L'**agent-e** et son-sa **responsable** conviennent par ailleurs des objectifs, des activités clés et des indicateurs d'évaluation de la performance à intégrer au plan.*

7.3 During the life of the plan, the **staff member** and their **manager** will be required to meet at least monthly (or more frequently as agreed) to provide coaching and feedback on the **staff member's** performance. It is vital that the **staff member** identifies barriers that may be hindering progress under their PIP if these exist, so the **manager** is able to assist the **staff member** to overcome these barriers.

7.4 If at the end of the plan period, a **staff member's** performance is not assessed as 'meets expectations', the **Director-General** may charge the **staff member** under *Chapter XII Investigations and disciplinary actions* and take steps to terminate the **staff member's** service under *Chapter XIV Separation from service*.

## 8. Moderation

8.1 The **Director-General** may establish a process to ensure moderation of the performance assessment ratings across SPC.

## 9. Salary adjustments

9.1 Once the ratings across SPC have been finalised, **Human Resources** will provide the **Director-General** with analysis and recommendations on salary adjustments linked to the collective performance ratings, and based on available budget (section V.12 (Salary on performance review)).

9.2 The **Director-General** will determine any salary adjustments.

9.3 To be eligible for a PDS increase a **staff member** must:

- a. be on a **fixed term contract**;
- b. have completed their probation period by the end of the calendar year being assessed;
- c. not have been on a PIP under section VIII.7 in the period being assessed; and
- d. be still employed by SPC at the time of the salary adjustment.

## 10. Review of ratings

10.1 **Staff members** and **managers** are encouraged in the first instance to attempt to resolve any differences of opinion on the rating. However, if on completion of the performance review process a **staff member** believes their performance review does not fairly reflect their performance over the review period, they have the right to seek a review under section XIII.2 (Requests for review of performance rating).

7.3 *Pendant toute la durée de mise en œuvre du plan, l'agent-e et son-sa responsable se réunissent au moins une fois par mois (ou à intervalles plus fréquents, selon ce qui a été convenu), afin que le-la responsable puisse accompagner l'agent-e dans son parcours et lui faire part de ses observations. Il est essentiel que l'agent-e recense les obstacles éventuels susceptibles d'entraver sa progression dans le cadre du plan, afin que le-la responsable puisse l'aider à en venir à bout.*

7.4 *Si, à l'expiration du plan de mise à niveau, la performance de l'agent-e n'est toujours pas jugée conforme aux attentes, le-la Directeur-riche général-e peut engager une procédure disciplinaire à l'encontre de l'agent-e conformément aux dispositions du Chapitre XII – Enquêtes et mesures disciplinaires, et prendre des mesures visant à mettre un terme au contrat de l'agent-e au titre du Chapitre XIV – Cessation de service.*

## 8. Réajustement

8.1 *Le-La Directeur-riche général-e peut mettre en place une procédure de réajustement des appréciations à l'échelle de la CPS.*

## 9. Ajustement des traitements

9.1 *Une fois les évaluations achevées à l'échelle de l'Organisation, les ressources humaines transmettent au-la Directeur-riche général-e une analyse et des recommandations sur les ajustements de traitement, établies en fonction de l'évaluation globale de la performance et du budget disponible (section V.12 [Révision du traitement en fonction de la performance]).*

9.2 *Le-La Directeur-riche général-e détermine l'ajustement de traitement accordé, le cas échéant.*

9.3 *Pour bénéficier d'une augmentation de traitement au titre du PDS, les membres du personnel doivent :*

- a. *être en contrat à durée déterminée ;*
- b. *avoir achevé leur période d'essai au plus tard à la fin de l'année civile soumise à évaluation ;*
- c. *ne pas avoir fait l'objet d'un plan de mise à niveau au titre de la section VIII.7 au cours de la période soumise à évaluation ; et*
- d. *être toujours au service de la CPS à la date à laquelle intervient l'ajustement de traitement.*

## 10. Réexamen de l'évaluation de la performance

10.1 *Il est recommandé aux membres du personnel et aux responsables de tenter, en premier lieu, de résoudre entre eux toute divergence d'opinion relative à l'évaluation. Toutefois, si, à l'issue du processus d'évaluation, un-e membre du personnel estime que son évaluation ne reflète pas fidèlement ses performances au cours de la période de référence, il-elle est en droit de demander un réexamen de son évaluation au titre de la section XIII.2 (Demandes de réexamen de l'évaluation de la performance).*