PN-AAT-285

Management of Human Resources at the BCA

Prepared for the Strengthening Rural Credit Services Project, Bureau de Credit Agricole

William A. Rutherford

June 1983

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

PREFACE

The Bureau de Credit Agricole (BCA) is a semi-autonomous agency of the Government of Haiti. The BCA's primary goal is to increase agricultural production through the provision of loan credit to peasants and small farmers.

In 1982 the BCA underwent the first significant change in management and organizational structure in its 25-year history. The new administration is thus just beginning to develop and implement new administrative systems and procedures. This activity parallels a major effort begun 18 months earlier to strengthen rural credit systems through such activities as the analyses of sources of credit available to Haitian peasants and of the effective demand for BCA loans, the provision of technical assistance and advisers, and the construction of new offices.

This study of the management of human resources must be placed within the context of the efforts of the BCA to improve its effectiveness. Research at the BCA was conducted in April and May 1983, as part of the agency's Strengthening Rural Credit Services Project. The study sought to measure BCA staff productivity and the impact of BCA policies and practices on the agency's operations. The BCA's management fully supported and contributed to the research and analysis contained in this report.

William A. Rutherford
June 1983

TABLE OF CONTENTS

Page

CHAPTER ONE
INTRODUCTION 1

GENERAL 1
METHODOLOGY 4

CHAPTER TWO
ORGANIZATIONS AND REGULATIONS 7

CHAPTER THREE
PERSONNEL PROCEDURES AND RECORDS 9

PERSONNEL ADMINISTRATION 9
PROCEDURES 10
Recruitment and Assignments 10
Classification and Salary Scale 11
Fringe Benefits 12
Staff Support and Communications 12
Promotions and Increases 14
Work Hours and Overtime 14
Attendance 15
Discipline 15
Annual Leave and Holidays 15
RECORDS 16
General Records 16
Attendance Records 16

CHAPTER FOUR
THE PERSONNEL SURVEY 17

SURVEY INSTRUMENT 17
APPLICATION 17
SURVEY RESULTS 18

CHAPTER FIVE
INTERNAL STAFF EVALUATION 23

METHODOLOGY 23
EVALUATION RESULTS 25

CHAPTER SIX
STAFF SUGGESTIONS AND PROPOSALS 27

CHAPTER SEVEN
RECOMMENDATIONS 37

LIST OF TABLES

Number	Title	Page
1	BCA Staff Recruitment	10
2	Variations in Level of Compensation . . .	12
3	Variations in Length of Work Week	14
4	Results of Personnel Survey	18
5	Global BCA Staff Evaluation Tabulation .	25
6	Senior and Regional Professional Staff .	26
7	Support Staff (regional and headquarters)	26

EXECUTIVE SUMMARY

PRINCIPAL RESEARCH AND STUDY ACTIVITIES

Personnel Survey

Two instruments were designed to collect basic biographical data on Bureau de Credit Agricole (BCA) personnel, and to explore their working conditions and opinions on BCA policies and procedures. The biographical data form contains 9 items, and the survey questionnaire 46, including 13 open-ended questions requiring discursive responses.

Both instruments were used in interviews with 115 BCA personnel, usually conducted at the staff member's place of work. Detailed results are presented in Chapter Four.

Internal Personnel Evaluation

BCA staff qualities, capabilities, performance, and productivity, as perceived by their immediate supervisors, were measured through a carefully controlled internal evaluation carried out at BCA headquarters and with the five regional and two subregional directors. The results indicate that a majority of BCA personnel are productive and well qualified for their jobs. The results of this evaluation, presented in detail in Chapter Five, hold important implications for BCA management policies and the organizational development of the institution.

Personnel Records and Procedures

A study of BCA employees' files and other documents and of management practices and procedures revealed a number of problems. Inadequate record keeping and the absence of uniform practices in job classification, rate of compensation, and fringe benefits indicate a need for a major reorganization of personnel services.

Regulations

A study of the BCA organic law and the General Regulations and Standard Operating Procedures (SOP) indicate that the current organizational structure and certain management policies and practices may conflict with those mandated by the legislation that established the organization and outlines the way in which it should operate. The organic law should be modified to include the administrative decisions taken during the past 25 years.

PRINCIPAL FINDINGS

Personnel Policy and Practices

Management recognizes the key role of human resources in BCA operations, and this will be reflected in future personnel policies and practices.

Personnel management is inconsistent in the following areas:

- Job classifications (including title, job description, and grade);
- Salary levels;
- Equal pay for equal work and responsibilities;
- Fringe benefits, including housing subsidies;
- Promotions and salary increases;
- Reimbursement of business expenses; and
- Hours worked.

Because of Haiti's inflation rate (approximately 18 percent in 1983, 12 percent in 1982, and 18 percent in 1981) and high cost of living, most BCA employees find themselves hard pressed to make ends meet. In fact, 94 percent of respondents in the personnel survey said that their salaries were insufficient to meet their needs.

Salaries paid to field staff are particularly low in terms of their responsibilities and in comparison with the salaries paid to senior (cadre superieur) and administrative staff at headquarters.

BCA salaries parallel those paid in other government agencies but are low when compared with those paid by the private sector. However, this issue must also be considered in the light of the country's 40 percent unemployment rate.

Although BCA personnel are loyal, they are frustrated. Of those surveyed, 75 percent expressed dissatisfaction with their working conditions.

Some BCA staff feel uninformed about agency policy. They regret they are not consulted before management decisions are made that directly affect them (eliminating per diem and travel expenses, for example) or that they are expected to implement (such as the procedure for advance interest payments on loans disbursed after October 1, 1982). Of those surveyed, 70 percent thought that communication and dialogue between central headquarters and staff members are inadequate.

Although some BCA personnel are unqualified, survey results show that BCA supervisors consider 46 percent of the staff to be excellent/superior, and another 17 percent to be very satisfactory.

Personnel Records and Procedures

Record keeping is ad hoc, and some files are incomplete and outdated.

Some BCA staff say they are unclear about the requirements of their job. However, many job descriptions are adequate, although their use is not standardized. In addition, job classifications are inconsistent and in some cases contradict internal BCA regulations, which set grade classifications by category of employee and assignment.

There are no adequate procedures for supervising employees and controlling their attendance. Consequently, tardiness and absenteeism are widespread, particularly in the central headquarters office.

The Administrative Department (service), headed by a department head (chef de service) who was responsible for personnel, has been abolished. The office has been downgraded and is now called Auxiliary Services; it is headed by an administrative officer (see Annex A). Her responsibilities are too numerous for one person, assisted only by a secretary. They include updating the files, conducting current personnel activities, and developing and implementing new practices and procedures.

Promotion policy is unclear. Raises and promotions appear to be based on the ability of the employee to present a convincing case to the supervisor, who must then be willing to pursue the matter at headquarters. In addition, there are no procedures for hearing staff grievances or appealing decisions.

Most employees would prefer a system of incentives to increase productivity. Of those surveyed, 92 percent favor the adoption of a bonus system for exceptionally productive staff members.

Although there is no career development program within BCA, 80 percent of the staff think that they have good possibilities for professional advancement and consider their chances for promotion and salary increases to be good.

All BCA employees participate in a savings plan, consisting of a mandatory salary deduction of 4 percent to be paid into a credit union (caisse de prevoyance). Many employees do not understand how the credit union operates, and most are dissatisfied with the system (see Chapter Six).

PRINCIPAL RECOMMENDATIONS

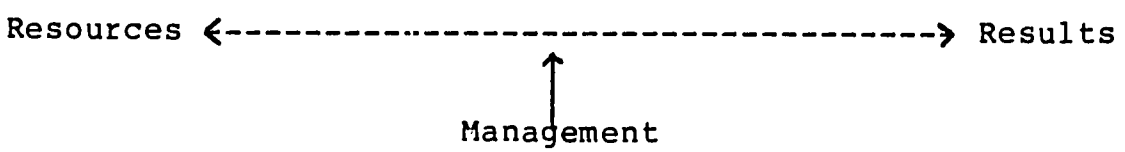
- Human resources management should be reorganized and upgraded;
- The personnel officer's responsibilities should be made more specific (including job descriptions, record keeping, and career planning);
- Salaries should be reviewed to consider possible increases, particularly for field staff;
- Promotion and salary increases should be based upon merit, as indicated by an annual performance evaluation;
- An equitable system of fringe benefits and reimbursement of work-related expenses should be established;
- An equitable bonus system for both field and headquarters personnel, based on merit, should be established; and
- BCA organic law and SOP should be amended to reflect the agency's actual structure and needs.

CHAPTER ONE
INTRODUCTION

GENERAL

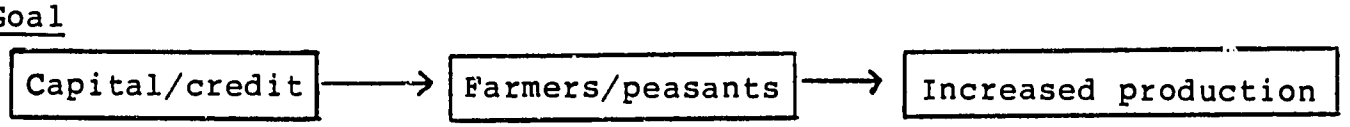
Bureau de Credit Agricole (BCA) personnel play a critical role in transferring loan credit to Haiti's farmers and peasants. Human resources management, while important in any productive process, assumes primacy in the case of BCA.

