PN-AAT-292
41150

STRUCTURES ET ORGANISATION DU BCA

Préparé pour le Projet de Reinforcement des Services de Crédit Rural
du Bureau de Crédit Agricole

Bouréima Sawadogo

Novembre 1983

DAI
Development Alternatives, Inc. 624 Ninth Street, N.W. Washington, D.C. 20001

PLAN DE RAPPORT

Introduction

- Cadre de l'Etude 1
- Méthodologie 2

Synthèse de Recommandations 5

- orientation et politique générale 5
- structures et organisation du BCA 5
  - siège 5
  - terrain 6
- mesures d'accompagnement 7

Presentation du BCA 11

- création et objectifs 11
- structures et organisation 12
- nature, consistance et procédure de prêts 15
- taux des prêts et mobilisation de l'épargne 16
- autres activités du BCA 19
- résultats actuels du BCA 19
- les autres formes de Crédits Ruraux Institutionels en Haïti 20

Analyse des Problèmes de structures et d'organisation de BCA 23

- considérations générales 23
- problématique de l'autosuffisance financière. 24
- les problèmes du siège du BCA 27

- restructuration 29
    - le service administratif 30
    - le service financier 30
    - le service crédit 31
    - les unités déconcentrées 31
- les problèmes du terrain 33
    - objectifs de la décentralisation 33
    - réduction du staff de bureaux régionaux 34
    - les agences de district 41
    - les agences locales 41

Conclusions et Recommandations 43

Introduction

Cadre de l'Etude

La présente étude se situe dans le cadre du "Projet de Renforcement des Services du Crédit Rural" signé entre le Gouvernement de Etats-Unis (USAID) et le Gouvernement de la République d'Haïti en juillet 1981. Cet Accord de Don prévoit en effet, qu'une "analyse de la fonction/tâche sera faite pour mieux définir le rôle de chacun des 3 niveaux du Bureau de Crédit Agricole: central, régional et local. L'analyse considérera aussi l'autorité et les responsabilités des diverses divisions et de postes au sein de chaque niveau."

Le Bureau de Crédit Agricole (B.C.A.) veut accéder à l'autosuffisance financière dans les 5 prochaines années et doit se réorganiser pour atteindre cet objectif. Cette étude s'inscrit aussi dans le sens de la recherche de solutions, en particulier sur les problèmes de décentralisation des structures et de responsabilités du siège vers le terrain en vue de rendre l'institution plus viable.

L'Etude s'est effectuée en Haïti du 18 Septembre au 12 Novembre 1983; elle aurait dû être menée en Avril et Mai 1983 en même temps que l'étude sur la gestion des ressources humaines du BCA, mais pour des raisons de calendrier des 2 consultants, cela n'a pas été possible; néanmoins, en raison de leur interdépendance évidente, la réflexion sur la gestion du personnel a introduit et reaffirmé la necessité de la présente étude sur la structure organisationnelle.

Méthodologie

La structure et l'organisation sont les aspects les plus sensibles pour toute institution et notre travail a été marqué par la délicatesse du sujet, domaine fondamental du Bureau du Crédit Agricole. Ceci nous a commandé une grande prudence et beaucoup de tact dans nos investigations, ainsi qu'une juste appréciation des réalités locales.

Nous avons bénéficié de la bonne compréhension et de la disponibilité de tout le personnel du BCA, aussi bien ceux du siège que ceux du terrain, de son Directeur, M. Wilner Pierre-Louis, de celle de son Conseiller Technique principal, chef d'équipe de l'assistance technique, le Docteur Thomas Stickley.

Notre méthode d'approche a, tout logiquement, revêtu 2 phases:

1. Une phase de connaissance et d'observation du système BCA tel qu'il est organisé et fonctionne actuellement par
   - une compilation et étude des documents et textes officiels existants: loi organique, procédure et règlements généraux, divers ordres de bureau, rapports d'activités et rapports d'experts.
   - une interview et des discussions avec les travailleurs du BCA: Chefs de Service et personnel du siège, tous les Directeurs et Sous-Directeurs régionaux, les agents de District et la majeure partie des agents locaux, mais aussi avec les bénéficiaires des crédits du BCA (Sociétés Agricoles de Crédit et Clients Individuels).

   De même nous avons eu des prises de contact avec des hauts responsables du Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (DARNDR), de l'Institut de Développement Agricole et Industriel (IDAI), de certains organismes de Développement tels que l'Office de Développement du Nord (ODN) et l'Office de Développement de la Vallé de l'Artibonite (ODVA).

Nous avons pu ainsi appréhender, autant que faire se peut en 6 semaines, les contenus et les formes d'action du Bureau de Crédit Agricole, ses succès et ses difficultés, ses espoirs et ses possibilités et surtout ses forces et faiblesses structurelles et organisationnelles.

2. En second lieu, nous avont fait le point des réflexions aboutissant aux résultats de l'Etude. Ceci a consisté essentiellement:

a) A la confection d'organigrammes montrant:

- l'organisation du BCA selon les textes fondamentaux: loi organique et ordre de bureau no.2.
- l'organisation réelle du BCA (au siège et sur le terrain)

b) A l'analyse des problèmes de structures et d'organisation du BCA.

c) A dégager les principales conclusions et recommandations, appuyées par un projet d'organigramme restructuré du BCA comme cadre d'action vers l'autosuffisance financière.

A la fin de notre séjour en Haïti, un séminaire a été organisé avec les cadres de l'Administration Centrale du BCA pour leur livrer nos premières conclusions et recommandations et recueillir leurs critiques afin d'en tenir compte avant la rédaction du rapport final. De même, le projet de rapport a été discuté avec les fonctionnaires de l'USAID Haïti, qui, rappelons-le, par l'accord de don du 31 juillet 1981 signé avec le Gouvernement d'Haïti, assure au BCA une assistance technique, matérielle et financière.

La mise en forme définitive du rapport a été faite à Washington, D.C.

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

I. Orientation et Politique Générale

- Réaffirmation de la nature du BCA: Institution financière spécialisée dans les opérations de crédit aux petits exploitants (en collaboration étroite mais différente des services du vulgarisation ou des organismes de développement).
- Donner une autonomie réelle au BCA (avec plus de pouvoir pour le Directeur, en particulier dans l'utilisation de son personnel).
- Cheminement vers la constitution d'une "Banque de Crédit Agricole" autosuffisante au service des petits exploitants (difficultés pour le BCA d'être autosuffisant s'il reste un simple service public du Département).
- Révision de la loi organique pour la prise en compte de l'évolution du BCA.
- Etablissement d'un plan budgétaire à moyen terme pour la mise en oeuvre des changements structurels et la réduction (ou redistribution) du personnel.

II. Structures et organisation du BCA

a) Siège: un siège allégé fonctionnant avec un personnel réduit: 1 directeur, 1 service administratif, 1 service financier, 1 service de Crédit et 1 Unité Informatique.

- non-permanence (sur payroll) des consultants nationaux
- rattachement de l'actuel service des Etudes et Recherches aux services similaires du DARNDR (utilisant données de l'informatique)

Previous Page Blank

- étude à entreprendre pour les "centres de profit": feed-mill, assurance, centre de commercialisation avant engagement du BCA.
- utilisation optimale de possibilités offertes par l'ordinateur: gestion du portefeuille, traitement des salaires et de comptabilité, addition de systèmes de traitement de mots pour les travaux de dactylographie.
- préparation du plan budgétaire à moyen terme (horizon 1987)
- décentralisation effective des opérations de crédit, de la gestion et la formation du personnel, l'inspection et le contrôle, au profit des bureaux régionaux.

b) Sur le terrain

- allégement du staff permanent des Bureaux régionaux: 1 directeur, 1 caissier, 1 comptable.
- paiement à la tâche pour les services auxiliaires (dactylo, messagerie)
- érection des 2 bureaux sous-régionaux actuels (Jacmel et Port de Paix) en bureaux régionaux de plein exercice
- assigner des objectifs de portefeuille d'opération aux structures de terrain (optimum: 1 million de Gourdes par agence locale)
- suppression des postes de "moniteur-comptable" "caissier-itinérant", "aide-agent" pour pourvoir des agences locales en personnel
- suppression de l'agence de district de crédit en tant que structure organique du BCA, mais
- renforcement de la collaboration avec les structures et le personnel DARNDR sur le terrain (agronomes de district et autres agents des districts et sections rurales)

- renforcement du rôle d'inspection et de contrôle du staff du Bureau Régional (Directeur et Comptable)
- prêts uniquement aux paysans, à l'exclusion des fonctionnaires et autres.
- responsabilisation plus paussée des Sociétés Agricoles de Crédit (évolution vers structure coopérative).
- harmonisation des procédures et des documents à tenir au niveau des directions et agences locales. Necessité de plans de travail pour les agents locaux.

III. Mesures d'accompagnement

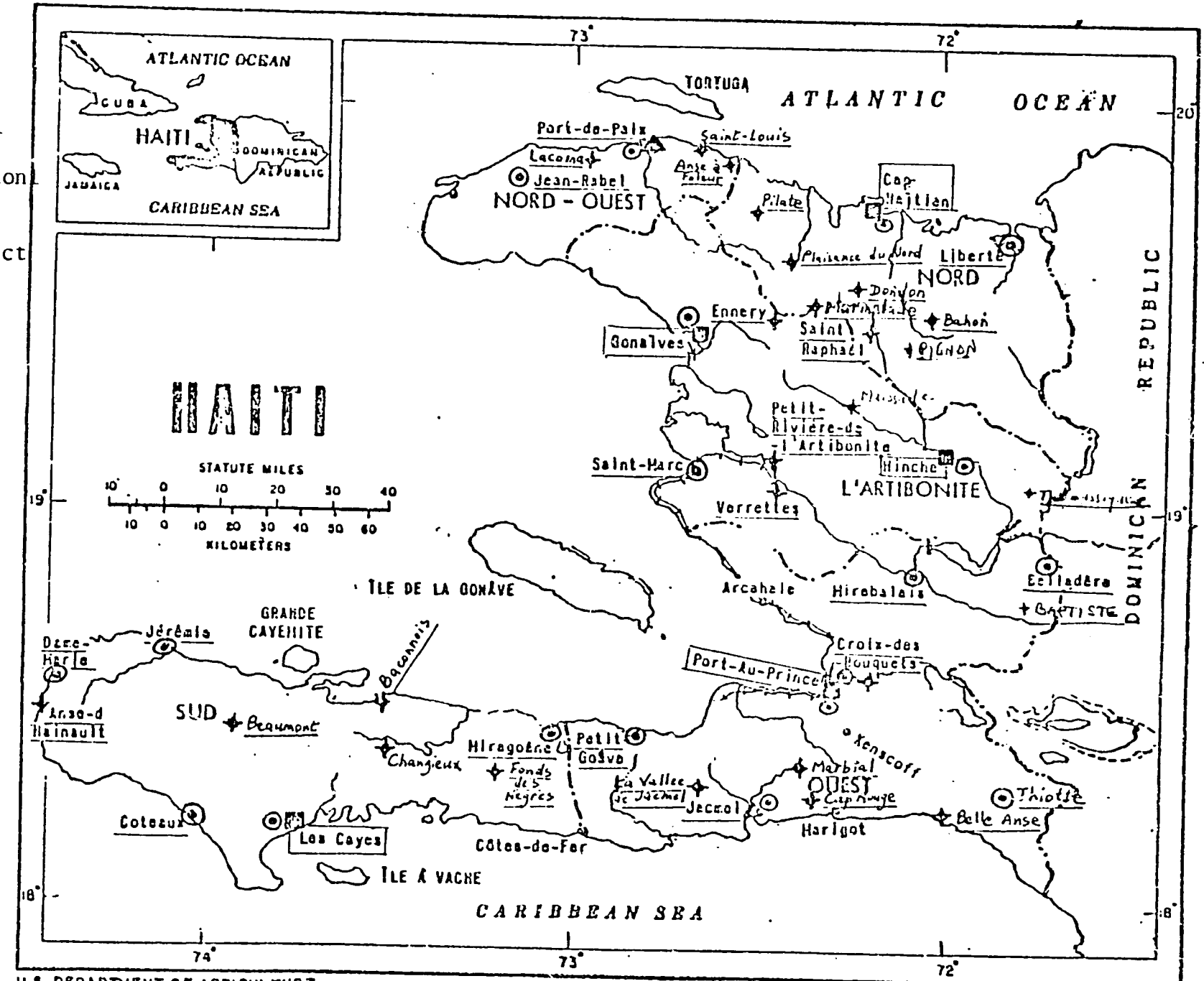
- Formation du personnel (recyclage, bourses et stages)
- Incitation au rendement (primes et promotion)
- Sanctions (voire licenciement) des mauvais agents
- Moyens de travail adéquats (voiture, moto) pour les agents en déplacement
- Respect de la hiérarchie et des rapports fonctionnels
- Salaire en fonction du rendement

Bureau Régional

" Sub-Région

" de District

" local



U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE

NEG. ERS 7060-3(3) ECONOMIC RESEARCH SERVICE

Présentation du BCA

Création et généralités

Le Bureau de Crédit Agricole, Service Public doté de l'autonomie financière et de la personnalité juridique, a été créé il y a 25 ans par une loi organique de l'Etat Haïtien qui réorganisait, en fait, le Bureau de Crédit Rural Supervisé (BCRS) en fonction depuis 1956 au sein du Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (DARNDR).

La loi organique, qui n'a jamais été revisée depuis la naissance du BCA, définit avec beaucoup de détails les objectifs, l'organisation et le fonctionnement de l'institution, mais force est de reconnaître qu'avec l'évolution, elle apparaît aujourd'hui quelque peu désuète, bien que constituant toujours le texte fondamental du BCA, auquel sont venus s'ajouter un manuel de Procédures et Règlements Généraux ainsi que de nombreux ordres du bureaux fixant les principaux changements intervenus dans la vie de l'organisme.

Objectifs

Le but essentiel du BCA est d'offrir du crédit institutionnel bon marché aux petits paysans haïtiens afin d'augmenter la production agricole et d'élever leur niveau de vie en les soustrayant de la dépendance des prêteurs traditionnels aux taux usuriers.

La terme de "petits paysans" est défini par rapport à la superficie cultivée; plus de 70% des paysans haïtiens (75% de la population totale) cultivent 5 carreaux de terre ou moins[1]; (environ 80% de ceux-ci exploitent

---

1. Un carreau représente environ 1,2 ha

Previous Page Blank

moins de 2 carreaux. Pour ces petits planteurs, la disponibilité de crédits est un facteur important pour leur développement.

Le BCA offre un crédit non supervisé, c'est-à-dire non lié à une innovation technique ou technologique, à la différence d'autres institutions comme l'Institut National de Développement Agricole et Industriel (IDAI) et les Services de Crédit des Organismes régionaux de Développement (ODN, ODVA...)

Structures et organisations actuelles

Le BCA est administré par un Conseil d'Administration de 7 membres présidé par le Ministre de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural et comprenant:

- le représentant du Département des Finances et des Affaires Economiques
- le représentant du Département du Commerce et de l'Industrie
- le représentant de la Banque Nationale de la République d'Haïti
- le représentant de l'Institut de Développement Agricole et Industriel (IDAI)
- le Directeur Général de l'Agriculture (poste actuellement érigé en Sécrétariat d'Etat au Développement Rural)
- le Directeur du BCA qui en assure le secrétariat.

Le Conseil d'Administration définit et contrôle la politique générale du BCA et approuve les prêts supérieurs à 25.000 gourdes[1]. Il se réunit au moins une fois par mois.

Selon la loi organique, le BCA est structuré en un Bureau Central et en Bureaux Régionaux et Locaux.

---

1. 1 Dollar US = 5 Gourdes haïtiennes

Le BCA est dirigé par un Directeur nommé par commission du Président de la République.

Toujours selon la loi organique, le Bureau Central est divisé en six (6) services.

- Service Adminsitratif
- Service Technique
- Service des Etudes et Recherches
- Service Financier
- Service Juridique
- Service Inspection et contrôle.

Cette structuration du Bureau Central, comme nous le verrons dans le chapitre III, a évolué et connu des changements, surtout depuis 1982 où les impératifs de l'autosuffisance a conduit à une restructuration de l'organisme.