The traditional relationship can be shown as follows:

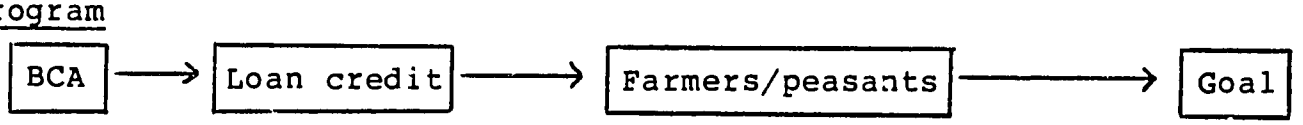


This process of management transforming resources into desired results can be shown in a more linear manner, either horizontally or vertically in the case of BCA:

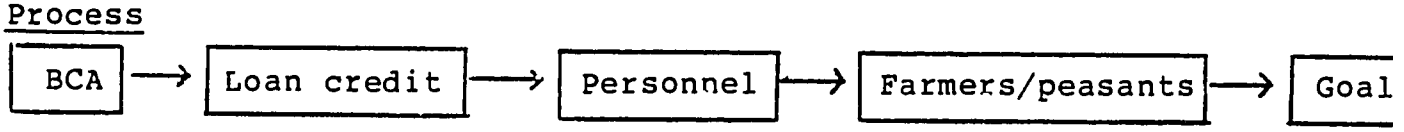
o <u>Goal</u>



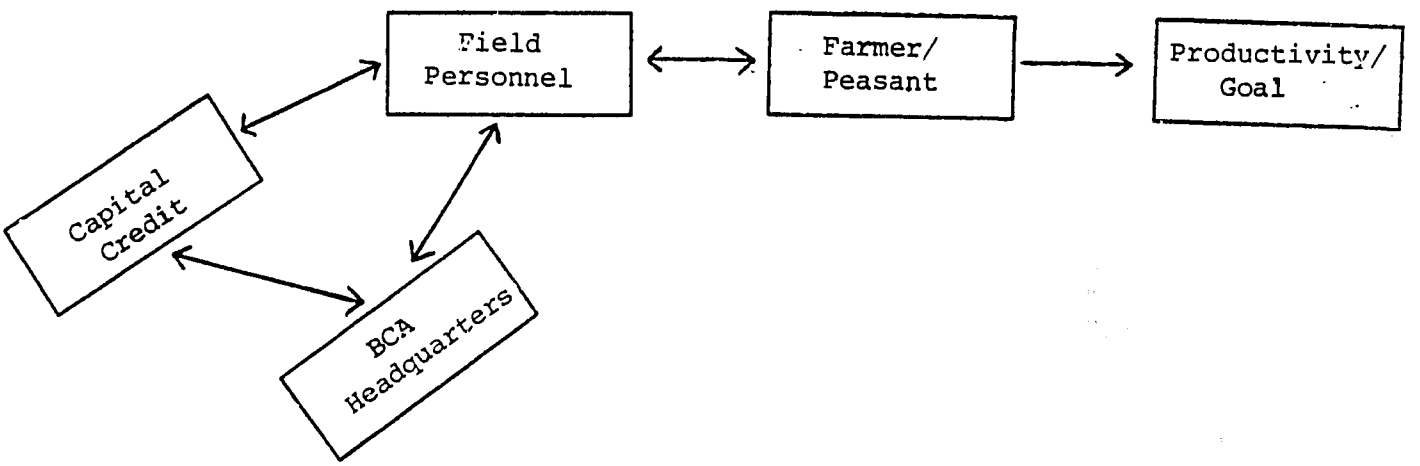
o <u>Program</u>



o <u>Process</u>



The BCA was established 25 years ago to increase agricultural productivity by supplying farmers with credit. However, this goal cannot be achieved without direct contacts (information, education, and motivation) between BCA field personnel and the farmer/peasant clients. Thus BCA field personnel are essential. In fact, insofar as capital/credit is a product seeking a consumer, and BCA management exists to support the field staff in product sale, delivery, and utilization, agency field personnel are primary, with all other elements dependent upon them.



In mid-1982, and for the first time in the BCA's history, a new director was named to head the agency. He moved quickly to elaborate its current strategy and goals, stressing self-sufficiency, profitability, and regional profit centers. At the same time, the 11 regional offices were consolidated into 5, and other administrative measures were taken to reduce operating costs and increase productivity.

Some organizational changes were made, and in addition to transfers resulting from the consolidation of the regional offices, measures directly affecting BCA personnel were initiated. Some salaries were adjusted upward, principally those of the regional directors, whose salaries were increased to parity with those of department heads (chefs de service) at agency headquarters. Furthermore, the practice of providing field staff with fixed travel or operating expenses (usually set at $15 per month), and reimbursing their per diem, travel, and other business expenses, was abolished.

Originally, this study was to be implemented with a parallel analysis of BCA organizational development. Circumstances frustrated this plan, however, and the analysis of human resources management has preceded the organizational development study. This has advantages and disadvantages. On the one hand, the human resources study indicates areas for in-depth attention by the organizational development study. On the other, there are a number of structural issues that need better definition or resolution before sound personnel and hierarchical relationships can be defined.

Both global and internal organizational tables should be developed to delineate supervisory responsibilities, reporting procedures, and hierarchial lines of authority. However, the situation at BCA is so unclear and unstable at present that this task must be left for the organizational development study. For example, who besides the director supervises the newly created "Corps d'Inspection et Control," which has no head but rather a chairman who also holds the newly created position of principal inspector? Similarly, does the newly created post of director of the regional offices directorate have direct supervision over the subregional offices of Jacmel and Port-de-Paix (both of which have approximately the same number of responsibilities and personnel as the regional offices)?

METHODOLOGY

The direction and dimensions of this analysis of BCA personnel management evolved as the study was being implemented. When the management analyst arrived at BCA headquarters in Port-au-Prince, he was thoroughly briefed on recent administrative developments at the agency by the Dr. Thomas Stickley, the Strengthening Rural Credit Services Project's chief of party, who has served as chief technical adviser (CTA) to the BCA director for the past 16 months.

After reviewing activity reports and other documents, the management analyst met with the key BCA senior management staff, including the director, the chief of the directorate of regional offices, and the recently appointed personnel chief (administrative officer). He was also briefed by the Agency for International Development's deputy director and other staff members who coordinate and monitor AID's BCA-related projects.

As a result of these meetings, some of the basic issues concerning human resources management at BCA emerged, as did the direction for research and analysis. Most of the participants involved in these early discussions had strong opinions about local conditions. However, there was no firm basis or data for drawing definitive conclusions from which recommendations for improving the situation could flow.

The CTA had already established a schedule for visits to the five regions into which the BCA has divided the country and its own credit operations. The plan was to conduct a comprehensive survey of BCA's entire staff. A questionnaire was developed (see Chapter Four) to be used during interviews with BCA staff members. When it was learned that BCA personnel files were incomplete, a second form was prepared to gather biographical data at the same time.

The questionnaire was tested and modified and then used at headquarters and in each of the five regions. It became apparent that although the survey of BCA personnel was in fact an evaluation of the agency's organizational and administrative structure, policies, and procedures, there was no similar way to determine or measure staff capabilities and productivity. Consequently, an evaluation of BCA personnel was also conducted (see Chapter Five).

After completing both the personnel survey and the staff evaluation in the field, the study team -- composed of the CTA, the BCA personnel officer, and the management analyst -- returned to BCA headquarters in Port-au-Prince to complete interviews for the personnel survey. The management analyst also conducted other research, including study of the law establishing the agency and of BCA personnel rules and regulations. He examined agency personnel files and records to determine employee classifications, attendance, job descriptions, comparative compensation levels, promotions, and salary increases.

During this period the project's financial analyst and adviser to the BCA tabulated the personnel survey. The CTA tabulated the results of the staff evaluation, and the management analyst collected information, for purposes of comparison, on the number of paid holidays and the compensation of those employed in the private sector, in international organizations, and in a governmental agency other than BCA. In addition, he reviewed the BCA's recruiting history, and promotion and salary increase policies. The team also briefed:

- The BCA senior staff, including the director, chief of regional offices, West Region director, principal inspector/controller, and personnel officer; and
- The AID staff, including the deputy director, program office representative, and project coordinator/monitor.

The CTA and management analyst then traveled to the United States to prepare this report.

CHAPTER TWO
ORGANIZATION AND REGULATIONS

The organic law establishing the BCA was promulgated in September 1964, and mandated the agency's objectives, organizational structure, and operational parameters. The BCA General Regulations and Standard Operating Procedures (SOP) (Manuel de Procedure et des Reglements Generaux) took effect in October 1964 and was revised in December 1977, September-October 1978, September 1980, and August 1981.

SOP establishes personnel policies and procedures, as well as conditions and terms of employment. Although both SOP and the organic law have been substantially modified by administrative decisions and amendments, it is unclear whether these modifications have the force of the original documents.

For example, certain organizational entities are mandated by the statute but, in fact, either do not exist or do not function as prescribed in the organic law. These include the Legal Department (Service Judiciaire), Technical Department (Service Technique), and the Loan Credit Commission (Comite de Credit). At approximately the same time as the demise of the Technical Department in September 1982, the legislatively mandated Administrative Department (Service d'Administration) and Inspectional Control Department (Service d'Inspection and Control) were also abolished. They have been replaced by an administrative officer, responsible for Auxiliary Services, and a principal inspector, responsible for inspection and control only in the regional offices -- in apparent contravention of the organic law, which mandates other responsibilities for the departments (see Annex A).

There are also inconsistencies of nomenclature: the head of the newly established Computer or Automated Data Processing Department is a ranking section chief (see Ordre de Bureau No. 4); however, his department is designated "Unite d'Informatique." These designations are inconsistent with the Auxiliary Services, whose head is only an administrative officer. Similarly, the two senior staff members appointed to head the savings mobilization program have been designated "responsable" and "responsable-adjoint" (deputy) respectively, despite the fact that no such designation is shown either in the organic law or in SOP.

This problem of nomenclature extends to field organization and activities as well. For example, four of the five BCA regions employ district agents (who oversee district-wide activities), while equivalent posts in the fifth region are staffed by operations directors. Similarly, some regional offices are headed by a local agent, while others have local agents and credit agents, both with similar duties. There is also a designation for an entry-level assistant, "aide-agent." Both regional and headquarters support staff have their own designations, including accountant (comptable) and cashier (caissier) who also can become accountant-monitor (comptable-moniteur), roving cashier (caissier-itinerant), secretary-accountant (secretaire-comptable), accountant-cashier (comptable-caissier), and even typist-accountant (dactylo-comptable). The personnel roster also identifies staff members as "attache" to departments, and advisers (conseiller).

CHAPTER THREE
PERSONNEL PROCEDURES AND RECORDS

In addition to holding discussions with the personnel officer, other senior staff, and field and headquarters personnel, the management analyst examined the personnel files at central headquarters. He reviewed the organic law governing the BCA and SOP. He also studied the Ministry of Agriculture's SOP. Furthermore, he studied recently promulgated laws on public administration as well as basic civil service (fonction publique) regulations to understand the context in which BCA operates. The findings of this research are reflected in the examination of BCA personnel procedures and records that follows.

PERSONNEL ADMINISTRATION

The personnel officer is a trained social worker who has recently been transferred from an administrative position in the Ministry of Agriculture. Although she has little experience in personnel management procedures, she has a large number of responsibilities, including record keeping (all BCA personnel records, including identification, qualifications, grade classification, salaries, raises, assignments, sick leave, annual leave, and attendance), central headquarters petty cash, supervision of the headquarters secretariat, vehicle dispatch, purchase and allocation of supplies and equipment, inventory maintenance, regular and emergency gas allocations at headquarters and regional offices, and reimbursement of travel expenses.

The personnel officer is assisted by one capable secretary. Although all support staff are under the personnel officer's supervision, there is in fact little support available from the secretariat. She does not have a separate office or cubicle, but

works in an area surrounded by 15 other desks and employees. Under these conditions, she conducts business, and central office personnel and those from the five regions -- some of whom travel to the headquarters office to see her -- compete for her attention.

PROCEDURES

Recruitment and Assignments

There are no established personnel procedures for new hires, classification, assignment, and transfers. New hires are usually made through personal contacts or transfers from the Ministry of Agriculture, whose Department of Agricultural Credit was subsumed by BCA. Some jobs are filled through job applications, while others are filled through competitive examinations held at the agricultural schools (particularly for agents) or sponsored by the BCA regional offices (generally most personnel are required for a specific assignment, rather than a category of employment). Table 1 shows the breakdown of recruitment, as determined by the personnel survey.

Table 1: BCA Staff Recruitment

	Regional	Headquarters	Total Percent
Job application	22	0	19
Direct hire (BCA initiative)	15	7	19
Competitive examination	14	2	14
Recommendation	14	8	16
Transfer	23	15	23
N/A	6	2	9
Total	94	34	100

There are no standard operating procedures for briefing new employees on their responsibilities and prerogatives. Although the personnel files at headquarters contain good job descriptions for most categories of employees, including local agent, regional cashier, regional accountant, accountant-monitor, principal accountant, chief of the financial section/service, and typist (see Annex B), these descriptions are not routinely given to new employees. Additional job descriptions are needed for other categories, including regional/subregional directors, legal officers (contentieux), key punch operators, computer programmers, inspector-controllers, and researchers.

Classification and Salary Scale

BCA internal regulations (see Annex C) establish grade classifications for each category of personnel. These grades are further broken down into classes and steps (echelons), with a corresponding salary set for each. An examination of BCA files indicates that some jobs have been classified incorrectly, usually resulting in a lower salary scale, and that often salaries vary for similar assignments. Thus, for example, one staff member is classified as a secretary but paid as a typist; one local agent is classified as clerical employee and paid accordingly; and some messengers and office boys are paid below legal minimum wage, and are not even shown on the official payroll.

In some cases, capable and efficient local agents who scored high on the evaluation, and are responsible for managing and developing loan portfolios ranging from ₵300,000 to ₵800,000 ($1=5₵), have take-home salaries of ₵800. This is less than the lowest paid secretary at central headquarters. Some inconsistencies in levels of compensation are shown below.

Table 2: Variations in Level of Compensation

Category	Number of Employees	Salary Range (Ø)
Regional accountant	7	1,550-2,500
Regional cashier	4	1,550-2,300
Credit agent	28	1,000-2,000
Local agent	12	1,000-2,000

Fringe Benefits

Gasoline allocations, provided for in BCA regulations, are given to most senior staff at headquarters. In addition, several staff use agency vehicles for travel to and from the office.

A few field personnel continue to receive subsidized or free housing, although BCA policy is to terminate this practice. In total, approximately 46 percent of field staff and 24 percent of headquarters personnel receive some kind of fringe benefit.

Staff Support and Communications

There are a number of issues concerning the support provided to BCA personnel in the execution of their assignments. Some of the problems are discussed below.

Although some agency vehicles are retained at headquarters, field offices lack vehicles to transport agents to their clients and cashiers who carry funds. Some field agents have purchased a small motorcycle, to carry out their work for BCA. Half of the cost of the motorcycle is deducted from the agent's salary, and BCA pays the other half. Maintenance and fuel costs are usually paid by the employee. Nonetheless, most agents do not have

adequate transportation, because motorcyles cannot be used on extremely bad roads. At present, only the five regional and two subregional directors are supplied with jeeps for their work.

Each regional director receives a gasoline allocation and distributes it at his discretion. As a result, some agents receive $10-15 per month, while others are given nothing.

Travel expenses, per diem, and special allowances are provided for in BCA regulations for all BCA personnel (see Annex D). However, recent administrative measures abolished the practice of providing $15 a month to all field personnel for expenses. No alternative system has yet been devised, and at present field staff receive neither per diem nor reimbursement of their operating expenses. They either pay travel costs from their own pockets or do not visit their clients. Headquarters staff receive per diem for field visits, but field staff (including the regional directors) do not receive per diem for visits to headquarters.

BCA provides some district and local agents with offices and working space. Other agents, however, must supply their own working space or do without it. In a few cases employees have established BCA offices in their own homes (in one instance the house of the agent's father, using BCA furniture), with no compensation from BCA. (It should be noted that AID is constructing several combination lodgings/offices for the BCA in its program to strengthen rural credit services.)

BCA personnel receive almost no information from central headquarters, aside from occasional memorandums circulated to the regional directors and department heads. A monthly newsletter has not appeared since spring 1982. Field staff are not consulted on matters directly affecting them such as transfers, travel reimbursement, and per diem payments, nor are their

opinions solicited on BCA policies that they are expected to implement, such as the payment terms on loan mobilization interest.

Promotions and Increases

BCA personnel SOP (see Annex E) provides guidelines for promotions and salary increases, including annual incremental increases for employees who have performed satisfactorily. However, this is not now the practice. There is no fixed policy at present, and decisions are usually made on an ad hoc, individual basis. (The only personnel evaluation in BCA history was carried out during the course of the present study.)

Work Hours and Overtime

BCA regulations establish work hours (see Annex F) at 6 per day for a total of five days or 30 hours per week. This is adhered to only by headquarters staff. Overtime policy is also set by the regulations. However, little use is made of this provision except for a few clerical personnel at headquarters. Typically, most regional offices are open six days a week, and many agents work at home during evenings and weekends. A comparison is shown in the following table.

Table 3: Variations in Length of Work Week

Hours Worked Per Week	Percent of Personnel: Regional	Headquarters	Total BCA
30 to 40	31	67	39
40 to 50	33	17	29
51 and over	35	1	30

Attendance

Staff supervision is relatively lax at headquarters, where tardiness and absenteeism are chronic. The opposite is true in the smaller regional offices, where discipline is strong and tardiness and repeated absenteeism are almost non-existent.

Discipline

Provision is made in SOP (see Annex G) for possible infractions of agency regulations. The sanctions that may be imposed are:

- Warning;
- Serious violation noted;
- Transfer at own expense; or
- Termination.

Such measures are rarely taken at headquarters. However, some regional offices have issued verbal warnings, and two regional directors have imposed small fines.

Annual Leave and Holidays

Vacation leave is set by SOP and is usually approved upon request. Most headquarters staff take annual leave, but field staff often fail to do so. It should be noted that Haitians typically enjoy a large number of paid holidays during the course of the year, many of which are proclaimed upon very short notice. For example, from April 1982 to May 1983 31 paid holidays were celebrated by Haitian government employees, compared with 17 for AID employees, both Haitian and American.

RECORDS

General Records

- Individual files are incomplete. Although adequate forms exist at BCA for registering grades, classifications, salary, raises, and vacations, the information is missing entirely from some files and is out of date in others.

- No grade classifications could be found in the files of a typist, several credit agents, and several accountant-monitors.

- Some files do not contain the employee's salary. Others contain out-of-date entries; in some instances, incremental or other increases have not been recorded since 1977.

Attendance Records

- Attendance records kept at headquarters are regularly signed by some employees, but not by supervisory personnel and senior staff.

- Some attendance sheets are undated.

- Despite a headquarters directive and a supply of attendance forms, some regional offices do not maintain attendance sheets.

- There is no indication that the attendance sheets kept in some regional offices are forwarded to headquarters.

- There is no systematic monitoring, control, or follow-up of attendance records at either headquarters or regional offices.

CHAPTER FOUR
THE PERSONNEL SURVEY

BCA personnel were systematically surveyed to document their perceptions of staff experience, training, work habits, and fringe benefits. The personnel survey was also designed to learn how staff members view their job functions and their supervisors; explore their feelings about BCA procedures and systems; and obtain facts on working conditions, problems, and needs. In addition, the survey elicited input on issues critical to the successful operation of the agency, and on the desirability of bonuses. It also solicited views on vacation time and the BCA Credit Union (Caisse de Prevoyance). Finally, the survey collected biographical data for inclusion in the personnel files at central headquarters.

SURVEY INSTRUMENT

A questionnaire (see Annex H) was developed to be used in individual staff interviews. All responses were confidential, and all opinions were presented anonymously. This questionnaire was first tested at headquarters. It was then revised and tested at a regional office (Centre). The questionnaire was revised a second time. It contained 46 closed (yes/no) and open-ended questions (requiring the expression of opinions).

APPLICATION

The questionnaire was used, over a six-week period, at BCA headquarters in Port-au-Prince, and at the five regional and two subregional offices. As many interviews as possible were

conducted at the employee's place of work. As a result, the team spent about five weeks visiting regional and local agent offices in 43 cities, towns, and villages throughout Haiti.