De même, les structures du terrain ont subi des réaménagements en septembre 82: le nombre de bureaux régionaux a été réduit de 11 à 5 et il est apparu de nouvelles structures comme les bureaux sous-régionaux, la direction d'opérations et les agences de district

Aujourd'hui, selon l'ordre de Bureau no. 2 du 10 Sept. 1982, du BCA se presentent de la manière suivante:

1. Au siège (cf organigrame no. 2)
   - Le Directeur
   - Le Directeur des Bureaux Régionaux
   - Le Service Financier

- Le Service Etudes et Recherches
- Les Services Auxiliaires
- L'Unité Informatique

2. Sur le terrain

a) Le bureau régional de l'Ouest/Sud-Est, Siège Port-au-Prince, divisé en bureau sous-régional de l'Ouest et en bureau sous-régional du Sud-Est. Ce bureau régional accorde des services de prêts à 11 agences locales: (organigramme no. 4)

b) Le bureau régional du Sud/sud-Ouest, siège Cayes, dessert 9 agences locales (organigramme no. 5)

c) Le bureau régional de l'Artibonite et du Nord/Ouest ayant pour siège Gonaives et divisé en bureau sous-régional de l'Artibonite et bureau sous-régional du Nord-Ouest dessert 12 agences locales. (organigramme no. 6)

d) Le bureau régional du Nord et du Nort-Est, siège Cap-Haitien et comprend 11 agences locales. (organigramme no. 7)

e) Le burea régional du Centre a pour siège Hinche (en instance d'être transféré à Mirebalais) et dessert 6 agences locales. (organigramme no. 8)

Les bureaux régionaux (appelés en fait directions régionales) sont divisés en paliers plus ou moins nombreux avant d'atteindre le bénéficiaire, à savoir le client individuel ou la société - On peut ainsi avoir les schémas suivants:

(a)

Bureau Régional
↓
Agence Locale
↓
Client

(b)

Bureau Régional
↓
Bureau sub-régional
↓
District de Crédit
↓
Agence locale
↓
Client

Cette structuration varie selon les bureaux, nous y reviendrons au Chapitre III.

Enfin, les unités de base du BCA sont les agences locales, qui constituent les véritables centres d'activités créatrices de revenus pour le BCA.

Le nombre actuel des agences locales varie en fonction de la définition qu'on en fait.

- "Bureau avec matériel du BCA et un employé à plein temps donnant des prêts, recueillant des remboursements, et manipulant des comptes d'épargne": 42 agences locales.
- "Bureau avec matériel du BCA et un employé à plein temps ou à temps partiel fournissant 1 ou plusieurs des services suivants: faire des prêts, recueillir des remboursements et manipuler des comptes d'épargne": 51 agences locales.

Nous analyserons plus loin le problème de ces agences locales.

Nature, Consistance et Procédure des Prêts BCA

Nature des prêts BCA: Le Crédit BCA, du fait de son caractère non supervisé, est offert en espèces. Pour limiter les risques d'impayés, plus de 90% des crédits sont concédés à titre collectif à travers les Sociétés Agricoles de Crédit, solidairement responsables devant le BCA.

Une Société Agricole de Crédit est composée de 7 membres au moins et 15 au plus poursuivant le même objectif, résidant dans une même aire géographique et ayant sensiblement le même statut social et le même niveau économique. Ces sociétés sont régies par un acte constitutif et un statut apprové par le BCA. Ces actes sont enregistrés au BCA et au Département de l'Agriculture.

Comme précisé plus haut, le BCA ne finance pas des innovations techniques, mais vers la fin des années 70, l'institution a participé à un

"programme d'augmentation de la productivité des petites plantations caféières" (PPC) sur financement USAID; ces prêts constituent actuellement une grande partie des arriérés du BCA.

Les prêts BCA sont concédés à court et moyen terme (+ de 90% en court terme)

Consistance et procédure

Les demandes de prêts sont étudiées au niveau des agences locales (mortalité, capacité d'endettement et de remboursement des demandeurs) et acheminées au Bureau régional. Des comités de crédit sont institués pour l'approbation des demandes en fonction de leur consistance.

- au niveau régional: le Comité Régional, présidé par le Directeur régional, approuve les prêts inférieurs à 1000 Gourdes.
- au niveau central: un comité spécial présidé par le Directeur du BCA, pour l'approbation de prêts compris entre 1000 et 25.000 gourdes. L'avis du Conseil d'Administration est requis pour les prêts supérieurs à 25.000 gourdes.

Au plan de la procédure, les SAC présentent individuellement leur demande à la Société. Ces demandes sont examinées lors d'une séance de la SAC et présentées ensuite à l'agent local BCA qui les étudie et les achemine à la Direction Regional.

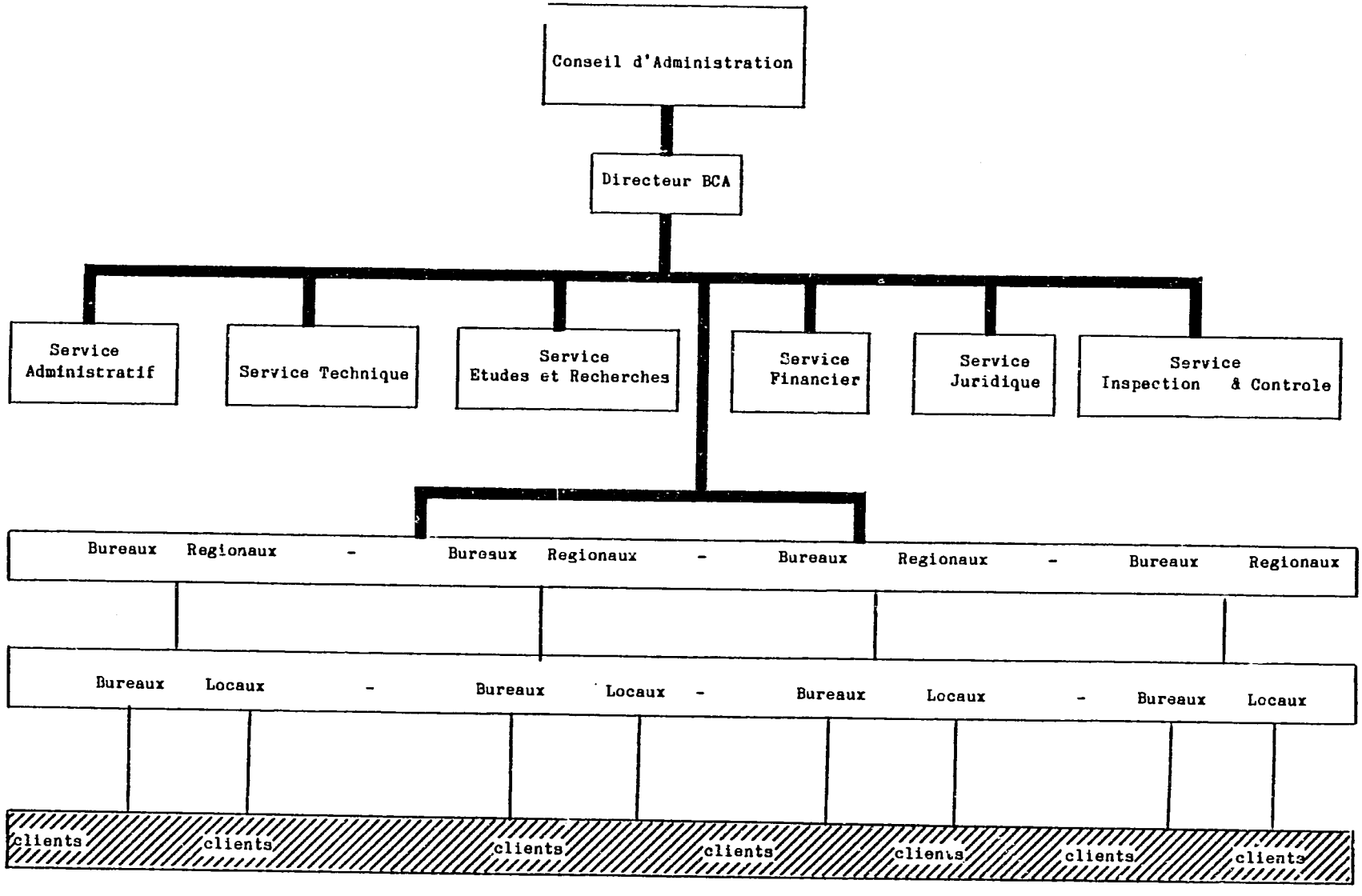
Le BCA accorde le crédit à la Société par l'intermédiaire de son Président et de son trésorier statutairement mandatés pour le recevoir et le répartir entre ses membres.

Le garanties exigées par BCA au petit planteur sont essentiellement d'ordre moral, la garantie matérielle étant constituée par le capital social de la société déposé au BCA.

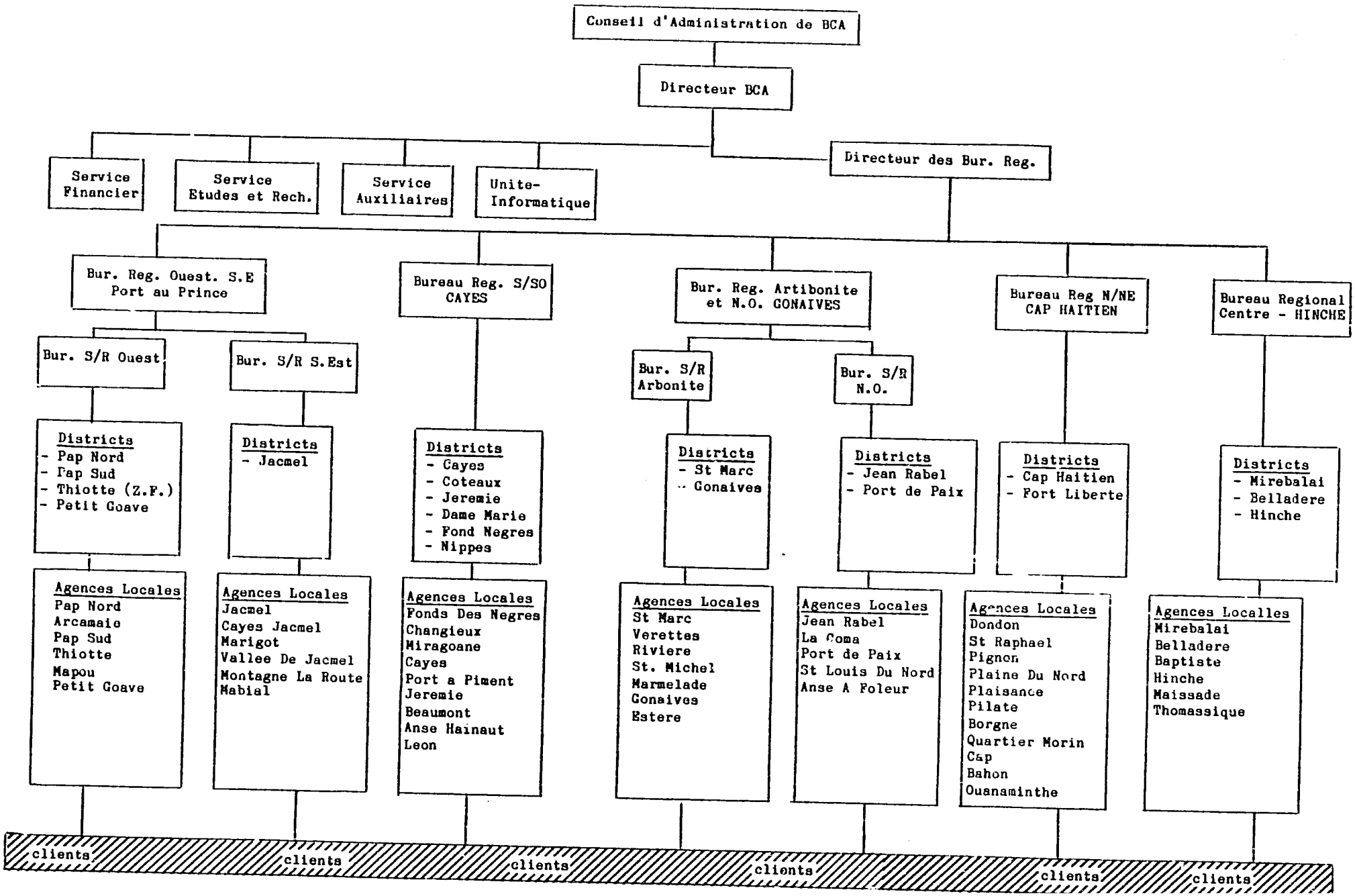
ORGANIGRAMME DE BCA

SELON LOI ORGANIQUE

(31-10-83)



ORGANIGRAMME DE BCA
SELON ORDRE DE BUREAU No 2 Du 10 September 1982
(31-10-83)



Les taux d'intérêts

- Prêts aux SAC: 12% l'an, plus 2% de frais de service et 2% d'épargne obligatoire.
- Prêts aux individus: 15% l'an + 2% de frais de service et 2% d'épargne obligatoire.

La Collecte de l'Epargne

Dans le but d'augmenter ses fonds de prêts, le BCA a entrepris une campagne de collecte de l'épargne rurale; les agents locaux sont les maîtres d'oeuvre de cette mobilisation. Il n'est pas encore fait de bilan pour montrer que cette action génére véritablement des ressources pour le BCA eu égard aux frais engagés et à la mobilité des dépôts.

Les résultats de la mobilisation de l'épargne au 30-6-82 sont:

- Région Ouest Sud-Ouest (Port au Prince):	1.212.322
- Région Nord-Nord Est (Cap. Haïtien):	279.513
- Région Artibonite et Nord-Ouest (Gonaives):	1.131.740
- Sud-Sud Ouest (Cayes):	339.539
- Région Centre (Hinche):	187.330
TOTAl	3.150.444

Autres activités du BCA

En plus des attributions fondamentales assignées par la loi organique consistant à faire des prêts aux petits paysans, le BCA mène actuellement d'autres activités dans le domaine socio-économique.

- Assurance: Le BCA se propose, depuis mars 1983, de couvrir l'assurance-maladie, l'assurance-accident et l'assurance-vie de son personnel et éventuellement de tout le personnel du département avec les cotisations prélevées à la source; l'opération devrait s'autofinancier en principe, sans risque pour le BCA; aucune étude n'en montre cependant la viabilité.

- Le Feed-Mill et le Centre de Stockage de Bon Repos: Le BCA projette la mise en valeur d'importants investissements déjà réalisés au niveau du Ministère (terrains, bâtiments et silos, machines, matières premières) pour la fabrication d'aliments de bétail et la réalisation d'une Centrale d'Achat-Vente Coopérative.

Des cadres du BCA sont affectés à ces projets dont les études de factibilité ne sont également pas réalisées.

Nous en reparlerons plus loin.

Les autres formes de Crédit Rural Institutionel en Haïti

Le BCA n'est pas le seul organisme offrant du Crédit Institutionnel aux agriculteurs haïtiens:

1. L'Institut pour le Développement Agricole et Industriel (IDAI), outre ses activités dans le secteur secondaire privé, les crédits à la Société Nationale des Parcs Industriels (SONAPI), les Crédits pour les interventions de la Société d'Equipment National (SEN) et les transferts de technologie, offre du crédit supervisé à l'agriculture haïtienne pour les aménagements fonciers, l'amélioration des pratiques culturales, l'achat d'équipement et le développement de l'Elevage.

   Pour la campagne 1981-82, il a octroyé des crédit en espèces et en nature pour environ 20 millions de gourdes répartis en:

   - crédits pour petits exploitants: 13,6 milllions de gourdes
   - crédits aux projets agricoles privés de moyenne et de grande envergure: 6,6 millions de gourdes.

   Les crédits agricoles IDAI sont offerts en grande partie à des individus, mais d'importants impayés ont conduit à l'adoption du système du crédit aux groupements de paysans.

2. Les Organismes de Développement régional, tels que l'organisme de Développement de la Vallée de l'Artibonite (ODVA) et l'organisme de Dév. du Nord (ODN) comportent des sections crédits dans leurs interventions en milieu rural; il est à noter cependant que le volet crédit de l'ODN est transféré au BCA, plus expérimenté en matière de Crédit Agricole.

   Compte tenu de leur nature et de leur spécificité, les rapports entre ces diverses institutions et le BCA ne se posent pas en termes conflictuels ou concurrentiels, mais sur des aires géo-économiques rurales différentes.

   Ensemble, ces institutions du credit, y compris le BCA, ne desservent qu'environ 35.000 clients sur les 650.000 demandeurs potentiels du monde rural haïtien, BCA en dessert 15 à 20.000.