The interviews were conducted by the management analyst, the technical adviser, and the personnel officer. The technical adviser decided that all personnel (118 persons) should be interviewed. As a result, the interviews continued after an adequate number of responses had been obtained for the survey, to give all employees an opportunity to express themselves and to elicit as many ideas and suggestions as possible to assist BCA management in dealing with the critical issues confronting it.

SURVEY RESULTS

The personnel survey produced the desired information, as shown in Table 4. It also elicited many suggestions, which are presented in Chapter Six.

Table 4: Results of Personnel Survey

Question		Percent of Responses: Regional	Head-quarters	Total
Correct understanding of individual work assignment	Positive	100	91	97
	Negative	0	0	0
	No answer	0	9	3
Correct identification of immediate superior	Positive	99	82	94
	Negative	0	9	3
	No answer	1	9	3
Received clear explanation of obligation to/of BCA	Positive	80	87	82
	Negative	20	13	18

Table 4 (continued)

Received written job description	Positive	56	45	53
	Negative	44	55	47
Feel their BCA training is sufficient to do job	Positive	85	86	85
	Negative	15	14	15
Find work conditions satisfactory	Positive	21	32	25
	Negative	79	68	75
Receive fringe benefits	Positive	46	24	40
	Negative	54	76	60
Find present salary sufficient	Positive	6	6	6
	Negative	94	94	94
Familiar with details of pay deductions	Positive	85	88	86
	Negative	15	12	14
Think more contacts would improve repayment rates	Positive	79	-	-
	Negative	3	-	-
	No answer	18	-	-
Find farmers are sufficiently familiar with BCA activities	Positive	70	50	69
	Negative	25	50	27
	No answer	5	-	4
Have sufficient contact with immediate supervisor	Positive	91	100	94
	Negative	9	0	6
Have sufficient contact with colleagues	Positive	83	100	88
	Negative	17	0	12

Table 4 (continued)

Have sufficient contact with regional office	Positive	78	85	81
	Negative	22	15	19
Have sufficient contact with headquarters	Positive	45	-	-
	Negative	55	-	-
Have sufficient dialogue with regional office	Positive	74	56	70
	Negative	26	44	30
Have sufficient dialogue with headquarters	Positive	22	48	30
	Negative	78	52	70
Have enough loan funds to satisfy demand	Positive	23	-	-
	Negative	77	-	-
Received salary increase:				
Within last 12 months		50	52	51
Within last 24 months		36	35	36
Within last 48 months		12	13	12
Within last 60 months		2	-	1
In favor of bonuses for good work	Positive	94	87	92
	Negative	4	3	3
	No answer	2	10	5
Estimate chances are good for salary increases or promotion	Positive	82	67	78
	Negative	15	30	19
	No answer	3	3	3

Table 4 (continued)

Major constraints to accomplishing assignment:

• Lack of transport	23	7	30
• Low salary	15	2	17
• Travel costs	17	0	17
• Lack of loan funds	9	1	10
• Insufficient funds to operate office	2	0	2
• Client resistance to repaying	4	-	4
• Inadequate offices	4	1	5
• More agents needed	12	-	14
• Mistreatment of agents	3	1	4
• Loans given by predecessors without adequately preparing clients	9	-	9
• Cashier needed	2	-	2
• Personal health	-	2	2
• Reports from field come late	1	2	3
• Lack of office equipment	5	2	7

Individual Comments:

- Scope of work not precisely defined
- Supervisor controls too much -- not enough freedom to do the work
- Local agents do not have enough cash to satisy savings withdrawals
- Inherited large delinquent portfolio -- need help from headquaters to collect
- Lack of information on BCA operations
- Ministry of Agriculture's support of concept of self-sufficiency is questionable

CHAPTER FIVE
INTERNAL STAFF EVALUATION

The need for an evaluation system of BCA personnel emerged early in the study. Such an evaluation could be used in establishing objective criteria for promotions and salary increases. A measure of staff capabilities would also aide the evaluation team in analyzing BCA human resources management and making recommendations to improve it.

METHODOLOGY

The first step in preparing the internal staff evaluation was to develop a nomenclature of BCA personnel (see Annex J) that was divided as follows:

- Senior staff (cadre superior);
- Administrative staff; and
- Support staff.

The senior staff at BCA headquarters perform seven different functions; the administrative staff, five; and the support staff, six. Individual criteria were established for analyzing senior staff performance as well as each of the 11 functions performed by the other two categories of personnel. A similar procedure was followed for regional personnel (see Annex K).

The criteria selected for each function were those characteristics considered essential for the completion of the assigned function (such as accuracy and speed for typists, and accuracy and attention to detail for accountants). In addition, the criteria included related characteristics that influence performance, such

Previous Page Blank

as punctuality, ability to work with others, and attitude toward assigned responsibilities. Each criterion was given a weight, and the following rating scale was established:

4. Excellent/superior
3. Very satisfactory
2. Satisfactory
1. Unsatisfactory

All supervisors was asked to evaluate their employees. The management analyst and the BCA director agreed that this evaluation, done for the present study and to demonstrate the methodology to BCA, would be anonymous and confidential. Supervisers were urged to be as objective as possible in their assessments. A list of supervisors and their staffs was established (see Annex L).

Ideally, annual staff evaluations would an open exercise, in which all BCA personnel participate fully. Evaluations would be announced as a standard operating procedure and take place in July-August, just prior to budget preparation and planning for the new fiscal year.

Employees would be routinely informed of the ratings they received from their supervisers, and asked to express their concurrence by signing or initialing their evaluation. In cases of disagreement, staff members would have the right to appeal the supervisor's assessment -- especially if evaluations are used as a criterion for promotions, salary increases, or bonuses. Appeals would be heard by a committee, composed of representatives of senior, administrative, regional, and support staff. After hearing both supervisers and employees, the committee would issue a binding determination on the appropriateness the ratings.

EVALUATION RESULTS

After the criteria were tested, modified, and weighted, the staff evaluation took place over a two-week period in Jacmel; Gonaive; Cap-Haitien; and Port-au-Prince, where the results were tabulated. All BCA staff were included in the evaluation, except the director and those staff members who were only recently hired or assigned to their present position. The results of the evaluation are shown below.

It is particularly noteworthy that 46 percent of all BCA personnel have an excellent/superior rating, while another 17 percent are rated as very satisfactory.

Table 5: Global BCA Staff Evaluation Tabulation

Rating	No.	Percent
4 (excellent/superior)	48	46
3 (very satisfactory)	18	17
2 (satisfactory)	13	13
1 (unsatisfactory)	25	24
Employees not evaluated	10	-
	114	100

Table 6: Senior and Regional Professional Staff

Rating	No.	Percent
4 (excellent/superior)	38	48
3 (very satisfactory)	10	12
2 (satisfactory)	12	15
1 (unsatisfactory)	20	25
New employees	10	–
	90	100

Table 7: Support Staff (regional and headquarters)

Rating	No.	Percent
4 (excellent/superior)	10	42
3 (very satisfactory)	8	33
2 (satisfactory)	1	4
1 (unsatisfactory)	5	21
	24	100

CHAPTER SIX
STAFF SUGGESTIONS AND PROPOSALS

In the personnel survey, BCA staff members were encouraged to express themselves frankly and fully. They were assured that their comments would be treated confidentially, and would be communicated anonymously to BCA senior management.

The importance of the latter point was underlined when an overwhelming proportion of BCA staff (70 percent) stated that they feel that there is little or no communication between agency personnel and headquarters' management. To facilitate the expression of opinions and ideas, some open-ended questions were included in the survey. The interviewers sought to capture the essence of these statements, and often recorded direct quotations.

The purpose of this methodology was to:

- Gather suggestions and opinions on critical issues for management;
- Provide a means for BCA personnel to present their views on issues of immediate concern to themselves and to BCA management; and
- Provide the management analyst with information that revealed the morale of BCA personnel and their perceptions of working conditions, relationships, and procedures.

This approach worked well, and the overwhelming majority of the staff offered many ideas, suggestions, and criticisms. Most of the responses were positive rather than negative, and many of them should prove to be of great value to BCA management as it strives to improve its efficiency and productivity.

A number of respondents expressed similar opinions on some issues. In such cases the responses have been combined. Multiple and individual suggestions of particular interest are listed below.

1. How to Improve Loan Repayment Rate

Multiple Suggestions	No. of Persons
• Intensify contact with those who are delinquent in payment	35
• Send reminder letters	4
• Excuse PPC interest payments	7
• Prepare better before loans are disbursed	9
• Take legal action against those who default	16
• Help increase farm production	4
• Pay higher salaries to motivate agents	5
• Increase field staff	1
• Improve means of transportation	3
• Pay bonuses to agents	4

Individual Suggestions

- Push SAC officers to contact SAC members
- Form unions of SACs to motivate member SACs
- Require higher-level BCA staff to participate in SAC meetings
- Collect overdue debts
- Introduce cooperative spirit

2. How to Increase BCA Loan Portfolio

Multiple Suggestions

• Institute a savings mobilization plan	14
• Improve repayment rates	20
• Leave it to the central office	14
• Solicit more foreign aid	2
• Generate capital from internal sources	7

Individual Suggestions none

3. How to Increase Number of SACs

Multiple Suggestions

• Increase funds	29
• Increase contacts with potential clients	9
• Hire more agents	7
• Improve available transportation for agents	3
• Collect old loans first	9

Individual Suggestions

- Have old SACs recommend new SACs of good reputation
- Move out of problem areas into new areas
- Clean up PPC mess first (old loans)
- Close out old SACs first
- Resume loans to SACs that repaid their loans first
- Do not increase SACs in view of number of delinquencies

4. How to Reduce Operating Costs at Headquarters

Multiple Suggestions

• Reduce headquarters staff	9
• Control number of field trips from headquarters	2
• Increase loan portfolio to spread fixed costs further	2

Individual Suggestions

- Increase loan volume for same fixed costs
- Increase agent operating expenses
- Reduce headquarters staff by transfers to field
- Use computers to reduce paper flow
- Take good care of equipment and avoid unnecessary expenditures

5. How to Increase Staff Productivity

Multiple Suggestions

• Increase salaries	25
• Offer more training	17
• Establish clearer job descriptions	8
• Give more promotions	2
• Grant bonuses	6
• Provide transportation for agents	7
• Apply rules strictly	2
• Supervise more closely	7