Problèmes structuraux et organisationnels du BCA

Cette partie du rapport traitera en les analysant les princiapux problèmes que rencontre le BCA dans ses activités qui demeurent essentiellement la fourniture de crédit agricole au plus grand nombre possible de petits paysans haïtiens, à travers des structures et une organisation décentralisées et efficientes; cette action devant s'opérer dans le cadre d'une institution financière autosuffisante.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le BCA ne touche actuellement que 3% de la population rurale; il n'a donc que très peu d'impact sur le développement rural, première priorité du Gouvernement. Le BCA devra donc, disposant déjà d'une somme d'expérience considérable sur les opérations des crédits ruraux, pouvoir atteindre une plus grande masse de paysans pour participer à l'augmentation de la production agricole du revenu et de la qualité de vie des paysans, aider à combattre le crédit traditionnel usurier, (taux d'intérêt de 25 à 100%), au développement des petites industries rurales artisanales paysannes, ainsi que, quand sa viabilité financière le permettra, participer éventuellement à l'introduction de nouvelles technologies avec ses excédents de ressources.

Pour l'heure, le BCA doit poursuivre et intensifier la réorganisation entreprise, privilégier les opérations conformes à ses objectifs premiers et compatibles avec les exigences de l'auto-financement. En effet, si le BCA continue de fonctionner avec des pertes, elle rongera de plus en plus son capital et, sans subventions massives du trésor haïtien, cessera ses activités à plus ou moins longue échéance.

Previous Page Blank

La problématique de l'auto-suffisance financière d'une institution de crédit aux petits exploitants dans un pays en voie de développement, implique des orientations générales bien définies, une rigueur sur l'organisation, la définition claire de responsabilités et une gestion judicieuse des ressources matérielles et humaines. Nous examinerons donc les aspects du BCA qui peuvent constituer des freins à l'expansion et à la viabilité financière de l'institution.

Main il faut reconnaître et souligner d'abord que le BCA est l'organisme qui a les résultats les plus performants sur les plans financiers et le plus d'impact sur les revenus de petits paysans par rapport aux autres structures de crédit intervenant dans le milieu rural haïtien.

Les paysans apprécient les services que leur rend le BCA, c'est pourquoi cette institution a la taux de remboursement le plus élevé. Il lui reste cependant à se restructurer et se reorganiser dans la nouvelle optique d'autosuffisance.

Les orientations générales du BCA

Il y a lieu de clarifier à ce niveau certaines considérations. Selon la loi organique, le BCA est une institution financière chargée d'offrir ses crédits aux petits exploitants, c'est une institution financière bien spécialisée, différente des opérations d'encadrement ou des organismes de développement rural. C'est sans doute en raison de ce caractère spécifique que les autorités lui assignent la nécessité de s'autosuffir financièrement pour éviter les subventions constituelles du Trésor Public qui l'a aidé à constituer au départ un capital social avec l'aide des bailleurs de fonds.

Le BCA offre du crédit non supervisé, en ne finançant pas l'introduction d'innovations techniques et technologiques, l'expérience ayant montré que dans les pays en développement, les programmes de crédits liés à des "Paquets technologiques" ne sont que très, très rarement autosuffisants en raison des risques encourus: une innovation technique comporte toujours des risques de rejet par le paysan et doit être complètement adaptée et sous-tendue par des services de vulgarisation, d'approvisionnement en intrants et de commercialisation bien organisés.

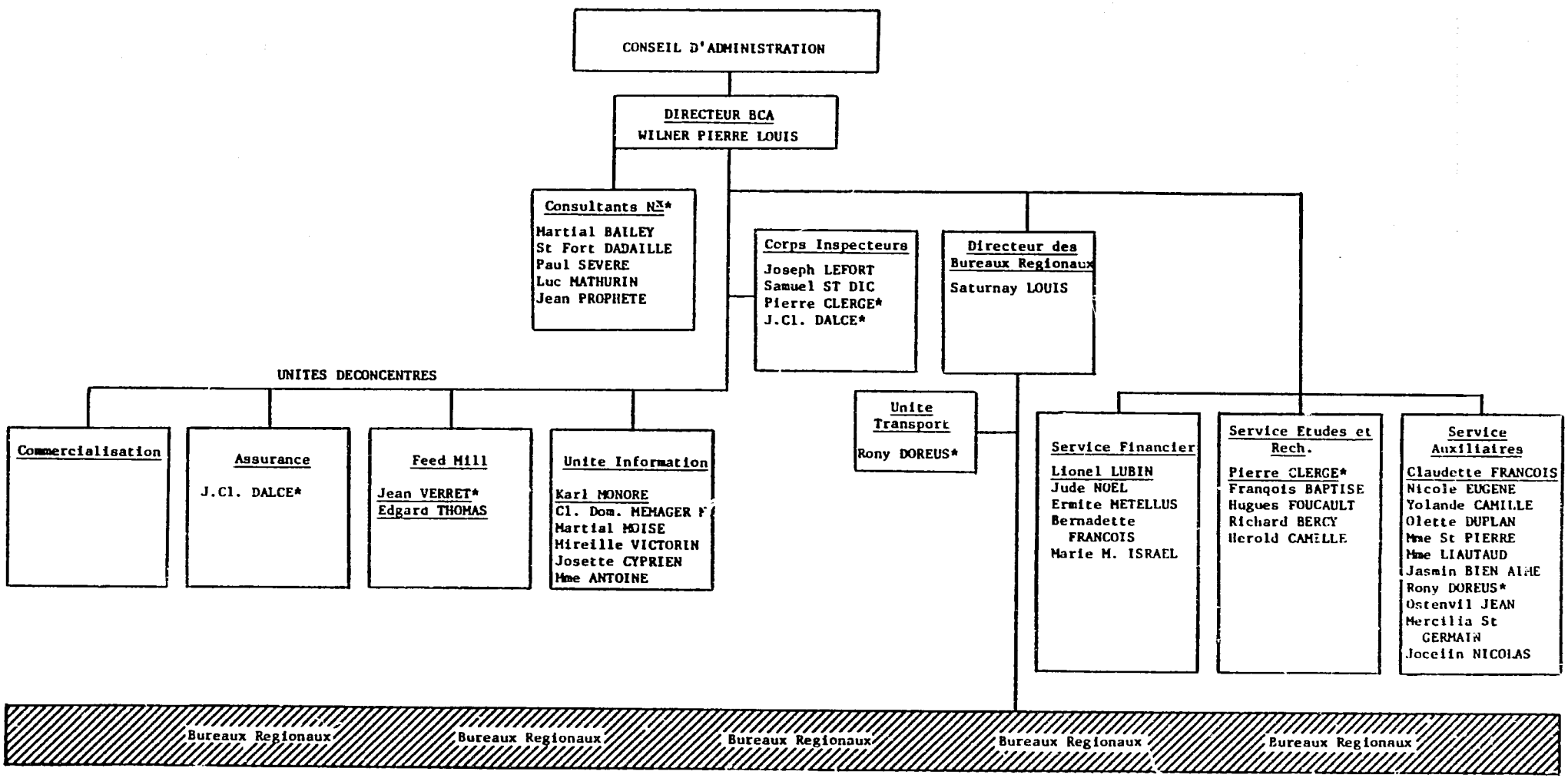
C'est dans le sens que les activités actuelles du BCA dans des domaines socio-économiques non conformes aux objectifs de base (assurance, commercialisation, fabrique d'aliments du bétail), si elles devaient engager le BCA dans des operations financières restreignant son fonds de prêts aux paysans, paraissent une limitation à l'expansion.

En définitive, il y a lieu, au plan des orientations générales, de réaffirmer les objectifs premiers du BCA et n'en dévier que quand ils seront bien atteints, tout en visant la viabilité financière qui donnera à l'institution la possibilité de refinancer ses encours en faisant appel au marché financier national et international privé afin d'éviter d'être continuellement assisté par les subventions de l'Etat.

La déséquilibre budgétaire actuel (en particulier le coût du personnel) est une des raisons pour lesquelles les institutions financières dont le BCA a sollicité le concours ont répondu défavorablement.

Une telle orientation devrait tendre à donner de plus en plus d'autonomie au BCA. Un simple service public peut-il vraiment être autosuffisant? Tant que le BCA ne pourra pas fonctionner comme au privé avec des pouvoirs étendus pour son Directeur, il est inutile de parler d'autosuffisance. Ce ne sera qu'une structure à subventionner constamment.

ORGANIGRAMME REEL DU SIEGE DU BCA AU 31/10/83
*AGENTS EXERCANT PLUSIEURS FONCTIONS



Le Problèmes du siège du BCA

Le siège du BCA fonctionne avec 38 agents (sur un effectif total de 117 personnes dont 42 agents locaux) répartis dans les services suivants: (orgranigramme no. 4)

1 Directeur

1 Directeur des bureaux régionaux

5 Consultants nationaux

5 Agents au service financier

5 Agents au service Etudes et Recherches

11 Personnes aux Services Auxiliaires

4 Personnes au "Corps des Inspecteurs"

6 Personnes à l'unité informatique

2 Agents au Feed-Mill

1 Agent à l'Assurance

Certain agents ont des activités doubles, ainsi:

- Le Chef du Service Etudes et Recherches fait aussi partie du Staff "Corps des Inspecteurs"
- Le Responsable des Assurances est également membre du staff des Inspecteurs
- Le Responsable de l'Unité de transport (attaché à la Direction des Directeurs régionaux) fait partie aussi des services auxiliaires.
- Un des co-directeurs du Feed-Mill est en même temps Directeur Régional.

- On constate aussi que de nombreux services sont surétoffés au vu de leurs résultats; ainsi le Service Etudes et Recherches comprend 5 cadres de haut niveau, les Services Auxiliaires regroupent 11 agents, et 5 consultants nationaux sont en permanence rattachés à la Direction. Certain cadres des "Unités déconcentrées" n'ont pas encore de responsabilités clairement définies.

Le rôle du corps des inspecteurs n'est pas indiqué sans équivoque: est-il un instrument de contrôle de l'ensemble de services du BCA et en particulier du portefeuille de prêts, auquel cas il relève directement du Directeur, ou est-il conçu uniquement comme outil de contrôle et d'inspection des bureaux régionaux, sub-régionaux et locaux, auquel cas il serait logiquement attaché à la Direction des Bureaux régionaux?

Au total, le siège est disproportionné par rapport aux services qu'il offre actuellement et au regard de l'autosuffisance. Beaucoup d'agents se plaignent du manque d'appui du siège, de défaut de communication, de formation et d'information insuffisantes. Mieux, ils ont conscience que ce sont eux qui "créent" des ressources et un personnel pléthorique du siège est là pour les consommer. Ceci n'est pas de nature à rehausser leur conscience professionnelle. Le Bureau central du BCA est, en effet, éminemment budgétivore: il accapare 45% des dépenses de fonctionnement du BCA. Selon une étude du Conseiller Technique Financier, ce taux devrait être rabaissé à 25% si l'on applique les règles d'une viabilité financière des institutions bancaires. Ainsi le siège devrait fonctionner avec seulement 4 personnes au lieu de 38 actuellement!...

Si bien entendu une telle hypothèse parait prématurée, il n'en demeure pas moins que, sans que son portefeuille n'en souffre, bien au contraire,

le BCA doit massivement décongestionner son siège. Les autorités du Département et de l'institution même en mesurent certainement la nécessité, qui cherchent à se départir d'un certain nombre de "poids morts" payés sans fournir la contre-partie de travail adéquate.

Il semble du reste que l'opportunité de reconvertir de tels agents ne soit pas totalement étrangère à la volonté de diversification qu'on connaît actuellement au BCA. Encore faudrait-il avoir l'assurance qu'ils répondront aux exigences de dynamisme et d'esprit d'entreprise que doivent requérir les "Centres de profit": feed-mill, Centre de Stockage de Bon Repos, etc.

L'allègement du staff du siège est une mesure indispensable pour la bonne marche du BCA. Il peut s'opérer en décentralisant les structures et en réduisant le personnel au profit du terrain.

Au plan des structures, l'objectif est d'avoir un BCA avec un minimum de services mais suffisamment efficaces pour appuyer les Bureaux régionaux réellement décentralisés fonctionnant comme de véritables succursales de Banque. En effet, l'essentiel des activités bancaires du BCA s'opère sur le terrain, le siège ne jouant qu'un rôle d'impulsion, de suivi contrôle et de centralisation de résultats. Ainsi une équipe dynamique comprenant:

1 Directeur

1 Service Administratif

1 Service de Crédit

1 Service Financier

aidés d'un bon outil de gestion que constitue l'informatique peut suffire au siège pour conduire le BCA. Ces services seront étoffés d'un personnel optimum.

a) Le Service Administratif: assure la gestion du personnel, les services auxiliaires et la documentation. Il sera allégé par une décentralisation de la gestion du personnel au bénéficice des bureaux régionaux, le service central assurant appui et coordination. Les services auxiliaires (approvisionnements, gestion des matériels et fournitures de bureaux, sécrétariat, messagerie...) gonflent démesurément ce service à l'état actuel. Une réduction du nombre d'agents est une necessité.

La documentation, actuellement quelque peu négligée, est à réorganiser, avec local et armoires, pour le classement et la conservation des archives dont ne peut se passer un organisme de la taille du BCA.

b) Le Service Financier: maintiendra ses sections actuelles (comptabilité, caisse) jusqu'à la décentralisation effective qui rendra la section caisse non nécessaire, réduite à une "caisse de menus dépenses" que pourra tenir le chef de service financier lui-même. On remarque que la caisse du BCA reçoit en depôt des valeurs d'autres services du DARNDR. Il faudrait décider si cette opération doit se poursuivre et dans quelle mesure le BCA sera rénuméré pour ses services.

Une activité importante du service financier consistera en la confection et le suivi budgétaire. A cet effet, le BCA mettra en oeuvre un planning de réduction des ses pertes annuelles en rapport avec l'objectif d'autosuffisance à moyen terme et le tableau de réduction ou de redistribution du personnel. Pour ce faire, il est bon que le BCA établisse des projections budgétaires (l'horizon 87 est actuellement retenu) et en suivre rigoureusement l'exécution.

Avec la perspective d'utiliser les services de l'informatique pour le traitement des salaires et de la comptabilité, le service financier pourra fonctionner avec 3 personnes.

Un service de crédit: Ce sera le service d'appui aux structures de terrain et revêt de ce fait une grande importance pour le dynamisme du BCA. Il jouera non seulement le rôle de l'actuelle Direction des Bureaux régionaux mais il sera prticulièrement chargé de:

- l'évaluation des activités de crédit du BCA
- l'étude des dossiers de crédit de la compétence du siège.
- l'inspection et le contrôle des bureaux régionaux et des agences locales; à cet effet, le corps des inspecteurs y sera rattaché.
- la formation et le recyclage des agents de terrain: ce point est aussi très important et répond à une attente contenue. On devrait donner une bonne formation de base aux nouvelles recrues des agences locales et organiser des recyclages périodiques pour les anciens. (4) cadres de haut niveau peuvent diriger ce service: 1 chef de service, 2 inspecteurs ayant vocation de contrôle sur l'ensemble du pays et non pas répartis par région, 1 cadre chargé des études de dossier et de l'évaluation des activités de crédit.

L'unité informatique gardant sa conception actuelle de centre de profit sera maintenu; cependant, pendant un certain temps - 1 à 2 ans - il fonctionnera comme un simple service du siège, afin de bien mettre au point son système et affiner au maximum ses coûts. Il pourra contribuer plus tard, quand la priorité donnée au traitement du portefeuille du BCA sera parfaitement maîtrisée, à alléger davantage le personnel du siège par la prise en charge des travaux de dactylographie en incorporant dans ses performances un système de traitement des mots.

En ce qui concerne les actuelles "unités déconcentrées", des études doivent être entreprises pour s'assurer de leur rentabilité, la manière la plus appropriée de leur fonctionnement ainsi que le niveau d'intervention qu'elles peuvent recevoir du BCA, sous réserve toutefois que le BCA n'ait pas à supporter de gros investissements ou d'éventuels

déficits qui porteraient préjudice à sa capacité d'offrir des crédit aux petits exploitants. Aussi, il serait recommandé que le BCA ne s'y engage qu'à la lumière de ces études à entreprendre dans les plus brefs délais, alors que 3 cadres (1 à l'assurance et 2 au Feed-mill) sont déjà détachés et payés par le BCA pour ces unités. Dans la meilleure des hypothèses, ces unités devraient être de bons clients éventuels pour le BCA. En tout état de cause, la formule retenue devrait permettre de mettre en valeur ces énormes investissements existants, de la manière la plus judicieuse, et sans préjudice pour le BCA. L'hypothèse de sous-traitance avec un privé, avec droit de regard du BCA en particulier en ce qui concerne la gestion, et actuellement envisagé par les autorités du Département.