Individual Suggestions

- Increase loan capital at agents' disposal
- Have job definitions that allow employees to be productive and satisfied

- Take steps to prevent best employees from leaving Haiti, creating high cost of replacement
- Require high-level staff visits to agents and make positive suggestions
- Appreciate and pay field agents better
- Reassign headquarters personnel to field
- Develop a real collaboration
- Resume allowances for field personnel
- Hire additional staff when necessary

6. How to Improve Personnel Service

Multiple Suggestions

• Raise salaries of BCA employees	2
• Clarify job descriptions of all BCA personnel	7
• Improve contacts with BCA employees	9
• Inform BCA employees of the services that personnel department offers	4

Individual Suggestions

- Clarify administrative decisions in writing
- Establish a career plan, and an evaluation and promotion plan
- Keep a good file on each employee and good follow-up
- Publish a monthly newsletter where everyone can express ideas
- Require personnel staff to visit all employees
- Require people to respect office hours
- Appoint a trained manager

7. Criteria for Staff Evaluation

Multiple Suggestions

• Repayment rate	46
• Working hours	7
• Quality of reports	32
• Training of SACs	14
• Amount in savings portfolio	9
• Number of SACs	8
• Extent to which immediate supervisor is satisfied	12
• Amount lent	12
• Speed of work	12
• Extent to which employee has helped BCA meet its objectives	2

Individual Suggestions

- Enthusiasm in the accomplishment of tasks
- Attitudes, obedience, respect for others, and honesty
- How well clients are received and served
- Motivation of clients

8. How to Improve the Credit Union

Multiple Suggestions

• Issue periodic reports on financial position and year's activity	20
• Increase loan amounts	12
• Reduce interest charged	14
• Hold general assemblies annually	4

- Decentralize disbursement authority 7
- Give employees regular statements of their accounts 10

Individual Suggestions

- Computerize system
- Spell out advantages to members
- Decentralize; regional members spend as many as three days going to Port-au-Prince for a loan
- Require good working habits: sometimes the person in charge is not there or does not feel like working when I go to Port-au-Prince for a loan
- Pay interest on deposits to encourage employees to make voluntary deposits
- Issue written statement on functions and operations
- Pay interest on members' deposits
- Make a long-term loan to increase BCA's capital
- Be democratic in operations and decisions
- Show where interest earnings go
- Print document describing system
- Increase capital from outside sources
- Pay interest
- Establish a receipt book for cash received
- Establish a supervision committee
- Control repayments more closely

- Other Comments

Multiple Suggestions

- Offer more seminars 4
- Give agents living allowances 4

• Increase salaries	20
• Give travel allowances and motor-cycle repair allowances	17
• Need improved office space	4
• Provide travel allowances to agents	8
• Support field agents better	18
• Agents should not have to pay for half the cost of a motorcycle	4
• Miss publication of the newsletter	8
• Need transport	9
• Good team spirit at computer center	2

Individual Suggestions

- Study fellowships seem to be reserved for headquarters staff
- Make BCA a bank instead of a bureau
- Salary differences between management and basic staff are too large
- Inspectors should instruct people on ways to improve their work
- Central office visits should be positive
- If somebody encourages me, I will do better
- Loan sharks have started a negative campaign to keep clients from repaying
- Funds should be kept in the local office if you have a savings plan in order to facilitate immediate withdrawal requests from depositors
- Use cassettes to record borrower statements in meetings and play them back to them later
- Use techniques other than court injunctions on delinquent accounts

- BCA needs more field staff and less headquarters staff ("Our work is more important than theirs")
- Headquarters should send representatives to SAC meetings four times a year
- Staff reduction resulted in more work for the same salary
- People get recruited because of their connections and not to fill a need
- Unclear division of responsibilities between local and district agents
- Insurance scheme unclear
- Have paid salary deductions for new museum for last six years. Now that it is open, we must still pay a dollar entry fee
- Faulty legal system obviates legal action against delinquent borrowers
- No positive support trickles down from headquarters to field
- Personal affiliations and politics influence BCA's promotion policy
- "Give me as much work you want, but also pay me adequately"
- Lack of contact with central office is frustrating
- Too much difference in salaries between field agents and those in central office
- Why were new people hired at the computer center?
- Will there be a follow-up to this interview?
- Establish an identification card for staff
- Ensure respect of existing BCA rules and procedures
- BCA would function better as autonomous entity separate from DARNDR (Ministry of Agriculture)
- Excellent cooperation in Computer Department makes work satisfying
- Would like to be better informed on how BCA works

CHAPTER SEVEN
RECOMMENDATIONS

- Personnel management should be upgraded to a department (service), equal to the other principal BCA departments.

- A strong, well-qualified member of the senior staff should head this department, reporting directly to the director.

- The head of personnel should be provided with an assistant and as much administrative support, including adequate office space and clerical help, as needed.

- The emphasis on revitalizing human resources management policy should be announced to all employees through a memorandum.

- The Personnel Department should be mandated to:

  -- Formulate BCA personnel policies (standard operating procedures as well as long-term planning);

  -- Coordinate all personnel actions (including recruitment, classification, assignment, transfers, evaluation, promotions, and raises);

  -- Prepare job descriptions for each position in BCA;

  -- Conduct an annual objective evaluation of staff performance;

  -- Determine training needs (immediate and long term);

  -- Participate in staff training and planning, and in coordinating seminars;

  -- Ensure communications with the staff (for example, newsletter and periodic regional briefings);

  -- Establish grievance procedures;

  -- Install a career development program within BCA;

  -- Prepare and maintain complete, accurate, and up-to-date records for each staff member; and

  -- Supervise the proper application of BCA personnel regulations.

Previous Page Blank

- An ad hoc task force (equipe d'urgence) or personnel commission of high-level, skilled members should be appointed to oversee and assist the personnel officer in reforming the personnel system.

- The task force or other authority should be charged with developing, in consultation with BCA staff and management, policies and procedures to:

  -- Standardize grade classifications and salaries, providing identical pay for identical work and responsibilities;

  -- Establish an adequate promotion and salary increase system based on a fair, equitable, and objective annual evaluation plan;

  -- Set up a uniform system for payment or reimbursement of per diem, travel, and other work-related expenses for all categories of personnel;

  -- Ensure that fringe benefits such as vehicles and other means of transportation are made available to all categories of personnel on an equitable basis; and

  -- Adopt an equitable and uniform bonus system for all categories of BCA personnel.

- Those employees whose work is found to be unsatisfactory, after receiving a warning (following announcement and explanation of the annual evaluation), should be terminated. The resulting budget savings should be used to raise the salaries of other staff members.

- All BCA salaries should be reviewed to make them consistent and to consider increases:

  -- Especially for field staff; and

  -- In particular, for those who have not received a promotion or increase in the last 12-month period.

- Future promotions and salary increases for qualified personnel (that is, excellent to superior evaluation ratings) should take into consideration:

  -- Cost of living increases; and

  -- Individual employee merit.

- The BCA organic law and SOP internal regulations should be modified to reflect the agency's organizational and structural needs, including job descriptions, number of personnel, and departments and their functions.

ANNEX A

ORDRE DE BUREAU NO. 2, DAMIEN, 10 SEPTEMBER 1982

ANNEX A

ORDRE DE BUREAU NO. 2
DAMIEN, 10 SEPTEMBER 1982

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ORDRE DE BUREAU

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 à l'horizon 1987 l'autosuffisance financière, les dispositions suivantes sont effectives à partir de la date du présent ordre de Bureau.

1.- Structures

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

- Le Bureau Central
- Cinq (5) Bureaux Régionaux et deux (2) Bureaux sous-régionaux
- 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

1.2.1 Le Bureau Régional de l'Ouest/Sud'Est divisé en sous-région Ouest et sous-région Sud'Est.

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

.../...

2/

a) Port-au-Prince - Nord DIEUDONNE
b) Port-au-Prince - Sud SAINTIL
c) Zones Frontalières [illegible]
d) Petit-Goâve [illegible]
e) Jacmel [illegible]

1.2.2 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

1.2.3 Le Bureau Régional de l'Artibonite et du Nord-Ouest ayant pour siége Gonaives, et divisé en Bureau sous-régional de l'Artibonite et Bureau sous-régional du Nord-Ouest.

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

a) Gonaives AMIDES
b) St. Marc DESINOR
c) Port-de-Paix LAMISERE
d) Jean-Rabel [illegible]

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 ST FLOUR
b) Belladère [illegible]
c) Hinche [illegible]

.../...

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 que nécessaire, 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 (Siège Jacmel) avec rang d'Assistant Chef de Service.

.../...

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 Hannibien AVAIL est nommé Agent de Crédit de la sous-région Sud'Est (District de Jacmel).

2.14 Maître Rélins JOLIBOIS est nommé Contentieux au Bureau sous-régional 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-Clautès 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 Négres 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 Gonaïves, 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.

.../...

iv) Bureau Régional du Nord et du Nord'Est

2.25 L'Agronome Robert MAND 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.

Lucknor ST LIC, Agr.
Directeur-Adjoint
du BCA

Wilner PIERRE-LOUIS, Agr.
Directeur du BCA

ANNEX B

JOB DESCRIPTIONS

ANNEX B
JOB DESCRIPTIONS
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

Daniel, le 6 NOVEMBRE 1978

A : Marcel Beauge

OBJET : Description de fonction (Agent local)

En tant qu'Agent local vous relevez du Directeur Régional et vos principales attributions sont les suivantes :

1) Organiser et développer la clientèle;

2) Orienter les fonds du BCA vers les activités agricoles rentables;

3) Encourager l'Epargne dans vos agences;

4) Identifier les besoins en Crédit de la communauté où il coopère et rechercher avec ses membres les moyens de les résoudre;

5) Aider les Administrateurs des comités dans leurs tâches de gestionnaires;

6) Veiller à la bonne gestion des sociétés;

7) Evaluer la capacité d'absorption de crédit du fermier sur la base de sa capacité de remboursement et des besoins de sa ferme;

8) Recevoir les demandes de prêts;

9) Distribuer les Avances ou surveiller leur distribution;

10) Contrôler l'utilisation des prêts;

11) Assurer le recouvrement des fonds;

12) Coopérer étroitement avec les Agents du Département de l'Agriculture et particulièrement les Agents de Vulgarisation, du CNC, du SEMACA et de l'IEPCADE.