Les consultants nationaux: leur nombre actuel (5) est excessif. Il serait souhaitable que le BCA utilise leurs services sous forme de contrats de manière ponctuelle et non pas leurs verser un salaire permanent, si minime soit-il. C'est du reste la definition même d'un consultant.

Enfin, il est recommandé d'intégrer l'actuel Service des Etudes et Recherches aux structures similaires du Département, par exemple à la Direction de l'Economie Rurale et des Statistiques Agricoles ou à l'Unité de Programmation du DARNDR.

Le siège BCA ainsi restructuré ne fonctionnerait qu'avec environ 20 personnes (ou environ 15 en excluant l'Unité Informatique). Cette équipe légère sera dirigée par un Directeur à qui il devrait être reconnu plus d'autonomie mais sous tutelle technique du DARNDR et financière du Département de l'Economie et des Finances. Il devrait recevoir des pouvoirs réels, en particulier pour la gestion du personnel (recrutement et licenciements). Le décongestionnement du siège s'opérera en faveur de structures du terrain plus operationnelles.

Le cas des structures de terrain

Il faut rappeler que comme pour le siège les structures d'intervention du BCA sur le terrain ont été réorganisées, il y a un an, par la nouvelle équipe dirigeante. Cette réorganisation, objet de l'Ordre de Bureau no. 2 du 10 septembre 1982, était opérée "pour permettre au Bureau de Crédit Agricole de maîtriser le phénomème d'érosion annuelle de ses capitaux et d'atteindre à l'horizon 1987 l'auto-suffisance financière".

Substantiellement, la mesure réduit de 11 à 5 le nombre de Bureaux Régionaux et crée 2 bureaux sous-régionaux (on note qu'à la lettre de l'ordre de bureau, ce sont 4 au lieu de 2 bureaux sous-régionaux qui sont nouvellement créés, mais peut-être s'agit-il d'une petite erreur de formulation de ses auteurs). Les nouveaux bureaux régionaux et sous-régionaux couvrent l'ensemble du pays et accordent des services de prêts à 20 districts[1] de crédit subdivisés en agences locales.

Les bureaux régionaux sont dirigés par des "Directeurs" Régionaux ayant rang de chefs de service; les bureaux sous-régionaux sont confiés à des "Directeurs" sous-régionaux avec rang d'assistants chefs de service. Les districts sont animés par des agents de crédit de district ayant sous leur supervision les agences locales.

---

1 Les districts sont des divisions tructurelles sur le terrain du DARNDR, Secrétariat d'Etat à l'Agriculture et aux Ressources Naturelles sur le terrain. Au nombre de 20, les districts sont subdivisés en sections rurales et communes.

L'étude comparative des organigrammes réels des 5 bureaux régionaux fait apparaître une diversité dans les subdivisions des unités du terrain. En particulier, la fonction d'agent de crédit de district n'est pas très claire - le plus souvent, c'est l'agent local qui est en même temps agent de district ou inversement. Par exemple: le district de Port-au-Prince Nord et les agences locales qui le composent ont un seul et même responsable; l'agent de district de Port-au-Prince Sud est responsable de la seule agence locale que comporte le district. Il en est ainsi dans le bureau sous-régional Nord-Nord'Ouest avec le district de Jean-Rabel (voir organigrammes 4, 5, 6, 7, 8) -- Bon nombre d'agents de district ne supervisent qu'eux-mêmes.

Par contre dans le bureau régional Nord-Nord'Est, 3 agents de district de crédit se partagent le seul district de Cap-Haïtien.

Les fonctions d'agents de district de crédit semblent répondre plutôt d'une promotion en titre sans correspondre à un changement dans la fonction, si l'on convient qu'un agent de district de crédit doit superviser un ensemble d'agences locales. Cela relève aussi sans doute d'une volonté de se conformer aux structures du Département de l'Agriculture sur le terrain, sans rapport évident toujours avec une nécessité pour le fonctionnement du BCA.

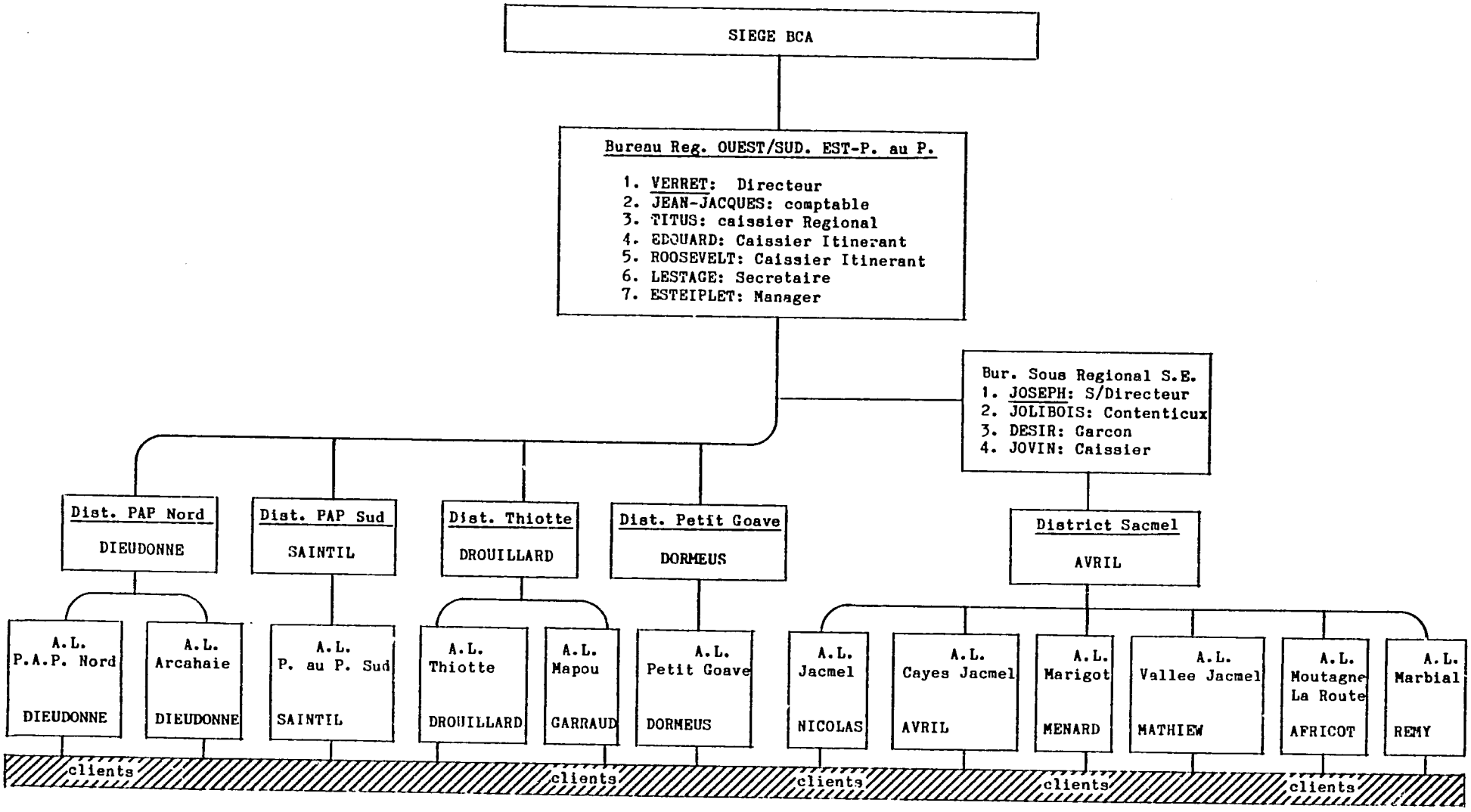
Quant aux Directeurs des bureaux sous-régionaux, ils effectuent pratiquement les mêmes tâches que les directeurs des bureaux régionaux (sauf qu'ils ne sont pas ordonnateurs dans la gestion).

Le nombre des agences locales se détermine en fonction de la définition qu'on leur donne comme nous l'avons vu au chapitre précédent. On peut dire en tout cas que 42 agents locaux sont responsables de 50 agences locales (en excluant le Directeur Régional des Cayes qui est en même temps Agent local des Cayes).

ORGANIGRAMME REEL
BUREAU REGIONAL OUEST SUD.EST
PORT-AU-PRINCE
31/10/83

Performances 81-82:

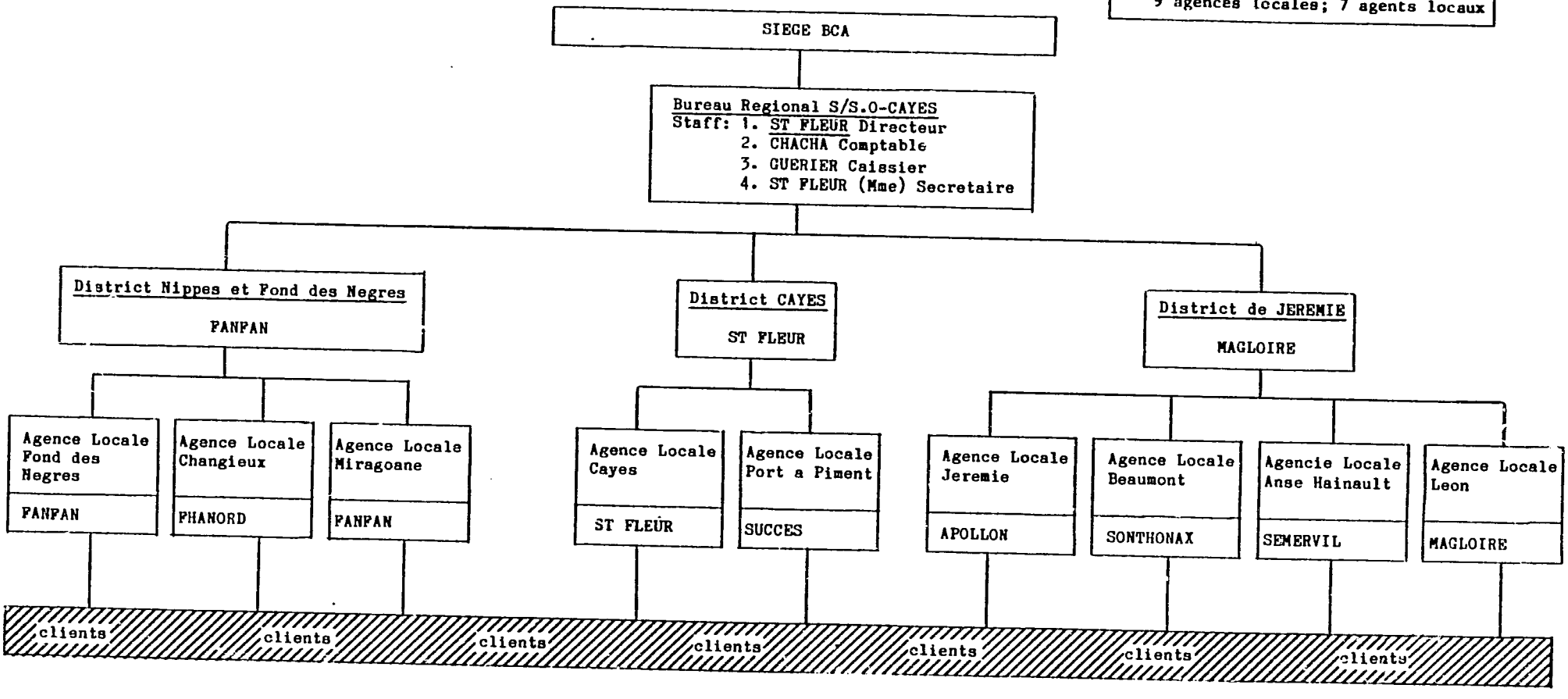
- Portefeuille: 7.681.713 G
- Taux de remboursement
  12 agences locales; 11 agents locaux



ORGANIGRAMME REEL DU BUREAU REGIONAL
SEED/S.O. CAYES - 31-10-83

Performances 81-82:

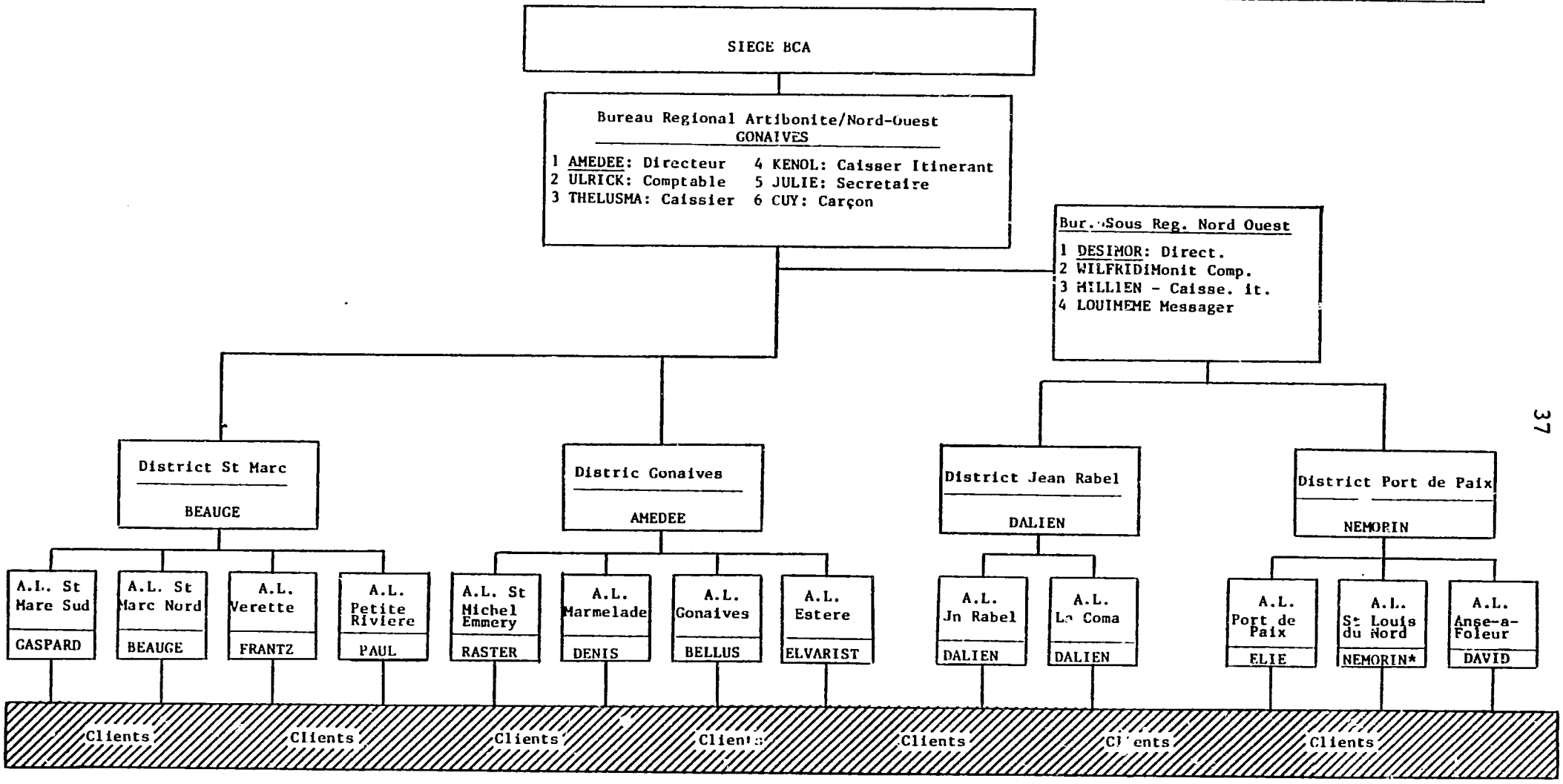
- Portefeuille: 3.320830 ₵
- Taux de remboursement
  9 agences locales; 7 agents locaux



ORGANIGRAMME REEL BUREAU REGIONAL
ARTIBONITE/NORD OUEST (GONAIVES)
AU 31/10/83

Performances 81-82:

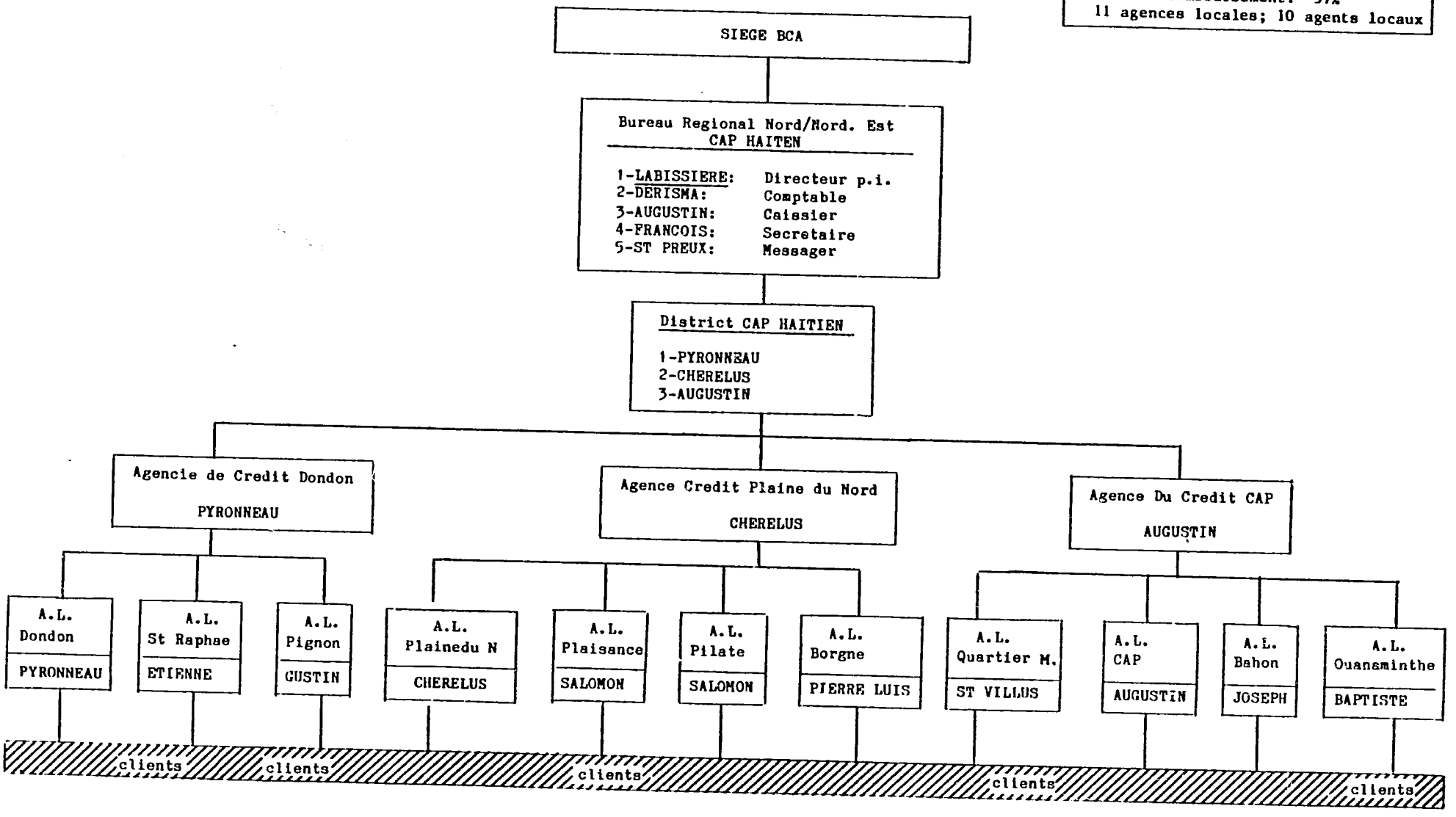
- Portefeuille: 5.249758 ₵
- Taux de remboursement: 66%
  13 agences locales; 12 agents locaux



ORGANIGRAMME REEL DU BUR. REG. NORD/NORD EST
CAP HAITIEN 31-10-83

Performances 81-82:

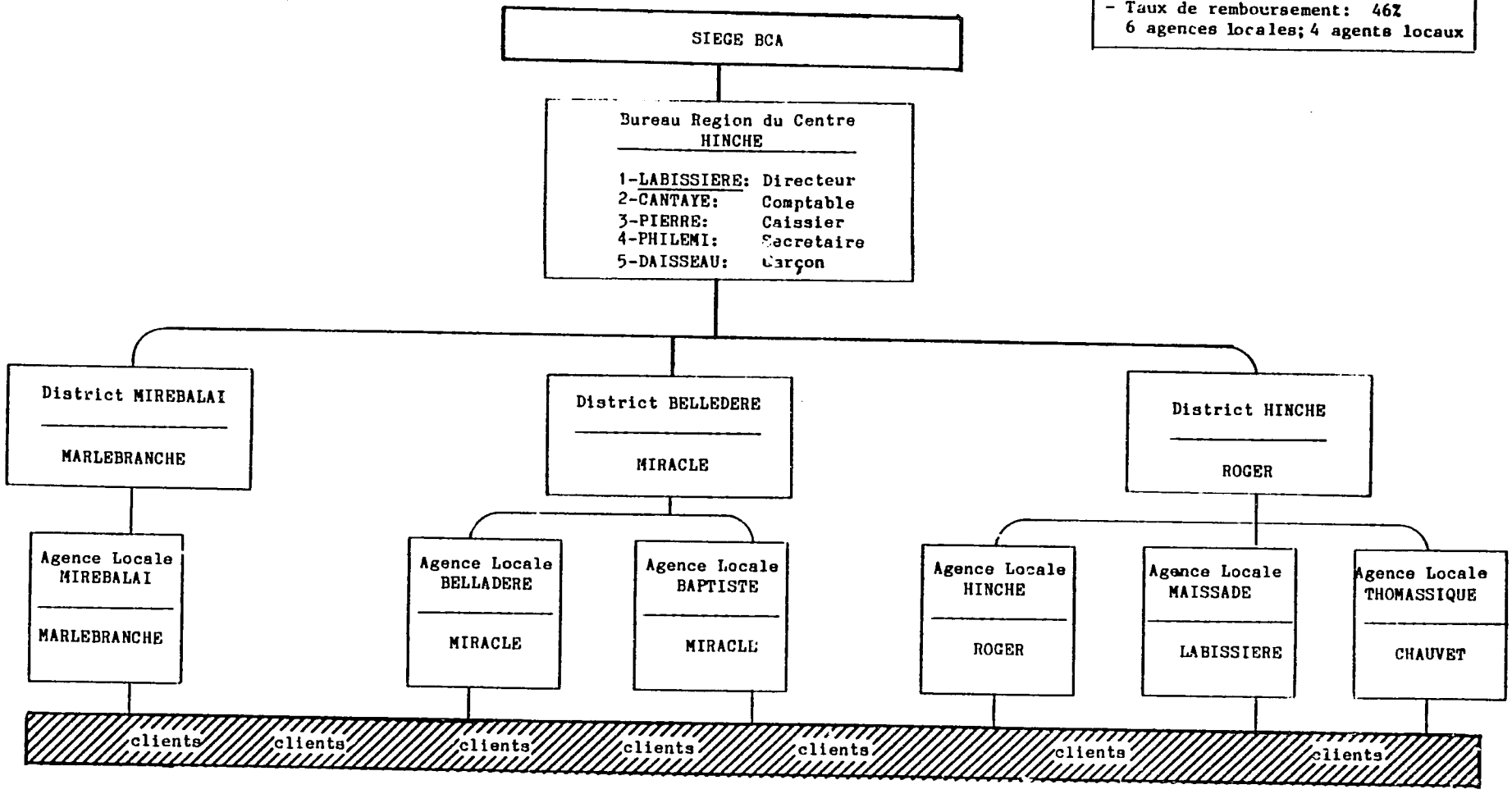
- Portefeuille: 2.651943 ¢
- Taux de remboursement: 57%
  11 agences locales; 10 agents locaux



ORGANIGRAMME REEL DU BUR. REGIONAL
DU CENTRE HINCHE 31-10-83

Performances 81-82:

- Portefeuille: 2.053468 ¢
- Taux de remboursement: 46%
  6 agences locales; 4 agents locaux



PORTEFEUILLE ET TAUX DE REMBOURSEMENT

(GOURDES -- EXERCICE 1981-82)

REGION	ORD/PPC	PORTEFEUILLE		TAUX DE REMBOURSEMENT	
CAP HAITIEN	ORD	2.207.259		69%	
	PPC	444.684		20%	
	TOTAL		2.651.943		57%
GONAIVES	ORD	5.249.758		66%	
	PPC	0		--	
	TOTAL		5.249.758		66%
HINCHE	ORD	1.184.678		86%	
	PPC	868.790		7%	
	TOTAL		2.053.468		46%
PORT-AU-PRINCE	ORD	5.471.273		77%	
	PPC	2.210.440		5%	
	TOTAL		7.681.713		62%
CAYES	ORD	2.901.003		37%	
	PPC	419.827		21%	
	TOTAL		3.320.830		34%
TOTAL BCA	ORD	17.013.971		66%	
	PPC	3.943.741		17%	
	TOTAL		20.957.712		56%

SOURCE: "ANALYSE DES TAUX DE REMBOURSEMENT SUR PRETS AU BCA" PAR JEAN-JACQUES DESCHAMPS. D.A.I., JUIN 1983

	Nombre d'Agences locales	Nombre d'Agents Locaux
Port-au-Prince	12	11
Cayes	9	5
Gonaives	13	12
Cap-Haïtien	11	10
Hinche	6	4
TOTAL	51	42

En outre à l'analyse des fonctions du personnel de terrain, on constate que d'autres agents occupent des rôles pas très bien définis. Il en est ainsi des "Directeurs d'Operations", "Moniteurs Comptables", "Aides Agents".

En resumé, tout comme au siège, les structures de terrain du BCA se caractérisent par un staff lourd et des fonctions duplicatives ou pas clairement définies.

Les agences locales, qui devraient constituer les entités priviligiées parce que structures de base, ne sont pas assez nombreuses par rapport au reste du personnel, ou pas assez performantes en considération de leur portefeuille; on note que pour 117 agents au total au 31/10/83 42 seulement exercent les fonctions d'agents locaux à plein temps.

La réorganisation du terrain devrait tendre à donner plus de pouvoirs aux bureaux régionaux, à alléger le personnel staff trop lourd (exemple: le Bureau Régional de Port-au-prince regroupe 11 agents de staff pour 11 agents locaux!), et à augmenter le nombre d'agences locales performantes.

Il est recommandé de:

a) transférer du siège aux bureaux régionaux les pouvoirs accrus pour les décisions dans les opérations de crédit et de gestion du personnel. Les bureaux régionaux devraient être assignés à des

objectifs du portefeuille d'opération. A titre indicatif, on peut rappeler les augmentations prévisibles du volume des prêts (dans la mesure où les ponds correspondants existent) établies par le BCA pour les 3 prochaines années.

(en milliers de Gourdes)

Région	81/82	82/83	83/84	84/85
les Cayes	1.636	2.300	3.800	6.500
Port-au-Prince	4.359	6.100	7.800	10.000
Gonaives	4.873	6.700	9.500	12.000
Cap Haïtien	1.821	3.000	5.000	8.000
Hinche	1.057	2.000	3.000	5.000
TOTAL	13.707	20.100	29.100	41.500

Le Portefeuille optimal par agence devrait être d'environ 1 million de Gourdes.

b) Eriger les 2 bureaux sous-régionaux en bureaux régionaux de plein exercice avec de objectifs de portefeuille: Bureau Régional du Sud-Est (Jacmel) et Bureau Régional du Nord-Ouest (Port de Paix).

c) Réduire les staffs des bureaux régionaux aux strictes nécessités de service.

- le directeur
- le comptable
- le caissier

Les travaux de dactylographie, nettoyage, courses -- seront payés à la tâche pour ne pas mobiliser un personnel permanent le plus souvent inemployé -- Les moniteurs-comptables, caissiers itinérants -- iront groisir le nombre des agences locales pour contribuer à l'augmentation du portefeuille.

d) L'agence de district de crédit ne sera pas une structure organique obligatoire; cependant les relations fonctionnelles et la collaboration avec les agents des districts DARNDR seront renforcées, en particulier au niveau la formation et de l'encadrement des SAC et la tenue des comités régionaux de crédit.

e) Renforcer le rôle d'inspection et de contrôle du siège du bureau régional (Directeur et comptable)

d) L'unité de base du BCA restera l'agence locale. Cependant on s'efforcera de faire en sorte que le nombre d'agences locales corresponde au nombre d'agents locaux. L'augmentation du nombre d'agences locales viables en vue de l'élévation du portefeuille BCA devrait constituer le résultat attendu de la restructuration.

En résumé, il est réconfortant de constater le dynamisme des agents du terrain par rapport à ceux du siège. La majorité d'entre eux travaillent avec beaucoup de conscience et sont soucieux de la réalisation de l'objectif d'autosuffisance du BCA qui devrait s'opérer à travers l'augmentation du portefeuille de prêts.

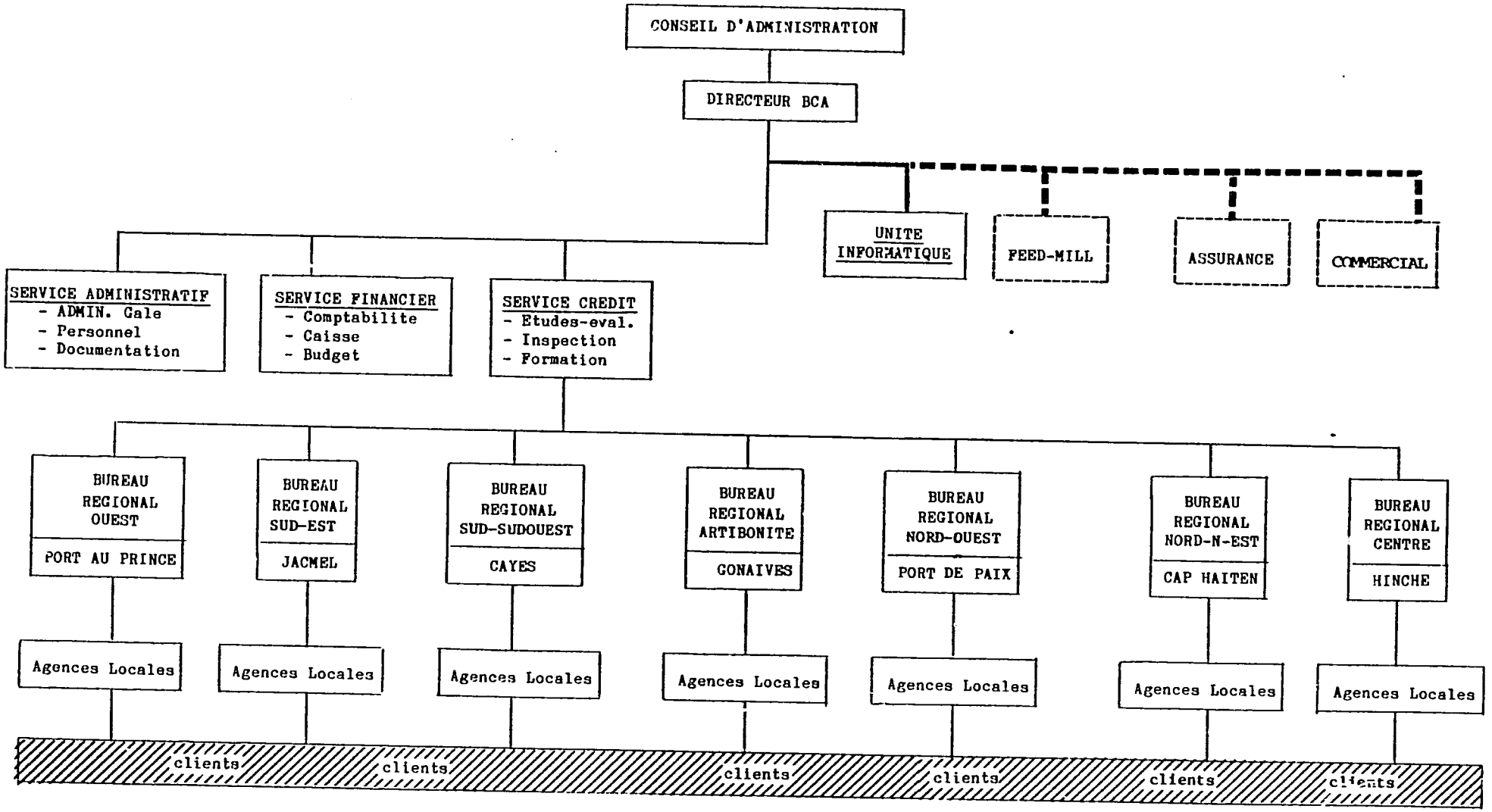
Les mesures nouvelles de décentralisation et de réorganisation devraient être ressenties à leur niveau comme un encouragement et un hommage à leur esprit d'abnégation. Elles doivent s'accomplir avec d'autres mesures incitatives tendant à maintenir et améliorer l'ardeur au travail de tous les agents du terrain.