Réjean COTEE
Directeur du BCA

J'ai lu les conditions stipulées ci-dessus et les accepte.

6 NOVEMBRE 1978
DATE

Marcel Beauge
Signature de l'Agent Local

BUREAU DU CREDIT AGRICOLE

B.C.A.

Damien, le 30 Novembre 1982

DESCRIPTION DE FONCTION ET TACHES

FONCTION : Caissier-Régional

RESPONSABILITE : Encaisser tous les fonds du Bureau Régional et en exécuter toutes les sorties selon le principe :"Tout rentre et sort par la caisse".

TACHES a - : Recevoir les remboursements effectués par les clients, vérifier l'exactitude des reçus, amortissements délivrés par les agents de crédit, les agents locaux et les caissiers itinérants et les contresigner en cas d'accord.

b - Recevoir les dépôts des clients en compte d'Epargne ou autres et les écriturer sur les carnets et cartes y relatives.

c - Encaisser tous autres fonds arrivés au Bureau Régional

d - Déposer au compte bancaire approprié les fonds reçus dans le délai réglementaire.

e - Exécuter les sorties de fonds préparées par la Comptabilité et autoriser par le Directeur Régional.

f - Exécuter les retraits sollicités par les clients sur leur compte au BCA, conformément à la procédure en vigueur.

g - Rédiger quotidiennement un rapport d'opérations et acheminer l'original à la Comptabilité Régionale.

h - Rédiger un rapport mensuel de caisse (original et 3 copies) et le soumettre au Directeur Régional.

i - Accomplir toutes autres tâches similaires et régulièrement sollicitées par le Directeur Régional.

APPROUVE par :

Wilner PIERRE-LOUIS
Directeur du BCA

Luckner SAINT-DIC
Directeur-Adjoint du BCA

J'ai lu, compris, j'accepte la description ci-dessus de ma fonction.

SIGNATURE

REPUBLIQUE D'HAITI

BUREAU DE CRÉDIT AGRICOLE

(LOI DU 17 SEPTEMBRE 1963)

ADRESSE TELEGRAPHIQUE
BUCREDA

BUREAU PRINCIPAL . PORT-AU-PRINCI
CASIER POSTAL : 1308

REF 10D-20 : 205

Port-au-Prince, le 27 juillet 1981

A : Danielle Jean-Jacques
Objet : Mutation

J'ai l'avantage de vous informer qu'à partir de la date de la présente, vous êtes mutée de votre poste actuel à celui de comptable au Bureau régional de l'Ouest avec les attributions suivantes :

1 - Passation des écritures dans les livres comptables.

2 - Contrôle des cartes individuelle et collective.

3 - Ouvrir les crédits accordés à la clientèle.

4 - Préparation de tous les rapports comptables au niveau régional

5 - Préparation payroll Employés du bureau régional

6 - Emission de chèques relatifs aux diverses opérations ayant cours au bureau régional

7 - Réconciliation de comptes de banque

8 - Enregistrement et distribution de formes numérotées reçues au Bureau régional

9 - Maintien et contrôle de stock matériel et fournitures

10 - Préparation mensuelle Bilan Etat Pertes et Profits

11 - Participation à toute autre tâche relative au fonctionnement du Bureau régional.

Rodini Conte
Directeur du BCA

JCD/yc

Port-au-Prince, le 23 Février 1

B-6

DESCRIPTION DE FONCTION

NOM : Marcine Chauvet
TYPE :
FONCTION : Moniteur en Education Comptable

Du Directeur Régional relève l'Agent Local Moniteur en Education Comptable. Dans le cadre des règlements et dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés, il aura la responsabilité de l'éducation des groupements agricoles (Coopératives, Sociétés Agricoles de Crédit ou autres) particulièrement dans le domaine de la gestion comptable. A cet effet, il accomplira les tâches suivantes :

1.- Promouvoir la formation des Sociétés Agricoles de Crédit et des coopératives; les encadrer de manière à les porter à s'auto-administrer.

2.- Promouvoir et stimuler le Développement de l'épargne Rurale tout en instruisant les groupements (SAC. et COOP.) et les individus des services que le Bureau de Crédit Agricole peut leur fournir en ce domaine;

3.- Aider les dirigeants des SAC et Coop. à bien tenir les archives, (Registre, Grand Journal, Cartes de membres, etc, relatives à l'administration en général et à la gestion comptable en particulier de ces dites sociétés;

4.- Quand un groupement reçoit un prêt, aider les dirigeants à passer correctement les écritures et à distribuer les sous-prêts aux bénéficiaires conformément aux sollicitations individuelles de prêt régulièrement approuvées;

5.- Aider les groupements au moment des remboursements; à calculer pour chaque sociétaire les taux d'intérêts et les balances de dette, en d'autres termes, enseigner aux dirigeants les méthodes pratiques d'administration des sous-prêts;

6.- Enseigner aux dirigeants des Groupements, les techniques très simples de l'établissement d'un bilan à la fermeture de chaque exercice social tout en insistant sur la répartition des revenus en intérêts, sur épargne, parts sociales et ristournes, etc.

7.- Réaliser aussi souvent que le cas le nécessite des assemblées générales des SAC et Coopératives (séparément pour chaque type de groupement) aux fins de provoquer des échanges de vue dans le domaine de l'administration des sous-prêts et de la collecte de l'épargne et de les préparer par une éducation soutenue à remplir leur futur rôle dans un BCA renové;

8.- Se tenir au courant des progrès techniques dans le domaine de la gestion comptable des entreprises coopératives;

9.- Aider à la formation professionnelle des nouveaux employés, les initier sur les programmes de l'agence, les règlements, les directives et les objectifs de l'Office de Crédit;

10.- Accomplir toute autre tâche de même nature, telle que régulièrement requises par le Directeur Régional;

11.- Maintenir d'excellents rapports avec les représentants des autres agences agricoles et utiliser, si nécessaire, leur service pour la bonne marche des programmes.

J'ai lu et compris la description de fonction ci-dessus et m'engage à m'y conformer.

Darien, le 23 Février 1981

Agr. Emilien COAT
Directeur du B.C.A.

Moniteur-Education Comptable

10D-20 : 190

Port-au-Prince, le 17 juillet 1981

A : Mme Ermite Métellus
Chef Section Portefeuille

Objet : Mutation

J'ai l'avantage de vous informer qu'à partir de la date de la présente, vous êtes mutée de votre poste actuel au Service Financier du Bureau de Crédit Agricole à titre d'assistant comptable principal avec les attributions suivantes :

1 - Contrôler et enregistrer les factures et bordereaux

2 - Préparer les documents pour l'émission des chèques du BCA

3 - Réconcilier les comptes de banque

4 - Tenir le registre des liquidités et le livre auxilliaire des bureaux régionaux

5 - Contrôler les rapports et états de banque.

6 - Consolider les états financiers des bureaux régionaux

7 - Maintenir un système efficient de documentation comptable

8 - Exécuter toute autre tâche relative à la comptabilité centrale.

N.B - Cette liste n'est pas limitative, elle est seulement indicative

Rodini Conte
Directeur du BCA

JCD/yc

REPUBLIQUE D'HAITI

BUREAU DE CRÉDIT AGRICOLE

(LOI DU 17 SEPTEMBRE 1963)

ADRESSE TELEGRAPHIQUE
BUCREDA

BUREAU PRINCIPAL : PORT-AU-PRIN
CASIER POSTAL : 1308

REF 1CD-20 : 401

Damien, le 13 janvier 1983

A : Mme Ermite Métellus

Objet : Mutation.-

J'ai l'avantage de vous informer qu'à partir de la date de la présente, vous êtes mutée de votre poste actuel à celui de Chef Section d'opération au Service Financier avec les attributions suivantes :

1 - Controler et enregistrer les factures et bordereaux

2 - Faire le contrôle budgétaire du bureau Central

3 - Assurer le paiement des obligations du bureau Central

4 - Controler et tenir les rapports mensuels et états de banque.

5 - Contrôler journellement le rapport de caisse reçu de la Caisse principale.

6 - Maintenir à jour le fichier des Dépots spéciaux reçus au bureau Central.

7 - Executer toutes autres tâches régulièrement requises pour la bonne marche du Service Financier.

Wilner PIERRE LOUIS, Agr.
Directeur du BCA.-

DESCRIPTION DE FONCTION

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

Prénom, Nom : Mme Marie Michèle Jolibois MATHEDOR

Titre : Dactylographe

Fonction :

Du Chef du Service Financier relève la Dactylographe Marie Michèle Mathador Elle aura les responsabilités suivantes:

1).- Dactylographier les pièces relatives à l'émission des chèques.

2).- Tenir à jour les dossiers des clients en y classant les documents y afférents.

3).- Préparer et maintenir à jour le fichier des clients du B.C.A

4).- Dactylographier les rappels d'échéance destinés aux clients.

5).- Dactylographier toutes correspondances de la section du Portefeuille.

6).- Tenir à jour les tableaux analytiques relatifs aux clients.

7).- Aider particulièrement l'Assistance au Portefeuille à bien tenir les dossiers des clients.

8).- Exécuter tout autre travail de même nature tel que, régulièrement requis pour la bonne marche du Bureau.

10 Juillet 1779

Jn Claude Joseph

10 Juillet 1779

Best Available Document

ANNEX C

GRADE CLASSIFICATION, INTERNAL REGULATIONS

12. Cadre - Traitement

12.0 Le corps des employés du BCA comprend les grades suivants: Directeur chef de service et Chef de section, spécialiste et employé à la comptabilité, les employés aux écritures et les dactylographes. Il peut avoir en outre, un personnel auxiliaire et un personnel hors cadre. Les grades comportent 3 classes et chaque classe 10 échelons.