Conclusions

Le BCA réorganisé (organigramme no. 9) aura les caractéristiques essentielles suivantes:

- 1 siège allegé à environ 50% de son effectif actuel
- Insertion du service Etudes et Recherches au DARNDR et affectation sur le terrain

PROJET D'ORGANIGRAMME DE BCA RESTRUCTURE



- Non-permanence des consultants nationaux
- Etudes à mener pour les projets dits "déconcentres"
- Décentralisation des activités de crédit, d'inspection et gestion du personnel au niveau des bureaux régionaux
- Erection de 2 bureaux sous-régionaux en bureaux régionaux (Jacmel, Port de Paix)
- Direction par objectifs pour les bureaux régionaux et les agences locales (environ 1 million de Gourdes par agence locale).
- Collaboration plus étroite avec les services de vulgarisation (agronomes de district et autres agents des services du DARNDR) mais suppression des agences de crédit de district en tant que structures organiques systématiques pour le BCA.
- Augmentation du nombre d'agences locales viables en y affectant les agents "libérés" par la décentralisation. Des mesures d'accompagnement devraient aussi être prises pour rendre encore plus efficaces les structures et le hommes chargés de les animer.
- On devrait accorder plus d'importance à la formation et au recyclage de agents de terrain par des séminaires et des stages. C'est au cours de ces rencontres que s'effectuent les échanges et on y cultive l'émulation et la conscience professionnelle. Les meilleurs agents pourraient obtenir des bourses d'études pour améliorer leur niveau.
- De même, les primes de rendement pourraient être revues et appliquées du manière en n'en distribuer qu'aux agents qui les méritent réellement. A cet effet, il apparaît encore la nécessité d'évaluer périodiquement tous les agents.
- Les responsables du BCA devraient sanctionner, voire licencier les agents peu travailleurs ou inconscients (on voit des agents qui s'absentent inconsidérément de leur poste ou négligent absolument leur travail).

- Les moyens de déplacement constituent actuellement un frein au rendement de beaucoup d'agents. Les motos sont dans un mauvais état et les agents n'ont généralement par les moyens pour les réparer. Leur mode d'acquisition devrait être revue, ainsi que les frais de fonctionnement y afférents, afin que les agents se rapprochent davantage du leurs clients chaque fois que de besoin.
- Le BCA devra continuer de privilégier le crédit au groupements; les SAC seront des partenaires plus responsabilisés et la caution solidaire devrait jouer plus pour limiter les impayés. Le BCA devra réfléchir, de concert avec les intéressés, sur l'évolution de ces groupements qui devraient, à terme, être représentés au Conseil d'administration du BCA.

Sur le plan de la politique générale:

- La revision de la loi organique s'impose pour prendre en compte l'évolution actuelle du BCA.
- Il y a lieu de réaffirmer l'objectif essentiel du BCA qui est de faire du crédit aux petits exploitants en tant <u>qu'institution financière spécialisée</u> jouissant de l'autoromie financière et de la personnalité civile.
- Il devrait être décidé si le BCA évolue vers la constitution d'une "Banque de Crédit Agricole" et à quel terme, ou s'il reste un simple service auquel il est malaisé d'être autosuffisant financièrement.
- Enfin, il est absolument nécessaire que le BCA établisse et suive un plan (avec budget conséquent) pour réduire ses pertes opérationnelles actuelles et pour la mise en oeuvre des actions de décentralisation et de réorganisation.

Le BCA a déjà effectué un important travail au bénéfice des populations rurales haïtiennes et il a acquis au fil des ans une expérience considérable dans l'oeuvre très difficile de gestion de crédits ruraux. Ses services sont bien appréciés par les bénéficiaires et ses taux de recouvrement sont loin d'être parmi les plus mauvais en la matière.

Il aborde depuis quelque temps un tournant décisif qui devrait lui permettre d'atteindre l'autosuffisance financière en agissant principalement sur les aspects suivants:

- Correction des structures pour les rendre plus operationnelles
- Décentralisation et responsabilisation des Bureaux Régionaux
- Réduction des coûts de fonctionnement (salaires et autres frais)
- Augmentation du portefeuille
- Amélioration du taux de recouvrement, etc.

Des mesures concrètes sont d'ores et déjà prises pour le transfert de responsabilité du siège aux bureaux régionaux et l'on cherche les moyens les plus appropriés pour le meilleur emploi et/ou la réduction du personnel du siège.

Cependant, ces efforts, quoique encourageants, ne sont pas encore à la mesure du redressement visé et c'est en fait des mesures drastiques qui seront à prendre si l'on veut atteindre le but fixé.

La présente étude constitue un cadre d'action réalisable à court et moyen terme pour l'accès du BCA à la viabilité financière en vue de servir le plus grand nombre de petits paysans haïtiens.

ANNEXE 1

EXTRAITS DE LA LOI ORGANIQUE CREANT LE BCA

18/

L O I

DR. FRANCOIS DUVALIER

Président de la République

Vu les articles 48, 90 et 92 de la Constitution;

Vu la Loi du 14 mars 1958 organisant le Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural;

Vu la Loi No.2, article 12 du Code Rural François Duvalier sur l'organisation de la Section Rurale et le Crédit Rural,

Considérant que le Code Rural François Duvalier a prévu la création d'un système de Crédit Rural pour la promotion économique et sociale des agriculteurs ruraux;

Considérant que l'accroissement démographique doit s'accompagner d'un accroissement de la production agricole et de ses annexes.

Considérant qu'il est nécessaire de promouvoir une politique agricole à long et court terme;

Considérant qu'en raison de la limitation des terres cultivables seule la culture intensive est possible;

Considérant que faute de faire varier la quantité de terre, il faut augmenter le capital et améliorer la technique;

Considérant que pour améliorer la technique et opérer les transformations désirables, les producteurs doivent pouvoir disposer de fonds nécessaires;

Considérant que l'analphabétisme, le parcellement, le régime de la petite propriété, le manque de voies et moyens de communication, la précarité des titres de propriété sont des facteurs limitatifs au crédit bancaire et à l'épargne paysanne;

Considérant que la nature particulière des investissements agricoles et de ses annexes, le rythme de la production agricole, la nature psychologique paysanne requièrent une institution financière qui soit propre à l'agriculture;

Considérant que le "Bureau de Crédit Agricole"instauré au Département de l'agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural a rendu des services appréciables à l'agriculture et qu'il s'agit en la légalisant, de lui permettre de remplir pleinement le rôle qui lui est assigné dans l'effort National;

Sur le rapport du Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural;

Et après délibération en conseil des Secrétaires d'Etat

A PROPOSE

Et la Chambre législative a voté la loi suivante :

CHAPITRE I

OBJECTIFS

Art. 1.- Il est créé au Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, un organisme de Crédit Agricole dénommé "BUREAU DE CREDIT AGRICOLE"

Art. 2.- Le Bureau de Crédit Agricole est un service public doté de l'autonomie financière et de la personnalité juridique. Son siège principal se trouve à Port-au-Prince. Il se subdivise en Bureaux régionaux et locaux.

Art. 3.- Le Bureau de Crédit Agricole est chargé de faciliter, de coordonner et de contrôler la réalisation des opérations prévues par la présente loi.

Les dispositions de la présente loi, relative à l'organisation et au fonctionnement du Bureau de Crédit Agricole, forment le statut de cet établissement.

CHAPITRE 2

ORGANISATION

Art. 4.- Le Bureau de Crédit Agricole est administré par un Conseil d'Administration de 7 membres comprenant le Secrétaire d'Etat de l'Agriculture, Président, le Directeur Général de l'Agriculture , Vice-Président, le Directeur du Bureau de Crédit Agricole, Secrétaire, un Représentant de la Banque Nationale de la République d'Haïti, un Représentant du Département Agricole et Industriel, un Représentant du Département du Commerce et de l'Industire, un Représentant du Département des Finances et des Affaires Economiques. Les services des membres du Conseil ne sont pas rétribués en tant que tels.

Art. 5.- Le rôle du Conseil d'Administration consiste :

a) à établir, contrôler, réformer la politique générale du Bureau de Crédit Agricole;

b) à créer des Bureaux régionaux ou locaux;

c) à approuver le Budget annuel, les nominations et révocations des Chefs de Service du Bureau de Crédit Agricole;

d) à statuer sur les démissions;

e) à veiller d'une manière générale à l'exécution de la présente loi;

f) à approuver, sur recommandation du Bureau de Crédit Agricole, tout prêt dépassant G. 25.000,00.

Art. 6.- Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par mois, ou sur convocation du Directeur du Bureau de Crédit Agricole ou à la demande du Secrétaire d'Etat de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural.

Il délibère valablement si au moins 5 membres sont présents. L'approbation de 4 membres est indispensable pour valider et rendre exécutoires les décisions du Conseil d'administration. La voix du Président est prépondérante en cas de partage des voix.

CHAPITRE III

F O N C T I O N N E M E N T

Section I.- Fonctions et pouvoirs du Directeur du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 7.- Le Directeur remplit les fonctions d'Administrateur du Bureau de Crédit Agricole. Il est nommé par commission du Président de la République, sur recommandation du Secrétaire d'Etat de l'Agriculture. Il peut-être mis fin à ses fonctions par le Président de la République sur recommandation du Conseil d'administration. En pareil cas, il n'assiste pas à la délibération du dit Conseil.

Art. 8.- Le Directeur du Bureau de Crédit Agricole a les responsabilités suivantes:

a) assurer la bonne marche du Bureau et coordonner le travail des différents services;

b) représenter le Bureau de Crédit Agricole dans tous les actes civils et judiciaires. En conséquence, il peut compromettre, transiger et donner main levée pour le compte du Bureau de Crédit Agricole avec l'approbation préalable du Conseil d'Administration; prendre des inscriptions à la Conservation foncière;

c) assister à toutes les réunions du Conseil d'Administration;

d) soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration le budget du Bureau de Crédit Agricole.

e) recommander au Conseil d'Administration la nomination ou la révocation des Chefs de Service et des employés;

f) superviser et signer conjointement avec les Chefs de Services intéressés, les rapports, bilans états financiers du Bureau de Crédit Agricole à publier ou à soumettre au Conseil d'Administration;

g) préparer les règlements intérieurs et fixer les procédures administratives.

Art. 9.- Pour chaque exercice, le Directeur du Bureau de Crédit Agricole présente au Conseil d'Administration l'évaluation prévisionnelle de charges et produits du Bureau de Crédit Agricole. Seules les prévisions de dépenses de fonctionnement auront un caractère limitatif.

Section II.- Services du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 10.- Le Bureau de Crédit Agricole répartit son travail entre les services suivants:

- Service Administratif
- Service Technique
- Service des Etutes et Recherches
- Service Financier
- Service Juridique
- Service d'inspection et de Contrôle

Art. 11.- Le Service Administratif est chargé :

a) des questions relatives au personnel du Bureau de Crédit Agricole.
b) des achats relatifs au fonctionnement du Bureau
c) de la surveillence des locaux et du mobilier
d) de l'inventaire des biens du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 12.- Le Service Technique reçoit les demandes, examine la régularité des formalités relatives aux prêts, la réalité des garanties et cautions ainsi que l'authenticité de l'objet pour lequel les prêts sont sollicités.

Art. 13.- Le Service Financier est chargé des opérations de prêts, dépôts, encaissement, paiements, comptabilité et remboursement.

Art. 14.- Le Service Juridique rédige les contrats, examine et prépare les dossiers que le Dicecteur du Bureau de Crédit Agricole doit présenter en justice tant en demandant qu'en défendant; conseille le Bureau à propos de transactions ayant trait aux affaires litigieuses.

Art. 15.- Le Service des Etudes et Recherches compile et analyse les données statistiques ou autres susceptibles de renseigner sur l'évolution générale de la production agricole. Il travaille en étroite collaboration avec la Section d'Economie Rurale du Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Département Rural.

Art. 16.- Le service d'Inspection et de Contrôle veille à l'application de la présente loi et des règlements intérieurs du Bureau de Crédit Agricole. Il

Il signale les irrégularités constatées et propose les solutions susceptibles d'améliorer l'efficacité et la rationalité des Services. Il contrôle l'utilisation des prêts consentis par le Bureau de Crédit Agricole.

CHAPITRE IV

RESSOURCES

Art. 17.- Les ressources du Bureau de Crédit Agricole comprennent :

1o) les allocations de l'Etat

2o) les fruits civils des biens meubles et immeubles provenant de l'actif de l'ancien Bureau de Crédit Agricole, tel que mentionné à l'article 63 de la présente loi.

3o) Les crédits qui peuvent lui être affectés par mesure législative.

4o) les dons, legs et libéralités qu'il pourra recevoir.

5o) les fonds qui lui sont confiés en dépôt conformément aux dispositions de l'article 18 ci-dessous.

6o) le revenu des fonds dont il a la gestion, de même que les réserves et provisions qu'il est tenu de constituer.

7o) les capitaux qu'il veut se procurer par l'escompte de son portefeuille d'effets et de titres.

8o) la produit des emprunts qu'il peut être autorisé à contracter par souscription publique.

Art. 18.- Le Bureau de Crédit Agricole est habilité à recevoir tous dépôts de fonds et de titres des exploitants individuels et des coopératives agricoles. Ces fonds seront déposés à un compte spécial à la Banque Nationale de la République d'Haiti et utilisés exclusivement pour des investissements agricoles selon un pourcentage proposé par le Conseil d'Administration et fixé par arrêté Présidentiel.

Art. 19.- Le Bureau de Crédit Agricole est habilité à effectuer toutes opérations d'escompte et de réescompte: Il est habilité à contracter également tous emprunts, sous réserve de l'approbation des autorités compétentes.

CHAPITRE V

OPERATIONS DE CREDIT

Art. 20.- Au moyen des Ressources dont il dispose, le Bureau de Crédit Agricole consent les prêts à moyen terme et à court terme qui lui sont présentés par les Bureaux régionaux.

Art. 21.- Les prêts à court terme sont accordés pour une durée de 1 à 12 mois. Les prêts à moyen terme sont accordés pour une durée de 1 à 7 ans. Exceptionnellement, les Coopératives Agricoles peuvent recevoir des prêts ne dépassant pas 15 ans en vue de l'établissement d'installations servant à la conservation et à la transformation de produits agricoles.

Art. 22.- Le taux d'intérêt maximum des prêts est fixé à 8%. Un arrêté conjoint des Secrétaires d'Etat de l'Agriculture et des Finances, après avis du Conseil d'Administration du Bureau de Crédit Agricole, fixera l'échelle des taux.

Section I.- Crédits à court terme.

Art, 23.- Les prêts à court terme sont destinés à :

a) l'acquisition de semences, d'engrais, de produits anticryptogamiques et anti-parasitaires;
b) aux frais de cultures saisonnières
c) aux dépenses de récoltes de campagne;
d) aux frais d'embouche et à l'achat d'aliments pour le bétail;
e) à l'emmagasinage par les coopératives de denrées non périssables en vue de vente différés, ne pouvant excéder 12 mois.

Art. 24.- Pour effectuer des prêts à court terme, le Bureau de Crédit Agricole peut négocier les effets souscrits par les emprunteurs.

Art. 25.- Le Bureau de Crédit Agricole peut subordonner à la responsabilité solidaire des membres des coopératives agricoles, l'attribution des prêts à ces groupements conformément à la législation régissant la matière. En tout cas, le montant des prêts à ces groupements sera en rapport avec les sûretés offertes.

Section II.- Crédits à moyen terme.

Art. 26.- Les prêts à moyen terme sont destinés à :

a) l'établissement de cultures permanentes, semi permanentes et l'aménagement de pâturages, l'achat de cheptel vif de races améliorées;
b) l'achat de petits matériels agricoles, de petites machines destinées à la transformation de produits agricoles et autres dépenses en vue de la modernisation des exploitations agricoles;
c) l'amélioration foncière, l'irrigation, le drainage, la clôture des champs et prés et tous autres travaux de même nature.