12.1 a) Les employés au grade de Directeur sont ceux qui s'adonnent à des travaux de conception d'études, de contrôle, d'organisation et de coordination. Cette fonction impliquant décision et commandement, ces employés sont du grade 4.

b) Les employés au grade de Chef de service et de section sont ceux responsables d'une section de l'organisation avec pouvoir de supervision limité à ce service ou à cette section ou dont les fonctions de décision et de commandement ainsi que les responsabilités sont d'un ordre limité. Sont compris dans ce grade les chefs de Service, assistants chefs de service, les Directeurs régionaux, les Directeurs locaux, les agents locaux, les secrétaires d'administration. Ils sont du grade 3.

c) Les employés au grade de spécialiste et à la comptabilité sont ceux qui exercent des fonctions d'exécution dans le cadre de directives précises. Ils peuvent être de formation professionnelle spécialisée ou acquise par un apprentissage plus ou moins long. Sont compris dans ce grade : les comptables, assistant-chef de section, secrétaires bilingues et sténographes, secrétaires-caissiers et caissiers itinérants, agents de crédit. Ils sont du grade 2.

d) Les employés au grade de dactylographe sont ceux qui accomplissent des tâches exigeant une certaine application. Sont compris dans ce grade, les employés aux écritures, les dactylographes. Ils sont du grade 1.

e) Le personnel auxiliaire comprend les chauffeurs, messagers, mécaniciens et autres ainsi que les employés temporaires;

f) Le personnel hors cadre comprend les employés à titre consultatif ou qui fournissent une tâche précise sans être astreint à toutes les disciplines de Bureau comme les heures de bureau et par contre, n'ont pas droit aux prérogatives comme les congés, les promotions etc.

Ce personnel reçoit des émoluments ou un cachet suivant entente.

12.2 Traitement

Le droit au traitement pour le fonctionnaire ou l'employé naît le jour de l'entrée en fonction. Il s'éteint le jour de la cessation de service.

12.3 Se reporter au BCA le barème de salaire ci-joint. (Annexe 3)

	Grade	Classe	ECHELON 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Garçon Ménagère Messager Chauffeur		1 2 3	400 450 500	450 500 550	500 550 600	550 600 650	600 650 700	650 700 750	700 750 800	750 800 850	800 850 900	850 900 950	PERSONNEL AUXILIAIRE
Dactylo, employés aux écritures et au classement. Aide-Agent	1	1	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	GRADE DE DACTYLO Tâche requérant une certaine application études classe de 5ème
Aide-agent local. Moniteur comptable. Teneur de livre.		1	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	GRADE DE SPECIALISTE. EMPLOYES A LA COMPTABILITE. Fonction d'exécution dans le cadre de directives précises.
Caissier, caissier itinérant. Agent de crédit Comptable régional.	2	2	1250	1400	1550	1700	1850	2000	2150	2300	2450	2600	Fonction professionnelle spécialisée ou acquise par un apprentissage plus ou moins long.
Secrétaire-Sténographe-Comptable-Rédacteur		3	1500	1650	1800	1950	2100	2250	2400	2550	2700	2850	études: classe de seconde certificats ou diplomes d'écoles professionnelles ou équivalentes.
Agent local - Chef de section. Secrétaire bilingue. Secrétaire Général		1	2000	2150	2300	2450	2600	2750	2900	3050	3200	3350	GRADE DE CHEF DE SERVICE ET DE SECTION. Responsable d'une section de l'organisation limitée à ce service ou a cette section dont fonctions de décision et de commandement ainsi que les responsabilités sont d'ordre limité.
Avocat-comptable principal chargé de direction régionale. Directeur bureau régional. Assistant chef de service	3	2	3000	3250	3500	3750	4000	4250	4500	4750	5000	5250	Etudes : Titre ou diplôme universitaire
Chef de Service		3	4000	4350	4700	5050	5400	5750	6100	6450	6800	7150	
Directeur	4	1	5000	5500	6000	6500	7000	7500	8000	8500	9000	9500	Travaux de conception, d'études de contrôle d'organisation et de coordination. Fonction impliquée décision & commandement. Etudes Diplôme universitaire.

Personnel hors cadre — HORS CADRE. Employés à titre consultatif ou qui fournissent une tâche précise sans être astreint à toutes les disciplines du BCA, telles que heures de bureau. Ne bénéficiant pas de congé. Salaire forfétaire, déterminé de gré à gré.

ANNEX D

PER DIEM/TRAVEL REIMBURSEMENT, INTERNAL REGULATIONS

18. <u>Frais de voyage</u> - <u>Frais de transfèrement</u> - <u>indemnité de séjour</u>

Tout fonctionnaire ou employé qui voyage à l'intérieur du pays en service officiel pour compte du BCA a droit à des frais de voyage.
Le voyage en service officiel est caractérisé comme suit:

1o. Départ d'un poste officiel et permanent par voie la plus directe et la plus rapide à destination d'une station provisoire.

2o. Accomplissement avec soin et célérité d'une mission officielle au lieu désigné.

3o. Retour immédiat au poste officiel permanent par la voie la plus directe et la plus rapide.

18.1 Les frais de voyage seront alloués suivant le barème ci-dessous :

A - Pour les employés gagnant moins de ~~Gdes.~~ 750.- par mois : ~~¢.~~ 50,00 75,00

B - Pour les employés gagnant entre ~~¢.~~ 750 et ~~¢.~~ 2.500 par mois : 75,00 125,00

C - Pour les employés gagnant plus de ~~¢.~~ 2.500 par mois : 100,00 175,00

18.2 Pour avoir droit à une allocation journalière, il faut que l'employé ait passé au moins 24 heures en un point distant d'au moins 10 kilomètres de son poste officiel.

Lorsque l'employé est absent de sa résidence officielle plus de 4 heures consécutives et est obligé de prendre son repas en un lieu distant d'au moins 10 kilomètres de son poste officiel, il a droit à 5 dollars par repas.

18.3 Pour les fractions de jours qui ne peuvent être comptés qu'après les 24 premières heures d'absence, les frais de voyage seront calculés sur la base suivante:
La période de 24 heures équivalente à un jour divisé en quatre quarts correspondant respectivement aux repas du matin, repas du midi, repas du soir et logement pour la nuit.

1o. Frais de repas du matin accordés quand le départ a lieu nécessairement avant 6 heures a.m. ou quand le retour a lieu après 8 heures a.m.

2o. Frais de repas du midi accordés quand le départ a lieu nécessairement avant 11 heures 30 a.m. ou quand on revient après 2 heures p.m.

3o. Frais de repas du soir accordés quand le départ a lieu nécessairement avant 5 heures P.m. ou quand on revient après 8 heures p.m.

4o. Frais de logement accordés quand le départ a lieu nécessairement avant minuit ou quand on revient après 5 heures a.m.

18.4 L'employé absent de son poste permanent mais en service temporaire à un autre poste fixe ne pourra avoir droit à l'allocation journalière que pour une période n'excédant pas quatorze jours. Au-delà du 14 ème jour, il aura droit à une allocation forfaitaire à déterminer.

18.5 En dehors de l'allocation journalière, l'employé sera remboursé contre pièces justificatives, si possible, des valeurs dépensées pour le compte du Bureau, comme frais de transport, achat de certains articles par exemple petites pièces de rechange pour voiture, etc.

18.6 L'employé hors cadre recevra une indemnité correspondant au grade qu'il pourrait être classé s'il était du cadre régulier.

18.7 Tout voyage pour question de service doit être sollicité au préalable par écrit dans les formes voulues en indiquant les raisons qui le justifient et devra être approuvé par le Directeur du BCA ou son représentant, ainsi que le mode de voyage (par air, terre ou mer).

L'autorisation écrite devra être attachée au mandat de paiement afin de pouvoir réclamer l'allocation prévue par l'article 18.1 ci-dessus. Toute exception aux points stipulés ci-dessus à savoir l'approbation du voyage après qu'il ait été exécuté, devra être motivée par des cas d'extrême urgence.

18.8 Des frais de transférement seront payés pour couvrir les frais de déplacement quand un employé est muté à une autre aire géographique, en supposant que le transport n'est pas fourni. L'employé recevra 14 jours de frais de première installation suivant le barème prévu à l'article 18.1 ci-dessus.

18.9 Une indemnité de séjour peut être payée à tout employé quand il séjourne dans un endroit qui n'est pas son domicile légal. Le barème de l'indemnité sera le suivant:

Au-dessous de Gdes. 750,00 : $. 50,00 par mois
Au-dessus de " 750,00 : $. 75,00 par mois

Cette indemnité peut-être augmentée suivant les difficultés d'accès à ce poste.

Cette indemnité de séjour n'est pas accordée quand le poste officiel se trouve à Port-au-Prince, ni quand le recrutement se fait sur les lieux du travail.

L'indemnité de séjour n'est pas cumulative avec les frais de voyage et n'est pas payée quand l'employé est en congé.

Perd l'indemnité de séjour celui qui s'absente de son poste officiel. La perte est d'une journée pour celui qui s'absente le vendredi ou le lundi, et de quatre (4) jours pour celui qui s'absente le vendredi et le lundi. Cette règle est aussi applicable quand il y a congé au cours de la semaine de travail.

Pour bénéficier de l'indemnité de séjour en cas de congé de maladie, il faut présenter un certificat médical. Cependant, l'indemnité de séjour ne pourra pas excéder 15 jours consécutifs.

ANNEX E

GUIDELINES FOR PROMOTIONS AND SALARY INCREASES

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

CIRCULAIRE

21-22 à 270 Port-au-Prince, le 23 sept. 1960

La présente circulaire fixe les principes qui seront dorénavant adoptés pour régulariser les avancements par augmentation de salaire. Elle complète les textes du manuel des règlements du BCA en matière de traitement du personnel et sera en conséquence classée dans le manuel des procédures et règlements du BCA - troisième partie sous :

BCA - Manuel 13
Sept. 60
Page 2

Les critères pour bénéficier d'un avancement par augmentation de salaire après "une année satisfaisante de travail" (comme prévu à l'art. 13.4) sont les suivants : l'assiduité, la régularité, le zèle, l'habileté et la productivité.