Art. 27.- L'article 25 ci-dessus relatif à la garnatie de prêt à court terme, à des collectivités est applicable dans les mêmes conditions aux prêts à moyen terme.

CHAPITRE VI

COMITE DE CREDIT

Art. 28.- Un comité de Crédit est placé auprès des Bureaux régionaux et locaux. Les fonctions des membres de Comité de Crédit sont gratuites en tant que tels.

Section I.- Echelon régional.

Art. 29.- à l'échelon régional, le Comité de Crédit se compose:

a) du Directeur Régional, Président.

b) d'un membre titulaire et d'un membre suppléant pris dans la région, désignés par la Direction Générale de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, après avis du Conseil d'Administration du Bureau de Crédit Agricole.

c) d'un membre titulaire et d'un membre suppléant pris dans la région et désignée par le Directeur du Bureau Régional après avis du Chef de Service Technique du Bureau De Crédit Agricole et du membre prévu au paragraphe b par le présent article.

Art. 30.- Les membres suppléants ont les mêmes attributions que les titulaires mais ne peuvent siéger qu'en cas d'absence de ces derniers.

Art. 31.- Le mandat des membres prévus aux paragraphes b et c de l'article 29 est annuel et indéfiniment renouvelable.

Art. 32.- Le Comité de Crédit Régional est chargé :

a) d'examiner les demandes de prêts présentées par les Bureaux locaux quand ils existent.

b) de décider de la suite à donner aux demandes sous réserve de l'approbation ou des observations du Bureau de Crédit Agricole.

Les décisions du Comité de Crédit sont consignées sur un registre spécial coté et paraphé par le Directeur du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 33.- Le Président du Comité de Crédit a les responsabilités suivantes:

a) il convoque les membres du Comité de Crédit.

b) présente au Comité de Crédit les nouveaux dossiers et lui rend compte de l'état des dossiers en cours.

c) Communique au Comité de Crédit les avis formulés par le Bureau de Crédit Agricole sur les demandes de prêts qui lui ont été transmises pour approbation.

d) transmet au Bureau de Crédit Agricole les décisions du Comité de Crédit à l'égard des demandes de prêts qu'il a reçues par le canal des Comités locaux quand ils existent.

Art. 34.- Aucun prêt ne peut être accordé sans l'avis du Comité de Crédit compétent pour la région où est située l'activité au bénéfice de laquelle le prêt est sollicité.

Art. 35.- Cependant, le Bureau Régional de Port-au-Prince et son Comité de Crédit sont chargés d'examiner les demandes de prêts provenant des régions non encore pourvues de Bureau Régional ou de Comité de Crédit.

Art. 36.- Tout prêt dont le montant ne dépasse pas 500 gourdes peut-être accordé avec la seule approbation du Comité de Crédit du Bureau Régional. L'approbation du Directeur du Bureau de Crédit Agricole est exigible pour l'octroi des prêts compris entre 500 gourdes et 2.500 gourdes. L'avis favorable du Comité Spécial prévu à l'art. 37 est nécessaire avant l'approbation du Directeur du Bureau de Crédit Agricole, pour l'octroi des prêts dépassant 2.500 gourdes. Tout prêt dépassant 25.000 gourdes devra en outre, recevoir l'approbation du Conseil d'Administration du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 37.- Ce Comité Spécial siège sous la présidence du Directeur du Bureau de Crédit Agricole et est composé :
du Chef de Service Technique.
du Chef de Service Financier.

du Chef de Service Juridique.
du Chef de Service d'Inspection et de Contrôle.

Les décisions de ce Comité sont prises à la majorité des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.
Les décisions de ce Comité doivent être motivées et consignées sur un registre spécial.

Section II - Echelon local

Art. 38.- à l'échelon local, le Comité de Crédit se compose :
a) du Directeur du Bureau Local, Président
b) d'un membre titulaire et d'un membre suppléant pris dans la localité et désignés par le Bureau de Crédit Agricole.

c) d'un membre titulaire et d'un membre suppléant pris dans la localité et désignés par le Directeur du Bureau local après avis du Directeur du Bureau de Crédit Agricole.

Art. 39.- Le mandat des membres prévus aux paragraphes b et c de l'article 38 est annuel et indéfiniment renouvelable.

Art. 40.- Le Président du Comité Local de Crédit a les responsabilités suivantes:

a) il convoque les membres du Comité.

b) il présente au Comité les dossiers.

c) il transmet au Bureau Régional compétent les dossiers examinés, accompagnés du procès-verbal de délibération du Comité local.

Section I .. Conditions d'attribution.

Art. 41.- Au moment de la demande, l'emprunteur doit remplir les conditions suivantes :

1) être citoyen Haitien, jouissant de ses droits civil et politique.

2) être en bonne santé et reconnu physiquement et techniquement apte à l'exercice des activités faisant l'objet du prêt.

3) s'engager à suivre les recommandations des services du Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural.

4) être propriétaire du terrain d'exploitation ou être bénéficiaire d'un bail qui expire au moins 2 ans après la date d'échéance de sa dernière obligation envers le Bureau de Crédit Agricole; en tout état de cause le terrain doit être apte à l'exploitation visée.

5) fournir une déclaration écrite par laquelle il s'engage à exploiter personnellement, et autoriser le Bureau de Crédit Agricole à se substituer à lui, en cas de décès, jusqu'à extinction de la dette en principal et accessoires.

6) fournir une attestation que ni lui ni son conjoint n'ont déjà bénéficié d'un prêt de même nature auprès d'un autre organisme de prêts pour la même exploitation.

Art. 42.- Une coopérative, pour bénéficier d'un prêt du Bureau de Crédit Agricole, doit remplir les conditions suivantes:

1) être officiellement reconnue par le Conseil National de la Coopération

2) avoir ses statuts en accord avec la loi en vigueur sur la coopération.

3) accepter de ne pas réduire le capital social jusqu'à remboursement intégral du prêt.
4) accepter de déposer ses fonds à vue au Bureau de Crédit Agricole
5) accepter d'être contrôlée par le Bureau de Crédit Agricole.

Section II - Remboursement

Art. 43.- Les conditions de remboursement seront déterminés dans les contrats à intervenir entre le Bureau de Crédit Agricole et les emprunteurs. Ces contrats stipuleront les conditions de discontinuation et de remboursement des prêts. Néanmoins, le Bureau de Crédit Agricole se réserve le droit :

a) de demander que l'entreprise opère sous l'égide d'une administration saine et qu'elle mette en oeuvre et exploite le projet avec diligence et efficience, conformément aux règles de l'art et aux normes financières y compris un système adéquat de comptabilité;
b) d'exiger que tous les contrats de service relatifs aux prêts soient approuvés par le Bureau de Crédit Agricole;
c) de demander que les articles dont l'acquisition devra être financée par un tel prêt soient utilisés exclusivement pour les buts du projet;
d) d'inspecter tous articles, sites, travaux, installations, constructions et opérations effectués dans l'intérêt du dit projet;
e) d'exiger que l'emprunteur emploie les services d'un technicien capable et qualifié qui sera chargé de préparer les plans et spécifications et d'en suivre l'exécution;
f) de suspendre ou interdire tout prélèvement ou avance sur le montant du prêt s'il juge que l'emprunteur n'honore pas les termes et conditions du prêt;
g) de se substituer, au besoin, à l'emprunteur ou à ses ayant-causes dans l'administration de l'entreprise en cas de décès ou d'incapacité technique ou physique manifeste
h) de saisir en cas de litige le tribunal compétent siégeant en ses attributions commerciales qui sera celui du lieu ou le prêt a été consenti.

Art. 44.- A l'occasion du paiement des créances ou de tout versement sur un prêt, il sera prélevé en priorité les frais occasionnés par la transaction puis les intérêts.

ANNEXE 2

ORDRE DE BUREAU No.2 DU 10 SEPTEMBRE 1983 PORTANT REORGANISATION DU B

DEPARTEMENT DE L'AGRICULTURE, DES RESSOURCES NATURELLES

ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

ORDRE DE BUREAU N° 2

Damien, le 10 Septembre 1982

Pour permettre au Bureau de Crédit Agricole de maîtriser le phénomène d'érosion annuelle de ses capitaux et d'atteindre á l'horizon 1987 l'autosuffisance financiére, les dispositions suivantes sont effectives á partir de la date du présent ordre de Bureau.

1.- Structures

Le Bureau de Crédit Agricole accomplira sa mission á travers les structures suivantes:

- Le Bureau Central

- Vingt (20) Districts de Crédit subdivisés en agences locales.

1.1 Le Bureau Central est composé de .

a) La Direction du BCA

b) La Direction des Bureaux Régionaux

c) Le Service Financier

d) Le Service des Etudes et Recherches

e) L'Unité Informatique

f) Les Services Auxiliaires

1.2 Les Bureaux Régionaux

Le siége de ce Bureau Régional est á Port-au-Prince; il accorde des services de Prêt aux Districts de :

.../...

2/

a) Port-au-Prince - Nord

b) Port-au-Prince - Sud

c) Mont-Rouis

d) Petit-Goâve

e) Jacmel

1.2.3 Le Bureau Régional du Sud/Sud-Ouest. Son siége est aux Cayes et ses services s'étendront aux Districts Agricoles de :

a) Cayes

b) Côteaux

c) Jérémie

d) Dame-Marie

e) Fond des Nègres

f) Nippes

Les services de ce Bureau Régional s'étendront aux Districts Agricoles de :

a) Gonaives

b) St. Marc

c) Port-de-Paix

d) Jean-Rabel

1.2.4 Le Bureau Régional du Nord et du Nord-Est ayant pour siége : Cap-Haitien

Ses services s'étendront aux Districts Agricoles de:

a) Cap-Haitien

b) Fort-Liberté

1.2.5 Le Bureau Régional du Centre ayant pour siége : Mirebalais. Ses services s'étendront aux Districts Agricoles de :

a) Mirebalais

b) Belladère

c) Hinche

.../...

3/

1.3 Districts de Crédit Agricole

Ils sont des sous-divisions des Bureaux Régionaux ou sous-Régionaux. Au nombre de vingt (un par District) ils se subdivisent en autant d'agences locales [illegible] l'agence locale étant au niveau de la commune.

2.- Affectation

A.- Au Bureau Central

2.1 L'Agronome SATURNIN Louis est nommé Directeur de la Direction des Bureaux Régionaux.

2.2 L'Agronome Joseph-Wilbert LEFORT est nommé Inspecteur Principal des Bureaux Régionaux.

2.3 L'Agronome Jean-Claude DALCE, actuellement Responsable du Personnel, est promu Inspecteur des Bureaux Régionaux.

2.4 Le Comptable-Gestionnaire Samuel ST. DIC, actuellement Responsable d'Achats et du Matériel, est promu Inspecteur des Bureaux Régionaux.

2.5 L'Expert-Comptable Lyonel LUBIN, actuellement Comptable Principal, est promu Chef du Service Financier.

2.6 L'Informaticien Karl HONORE, actuellement Chef du Service Financier, est nommé Chef de l'Unité Informatique.

2.7 L'Agronome Edgard THOMAS, est nommé Responsable du Programme de Mobilisation d'Epargne au BCA.

2.8 L'Agronome Francois JEAN-BAPTISTE est nommé Responsable Adjoint du Programme de Mobilisation d'Epargne au BCA.

2.9 Madame Claudette B. FRANCOIS est nommée Officier Administratif et Responsable des Services Auxiliaires.

B.- Aux Bureaux Régionaux

i) Bureau Régional de l'Ouest et du Sud'Est

2.10 L'Agronome Jean VERRET, actuellement Directeur Régional de l'Ouest, est nommé Directeur de la Région Ouest, Sud'Est avec rang de Chef de Service.

2.11 L'Agronome Fred JOSEPH est nommé Directeur de la sous-région Sud'Est (Siége Jacmel) avec rang d'Assistant Chef de Service.

.../...

4/

2.12 Le Licencié en Sciences Humaines, Max-Philippe DIEUDONNE, actuellement Agent Local à l'Arcahaie, est promu Agent de Crédit au District Port-au-Prince - Nord (Croix des Bouquets).

2.13 Le Technicien Agricole Ilmondien AVRIL est nommé Agent de Crédit de la sous-région Sud'Est (District de Jacmel).

2.14 Maître Milius JOLIBOIS est nommé Contentieux au Bureau sous-région I du Sud'Est.

2.15 Le Technicien Agricole, Willy SAINTIL est promu Agent de Crédit au District de Port-au-Prince - Sud.

2.16 Le Comptable Jean-Levelt DROUILLARD est promu Agent de Crédit au District des Zones Frontalières.

2.17 Le Comptable Jean-Clautés DORMEUS est promu Agent de Crédit au District de Petit-Goâve.

ii) Bureau Régional du Sud et du Sud'Ouest

2.18 L'Agronome Pierre CLERGE, actuellement sous Chef de Service, est promu Directeur de la Région Sud/Sud-Ouest avec rang de Chef de Service.

2.19 Le Technicien Agricole Rony CHERY est nommé Directeur des Opérations de Crédit dans la zone Sud (Districts Fond des Nègres et Nippes).

2.20 Le Technicien Agricole Jean MAGLOIRE est promu Agent de Crédit aux Districts de Jérémie et de Dame-Marie.

iii) Bureau Régional de l'Artibonite et du Nord-Ouest

2.21 L'Agronome Jean-Claude AMEDEE, actuellement Directeur Régional des Gonaives, est nommé Directeur du Bureau Régional de l'Artibonite et du Nord-Ouest avec rang de Chef de Service.

2.22 Le Technicien Agricole Alphonse LABISSIERE est nommé Directeur du Bureau sous-régional du Nord-Ouest avec rang d'Assistant Chef de Service.

2.23 Le Technicien Agricole Jean DESINOR est nommé Directeur des Opérations de Crédit dans la sous-région de l'Artibonite (District de St.Marc).

2.24 Le Licencié en Sciences Humaines Dante NICOLAS NEMORIN, actuellement Agent Local à St. Louis, est promu Agent de Crédit au District de Jean-Rabel.

.../...

Non Amendable Document

iv) Bureau Régional du Nord et du Nord'Est

2.25 L'Agronome [illegible] est confirmé dans sa fonction de Directeur du Bureau Régional du Nord et du Nord'Est avec rang de Chef de Service.

v) Bureau Régional du Centre

2.26 L'Agronome Joseph SAINT-FLEUR est nommé Directeur du Bureau Régional du Centre avec rang de Chef de Service.

2.27 Le Technicien Agricole, Idler Chedeler PELISSIER, actuellement Agent Local à Plaisance, est promu Agent de Crédit au District de Hinche.

2.28 Le Licencié en Sciences Humaines Jean-Pierre EMMANUEL ROGER, actuellement Agent Local à Thomassique, est promu Agent de Crédit au District de Belladère.

Luckner ST.VIC, Agr.
Directeur-Adjoint
du BCA

Wilner PIERRE-LOUIS, Agr.
Directeur du BCA

Best Available Document

ANNEXE 3

ORDRE DE BUREAU DU 10 JUIN 1983 SUR LES "DISPOSITIONS EN VUE D'ACCROITE L'EFFICIENCE DU PERSONNEL"

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

2P-22 : 199

Port-au-Prince, le 10 juin 1983

ORDRE DE BUREAU

En vue d'accroître l'efficience du personnel, les dispositions suivantes sont effectives à partir de cette date :

1. L'Agronome Jean-Claude DALCE, outre ses attributions d'inspecteur est responsable des Services d'Assurance des employés et prêtera son concours à L'Unité Informatique.

2. L'Agronome Pierre CLERGE, outre ses attributions actuelles, est responsable du Service des Etudes et Recherches.

3. Monsieur Samuel ST-DIC, outre ses attributions actuelles est chargé de l'inventaire des biens du BCA et de la gestion des stocks de matériel et fournitures.

4. L'Agronome Joseph W. LEFORT, outre ses attributions actuelles, supervisera pour la Direction les unités déconcentrées du BCA.

5. L'Agronome Edgard THOMAS est nommé co-directeur du Feed Mill au Bureau Régional de l'Ouest.

6. L'Agronome Jean VERRET, outre ses attributions actuelles est nommé co-directeur du Feed Mill.

7. Monsieur Lionel LUBIN, outre ses attributions actuelles, donnera son appui à l'Unité Informatique.

8. L'Agronome François JN-BAPTISTE est chargé de la rédaction du Bulletin Mensuel du BCA et de la recherche dans le cadre du Feed Mill. Il travaillera dans ce domaine en collaboration avec la section de recherche de la FAMV.

9. L'Agronome Richard Bercy est nommé correspondant informatique au Service des Etudes et Recherches.

10. Monsieur Hugues FOUCAUD du Service des Etudes et Recherches est attaché à la région Ouest, Sud'Est pour encadrer les SAC et Coopératives existantes, les Coopératives de SAC en formation et les Sociétés régionales qui seront formées dans cette région.

2/

11. Monsieur Hérold CAMILLE du Service des Etudes et Recherches est attaché à la région du Nord en vue d'encadrer les SAC et Coopératives existantes, les coopératives de SAC en formation et les sociétés régionales qui seront formées dans le Nord.

12. Madame Nicole EUGENE Secrétaire dactylographe assurera l'intérimat au Service Administratif en l'absence du titulaire Madame Claudette B. FRANCOIS.

13. Madame Yolande CAMILLE, outre ses attributions courantes prêtera son concours aux services administratifs du BCA.

14. Il est créé une Unité de Transport au sein de la Direction des Bureaux Régionaux en vue d'assurer les liaisons régulières du Siège avec ces Bureaux régionaux.

15. M. Rony DOREUS est nommé agent de liaison à l'Unité de Transport du BCA.

Wilner PIERRE-LOUIS
Directeur du BCA

.../yc

ANNEXE 4

EFFECTIFS DU PERSONNEL DU BCA

PERSONEL SIEGE BCA

DIRECTEURS (1)	Wilner PIERRE-LOUIS
DIRECTEUR DES DIRECTIONS REGIONALES (1)	Saturnin LOUIS
CORPS DES INSPECTEURS (4)	Joseph LEFORT
	Pierre CLERGE*
	Samuel ST-DIC
	Jean Claude DALCE*
SERVICE FINANCIER (5)	Lionel LUBIN
	Jude NOEL
	Bernadette FRANCOIS
	Ermite METELLUS
	Marie-Michèle ISRAEL
UNITE INFORMATIQUE (6)	Karl HONORE
	Claire DOMINIQUE MENAGER NEZIVAR
	Martial MOISE
	Mireille VICTORIN
	Josette CYPRIEN
	Madame Jean-Claude ANTOINE

SERVICE ETUDES ET RECHERCHES (5)	Pierre CLERGE*
	Hugues FOUCAULT
	François JEAN-BAPTISTE
	Herold CAMILLE (affecté au CAP)
NATIONAUX (5)	Martial BAILEY
	Saint-Fort DADAILLE
	Paul SEVERE
	Luc MATHURIN
	Jean PROPHETE
FEED-MILL (2)	Jean VERRET*
	Edgard THOMAS
ASSURANCE (1)	Jean Claude DALCE*
SERVICES AUXILIAIRES (11)	Claudette FRANCOIS
	Nicole EUGENE
	Yolande CAMILLE
	Olette DUPLAN
	Mme Richard ST-PIERRE
	Mme LIAUTAUD
	Jasmin BIEN-AIME
	Rony DOREUS*
	Ostinvil JEAN
	Mercilia ST-GERMAIN
	Jocelyne NICOLAS

* Agents exerçant plusieurs fonctions à la fois.

TOTAL au 31-10-83: 39 personnes

PERSONNEL DU BUREAU REGIONAL NORD-NORD EST

(CAP HAITIEN)

DIRECTEUR REGIONAL (1)	Alphonse LABISSIERE (P.I.)
COMPTABLE REGIONAL (1)	Jacques DERISMA
CAISSIER REGIONAL (1)	Alexandre AUGUSTIN (Agent de district)
SECRETAIRE (1)	Marielle FRANCOIS
AGENTS LOCAUX (9)	Fred SALOMON Jean-Claude JOSEPH Judicael GUSTIN Michel PYRONNEAU (Promu Agent de district) Jean ETIENNE Louis Michel CHERILUS (Promu Agent de district) St. Vilus Claude ANDRE-PIERRE Jean-Claude PIERRE-LOUIS Bertholin BAPTISTE
GARCON	Louis ST-PREUX

TOTAL au 31/10/83: 14

PERSONNEL DU BUREAU REGIONAL DE L'ARTIBONITE ET DU NORD-OUEST (GONAIVES)

DIRECTOR REGIONAL (1)	Jean-Claude AMEDEE
DIRECTEUR SOUS-REGIONAL (1)	Jean DESINOR (Directeur Regiona P.I.)
COMPTABLE REGIONAL (1)	Cajuste ULRICK
MONITEUR COMPTABLE (1)	Altagrâce WILFRED
CAISSIER REGIONAL (1)	Monfort THELUSMA
CAISSIER ITINERANT (2)	Marie-Thérèse KENOL
	Renaud MILLIEN
SECRETAIRE (1)	Marie Claudette JULIEN
AGENTS DE DISTRICTS (3)	Marcel BEAUGE
	Jean DALIEN
	Dante Nicolas NEMORIN
AGENTS LOCAUX (9)	Accidat Jean GASPARD
	Kéhol FRANTZ
	Jean Widner PAUL
	Ferdinand BELLUS
	Josué RASTER
	Jean-Michel DENIS
	Michel DAVID
	Pascal ELIE
	Roland ELVARIST
GARCON (1)	Gedeon LOUIMEME

TOTAL au 31/10/83: 21

PERSONNEL DU BUREAU REGIONAL OUEST-SUD-EST

(PORT-AU-PRINCE)

DIRECTEUR REGIONAL (1)	Jean VERET
DIRECTEUR SOUS-REGIONAL (1)	Fred JOSEPH
CONTENTIEUX (1)	Rélius JOLIBOIS
COMPTABLE REGIONAL (1)	Danielle JEAN-JACQUES
CAISSIER REGIONAL (1)	Reine TITUS
CAISSIERS ITINERANTS (3)	Emile EDOUARD
	Alix ROOSEVELT
	Guilbert JOVIN
SECRETAIRE (1)	Madame Antoine LESTAGE
AGENTS DE DISTRICTS (5)	Ilmombien AVRIL
	Willy SAINTIL
	Marc DIEUDONNE
	Jean Clotès DORMEUS
	Jean BROUILLARD
AGENTS LOCAUX (6)	Roger NICOLAS
	Thybulle GARRAUD
	Joseph REMY
	Paul AFRICOT
	Ernst MATHIEW
	Gérard MENARD
MESSAGER	Sauveur ESTRIPLET
	Siméon DESIR

TOTAL au 31/10/83: 22

PERSONNEL DU BUREAU REGIONAL DU CENTRE

(HINCHE)

DIRECTEUR REGIONAL (1)	Alphonse LABISSIERE
COMPTABLE REGIONAL (1)	Frantz CANTAVE
CAISSIER REGIONAL (1)	Madsen PIERRE
SECRETAIRE (1)	Gladys PHILEMI
AGENTS DE DISTRICTS (2)	Pierre Closel MALBRANCHE Jean-Pierre ROGER
AGENTS LOCAUX (3)	Fritz Hervé JACQUES Maxene CHAUVET Paul MIRACLE
MESSAGER (1)	Clotaire DIASO

TOTAL au 31/10/83: 10

PERSONNEL DU BUREAU REGIONAL SUD-SUD OUEST

(CAYES)

DIRECTEUR REGIONAL (1)	Joseph ST. FLEUR
COMPTABLE REGIONAL (1)	Vilaire CHACHA
CAISSIER REGIONAL (1)	Justing GUERIER
SECRETAIRE (1)	Margarette ST. FLEUR
AGENTS DE DISTRICTS (2)	Edgard Emmanuel FANFAN
	Jean Isaac MAGLOIRE
AGENTES LOCAUX (5)	Jude Camille PHANORD
	Saintiard SONTHONAX
	Marc SEMERVIL
	Fritz Robert APOLLON
	Lamenais SUCCES

TOTAL au 31/10/3: 11

ANNEXE 5

ORDRE DE BUREAU DU 26 SEPTEMBRE 1983 PORTANT ORGANISATION DE LA SECRETAIRERIE D'ETATt AU DEVELOPPEMENT RURAL

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DES RESSOURCES NATURELLES
ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Damien, le 26 Septembre 1983

ORDRE DE BUREAU

Suite à l'ordre de Bureau M-A: 165 du 9 septembre 1983 repartissant les Directions et Organes spécialisés du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, la Secrétairerie d'Etat au Développement Rural informe.

1- L'objectif fondamental de cette Secrétairerie d'Etat est d'engager au niveau des populations rurales haitiennes un processus de développement avec leur active adhésion. Ce processus vise en particulier à leur assurer une promotion économique nelle, l'amélioration de leur condition de vie et la préservation de leur intégrité culturelle.

2- Pour atteindre son objectif au niveau des régions et des districts, la Secrétairerie d'Etat au Développement Rural gère les Directions, Services et Projets suivants:

2.1 Directions, Services et Projets

La Direction de l'Organisation et de la Promotion des Communauté Rurales comprenant les Services suivants.

a) le Service de Vulgarisation Agricole
b) " " des Arts et Métiers en milieu Rural
c) " " des Coopératives en milieu Rural
d) " " d'Economie Familiale
e) " " d'Animation Rurale

2.2 La Direction de l'Economie Rurale et des Statistiques Agricoles comprenant:

a) Le Service des Statistiques Agricoles
b) le Service de Commercialisation
c) le Service des Etudes Economiques

2.3 La Direction du Genie Rural comprenant:

a) le Service de l'Hydraulique agricole

b) # # de l'Habitat rural

c) # # des Equipements ruraux

2.4 Les Projets suivants:

a) Projets de Developpement rural integre: Jacmel, l'Asile Jeremie

b) Projet de Formation des Cadres (FAMV)

c) Projet de Recherche Agro-Economique (ADS II)

d) Volets Irrigation, Recherche et Vulgarisation du PDAI.

b) la Faculte d'Agronomie et de Medecine Veterinaire (FAMV) et son Centre de Recherche et de Documentation Agricole (CRDA)

- Les affectations suivantes deviennent effectives à partir de cette date:

Agr. Antonio AIME est nommé Directeur de l'Organisation et de la Promotion des Communautés Rurales

Agr. Gabriel ST FLEUR est confirmé au poste de Chef de Service de Vulgarisation

Mme Lamercie JEANNOT est promue Chef de Service à l'economie Familiale

Agr. Emmanuel JOSEPH est nommé Chef de Service des Coopératives en milieu rural

M. Adler THOMPSON est nommé Chef de Service d'Animation rurale.

M. Jean-Paul MARCELIN est nommé Chef de Service des Arts et Metiers en milieu rural

Ing. Brunet GEORGES est confirmé au Poste de Directeur du Genie rural

Ing. Chantal S. Soukar est confirmée au poste de Chef de Service de l'hydraulique agricole

...4

- Ing. Benoc MANCHON est confirmé au poste de Chef de Service des Equipements ruraux:
- Ing. Architecte Lionge OMMEOT est nommé Chef de Service de l'Habitat rural
- Agr. Franckel CADET est confirmé au poste de Directeur de l'Economie rurale et des Statistiques agricoles.
- Agr. Verdy DUPLAN est confirmé au poste de Chef de Service de la Commercialisation des produits agricoles
- Agr. Rodolphe PONGNON est confirmé au poste de Chef de Service des Statistiques agricoles.
- Agr/E économiste Georges WENLEKON est confirmé au poste de Chef de Service des Etudes Economiques

5- DISPOSITIONS TRANSITOIRES

5.1 Dans le cadre de ses activités la Secrétairerie d'Etat développe des contacts avec les autres Secteurs et les Organismes non gouvernementaux (ONG)

5.2 L'Ingénieur Jaurel ISAAC est affecté au Projet d'Intensification des Cultures Vivrières en remplacement de l'Ing. OMMEOT promu.

5.3 Les titulaires de Direction et les Chefs de Service expédieront dans un délai de huit jours, à partir de la présente, une copie de l'inventaire des ressources financières et humaines actuellement à leur disposition.

Antoine Jean DENIS, Agr.
Directeur Exécutif

Luckner ST DIC, Agr
Secrétaire d'Etat

Vu et approuvé par:

Nicot JULIEN, Agr.
Ministre de l'Agriculture,
des Ressources Naturelles
et du Développement Rural

ANNEXE 6

LISTE DES PERSONNES RECONTREES EN HAITI

LISTE DE PERSONNES RECONTRES EN COURS DE MISSION A HAITI

LUCKNER ST. DIC : Secrétaire d'Etat au Développement Rural, (Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural) et Ancien Directeur Adjoint de BCA

WILNER PIERRE-LOUIS : Directeur du BCA

RODINI CONTE : Ancien Directeur du BCA

Siège BCA

- SATURNIN LOUIS : Directeur des Bureaux Régionaux
- LIONEL LUBIN : Chef Service Financier
- JUDES NOEL : Service Financier
- ERMITTE METELLUS : Service Financier
- PIERRE CLERGE : Chef Service Etudes et Recherches et membre du corps des Inspecteurs
- Mme. CLAUDETTE B. FRANCOIS : Chef Services Auxiliaires
- JEAN-CLAUDE DALCE : Membre du corps des Inspecteurs et responsable de l'Assurance
- KARL HONORE : Chef de la Division Informatique
- EDGARD THOMAS : Co-Directeur du Feed Mill

Direction Régionale Ouest /Sud'Est, Port-au-Prince

- FRED JOSEPH : Directeur sous-régional du Sud'Est (Jacmel) assurant l'intérimat du Directeur Régional
- JEAN DROUILLARD : Agent de District de THIOTTE

.../...

2/

Bureau Régional Sud/Sud'Ouest (Cayes)

- JOSEPH ST. FLEUR : Directeur Régional
- FANFAN : Agent de District de Crédit de Fonds des Nègres et Nippes

Bureau Régional de l'Artibonite et Nord-Ouest (Gonaives)

- JOSEPH DESINOR : Directeur sous-régional Nord-Ouest assurant l'intérimat du Directeur Régional
- BRUNEL GARCON : Agronome de District , Port-de-Paix
- CAJUSTE ULRICK : Comptable Régional
- MONFORT TELUSMA : Caissier Régional
- ALTAGRACE WILFRID : Moniteur-Comptable
- MARCEL BEAUGE : Agent local de St. Marc, Nord
- ACCIDAT JEAN GASPARD : Agent local St. Marc, Sud
- KENOL FRANTZ, Agent local de Verrettes
- JEAN WIDNER PAUL : Agent local de Petite Rivière
- JOSUE RASTER : Agent local de St. Michel de l'Attalaye
- JEAN-MICHEL DENIS : Agent local de Marmelade
- FERDINAND BELLUS : Agent local de Gonaives
- ROLAND ELVARIST : Agent local de l'Estère
- JEAN DALIEN : Agent de district de Jean-Rabel
- PASCAL ELIE : Agent local Port-de-Paix
- DANTE NICOLAS NEMORIN : Agent local St. Louis du Nord

Bureau Régional Nord/Nord'Est (Cap-Haitien)

- ALPHONSE LABISSIERE : Directeur Régional du Centre (Hinche) assurant l'intérimat
- JACQUES DERISMA : Comptable Régional
- ALEXANDRE AUGUSTIN : Caissier Régional
- FRED SALOMON : Agent local de Plaisance

.../...

3/

Bureau Régional Nord/Nord'Est (Cap-Haitien) (Suite)

- ANDRE PIERRE SINVILUS : Agent local Quartier Morin
- JEAN-CLAUDE JOSEPH : Agent local de Bahon
- LOUIS-MICHEL CHERELUS : Agent de district Plaine du Nord
- BERTHOLIN BAPTISTE : Contractuel à Ouanaminthe
- HEROLD CAMILLE : Sociologue

Bureau Régional du Centre (Hinche)

- ALPHONSE LABISSIERE : Directeur Régional
- MAXEN CHAUVET : Agent local de Thomassique
- MALEBRANCHE PIERRE-CLOSEL: Agent de District de Mirebalais
- JEAN-PIERRE ROGER : Agent de District de Hinche

DAI :

- Dr. THOMAS STICKLEY, Conseiller Technique Principal
- JEAN-JACQUES DESCHAMPS, Consultant (Gestion Financière)
- TIEMTORE OUMAROU : Consultant (Informatique)

US/AID - HAITI :

- PHYLLIS DITCHER, Directrice Adjointe
- JOHN V.D. LEWIS, Acting ADO
- DAVID ADAMS, DRE
- ROBERT WILSON, Project Officer 521-0121