- L'assiduité s'entend par la présence régulière de l'employé à son lieu de travail.
- La régularité s'entend par la présence de l'employé à son poste de travail, aux heures réglementaires de bureau, ou en dehors des heures régulières en compensation des retards et absences.
- Le zèle s'entend par la célérité et le dévouement avec lesquels l'employé accomplit sa tâche.
- L'habileté se réfère à la qualité du travail accompli sans faute, ni erreurs.
- La productivité se réfère d'une part au volume de travail fourni pendant un temps déterminé et d'autre part, à l'importance du volume d'affaires réalisées. Elle peut-être évaluée en terme de taux de remboursement.

Ces critères ne sont pas limitatifs. Ils seront complétés par d'autres à l'avenir. En attendant la mise en place d'un système de notation et d'évaluation du personnel, l'assiduité et la régularité seront constatées par les feuilles de présence qui seront gardées et conservées par l'assistant-chef du service administratif. Les Directeurs régionaux feront parvenir à la fin

Best Available Document

de chaque mois, les feuilles de présence au Service Administratif, Section du personnel et au Bureau Central; le contrôle des feuilles de présence est placé sous la responsabilité de l'assistant-chef du Service Administratif.

Toute observation ou appréciation du travail ou du comportement d'un employé (favorable ou défavorable) sera consignée dans son dossier.

La présente disposition ayant en premier lieu pour but de récompenser des employés comme qui se dévouent pour le PCI, en d'autres termes le méritoire, et en deuxième lieu d'améliorer la qualité du service fourni à la clientèle. Des suggestions et commentaires seront non seulement appréciés mais encore sont sollicités.

Wilfrid Conte
Directeur du PCI

ANNEX F

WORKING HOURS, INTERNAL REGULATIONS

16.0 Durée du travail

Heures de travail - travail supplémentaire

16.1 La durée du travail des employés du BCA est de six heures par jour et de 30 heures par semaine. Les jours et heures de service au Bureau Principal sont du lundi au vendredi de 6 a.m. à 4 p.m. Les heures et jours de bureau seront déterminés par les Bureaux Régionaux après approbation du Directeur du BCA. Ils seront affichés à la porte principale du Bureau. La veille de Noel et celle du 1er janvier, le travail cessera à midi.

16. Les heures supplémentaires ne seront payées que pour un travail urgent commandé pour les besoins du bureau, exécuté la nuit, les dimanches, les jours fériés ou au-delà de 7 heures par jour.
Le travail de nuit s'entend du travail exécuté entre 6 heures du soir à six heures du matin.

16.3 Pour recevoir paiement des heures supplémentaires, l'employé devra être muni d'une autorisation écrite. Les employés qui exercent des attributions de direction, tels que les Directeurs Régionaux et les Chefs de Service ou de Bureau, n'ont pas droit au paiement des heures supplémentaires, de même que les employés du Bureau Principal dont les salaires atteignent ou dépassent Gdes. 1,000 par mois et les employés préposés à des fonctions de garde, de surveillance ou de confiance.

16.4 L'heure supplémentaire sera payée sur la base de 1/ du salaire mensuel pour le travail de jour et le travail de nuit sera payé avec une majoration de 50% du travail de jour.

ANNEX G

DISCIPLINE, INTERNAL REGULATIONS

15. Discipline

15.0 Les employés du BCA doivent en toute occasion veiller à la sauvegarde des intérêts du BCA. Ils sont tenus d'accomplir consciencieusement leurs obligations de service, de faire tout de qui est conforme aux intérêts du BCA et de s'abstenir de tout ce qui est susceptible d'y porter préjudice.

Ils doivent exécuter ponctuellement les ordres de service et accomplir leur tâche avec zèle et dévouement. Ils ne peuvent suspendre l'exercice de leurs fonctions sans autorisation préalable de leurs chefs hiérarchiques.

15.1 Il est interdit à tous les employés de révéler les faits dont ils auraient eu connaissance en raison de leurs fonctions, et qui auraient un caractère secret de par leur nature. La divulgation du contenu de la correspondance officielle et de ces documents constitue un chef de renvoi du BCA

15.2 L'employé du BCA a le devoir de se comporter avec tact et politesse envers ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés. Il a le même devoir dans ses rapports de service avec le public. Par sa conduite en service et en dehors du service, l'employé doit se montrer digne de la considération et de la confiance exigées par sa position.

15.3 Il est interdit aux employés du BCA de solliciter, d'accepter ou de faire promettre directement ou par personne interposée pour eux ou pour autrui, en raison de leur position, des dons, présents ou autres avantages.

15.4 L'employé qui enfreint ses devoirs de service est passible d'une peine disciplinaire, graduée suivant l'importance des faits qui lui sont reprochés. Les peines ne sont pas cumulatives et peuvent être successivement :

a) l'avertisseeent
b) le blâme
c) l'amende
d) le déplacement d'office (sans frais de transfèrement)
e) la révocation.

15.5 L'amende sera décidée par le Directeur du BCA.

15.6 La révocation sera décidée par le Directeur du BCA d'accord avec le Conseil d'Administration. La révocation ou éventuellement l'amende pourra être subordonnée aux résultats d'une enquête administrative. Toutefois, les Directeurs Régionaux pourront frapper d'une amende n'exédant pas 3/30ème du salaire mensuel tout employé sous leurs ordres, si dans leur opinion personnelle,

celui-ci s'est rendu coupable d'infraction suffisamment grave à la discipline et aux devoirs de son service, pour justifier une telle mesure. Mais avant l'application de l'amende, les Directeurs Régionaux recueilleront l'avis du Directeur du BCA; lequel approuvera la peine et la maintiendra ou augmentera le taux de l'amende y afférente suivant les circonstances. En aucun cas, l'amende ne peut excéder 5/30 ème du salaire mensuel.

15.7 Toute peine encourue par un employé fera l'objet d'une inscription sur sa fiche individuelle de notation.

15.8 La nature et le degré de la peine applicable dépendront, outre de la gravité de la faute commise, du grade de l'employé, de ses responsabilités et du préjudice causé au BCA. En cas de faute légère des devoirs de service, pour la première fois, l'intéressé encourra un avertissement et en cas de récidive, un blâme. En cas d'erreurs dues à la négligence de l'intéressé ou de toutes autres fautes d'importance moyenne, les sanctions applicables peuvent être: l'amende ou le déplacement d'office sans frais de transfèrement. La révocation pourra être prononcée lorsque l'employé se sera rendu coupable d'infractions graves ou continues dans son service, en dépit d'une ou des peines prévues par l'art. 15.4 (a,b,c,d).

15.9 Les peines disciplinaires sont notifiées par écrit à l'employé fautif avec indication des motifs. La date à laquelle la peine est considérée comme infligée est celle de la notification de la décision.

ANNEX H

SURVEY INSTRUMENT

ANNEX H

SURVEY INSTRUMENT

1/

1. Décrire en vos propres mots votre travail actuel?

2. Qui est votre supérieur immédiat?

3. Comment avez-vous été recruté?

4. A votre entrée au Bureau, avez-vous reçu des explications claires sur vos devoirs et ceux du BCA? (heures de bureau, assurance, caisse de prévoyance, etc.)

   OUI ___ NON ___

5. A votre entrée au Bureau, avez-vous reçu par écrit une description de vos fonctions?

6. Quelle formation avez-vous reçue au sein du BCA?

   a) Aucune ___ b) instruction individuelle (No. d'heures) ___

   c) Assistance aux séminaires (No. d'heures) ___

   d) Bourse d'Etudes (Durée) _____

7. Pensez-vous que votre formation au BCA vous a suffisamment préparé pour votre poste actuel?

   OUI ___ NON ___

8. Est-ce que les conditions dans lesquelles vous travaillez sont:

   SATISFAISANT ___

   PAS SATISFAISANT ___

.../...

2/

9. Bénéficiez-vous d'une aide supplémentaire (logement, carburant, transport) dans l'exécution de votre travail?

OUI ___ NON ___

a) Si oui, sous quelle forme?

b) Si non, quelles sont les implications de cette situation pour votre travail?

10. Estimez-vous que votre salaire est:

a) suffisant à vos besoins? ___

b) insuffisant à vos besoins? ___

11. Connaissez-vous les détails des déductions sur votre salaire?

OUI ___ NON ___

12. Quelles sont vos heures de bureau?

13. Combien d'heures de travail fournissez-vous par semaine?

14. Avec combien de sociétés travaillez-vous? ___

15. Combien de clients individuels avez-vous? ___

16. Quels sont les mois les plus actifs de votre travail?

Janvier -	Février -	Mars -	Avril -
Mai -	Juin -	Juillet -	Août -
Sept. -	Oct. -	Nov. -	Déc. -

.../...

3/

17. Se rapportant à la question ci-dessus, indiquez le nombre de contacts avec les clients (bureau ou maison) par semaine à chaque mois? ____

Janv. - Fév. - Mars - Avril -

Mai - Juin - Juillet - Août -

Sept. - Oct. - Nov. - Déc.

18. Connaissez-vous le taux de remboursements actuel? ____

19. Combien d'argent avez-vous dehors? ____

20. Est-ce que les contacts plus fréquents avec les clients vous aideraient à augmenter le taux de remboursement actuel?

OUI ____ NON ____

21. De quel moyen de transport disposez-vous?

AUCUN ☐ VOITURE ☐ MOTOCYCLETTE ☐ CHEVAL ☐ AUTRE ☐

22. Donnez une approximation du nombre de kilomètres parcourus par mois dans l'exécution de votre tâche, sauf pour rejoindre votre lieu de travail?

Janv. - Fév. - Mars - Avril -

Mai - Juin - Juillet - Août -

Sept. - Oct. - Nov. - Déc.

23. Quelle est la désignation de la région que vous couvrez?

Quartier - Commune - Districts - Sous-Districts

24. Quelles sont les contraintes majeures dans l'accomplissement de votre travail?

.../...

4/

25. Pensez-vous que les paysans et les fermiers sont suffisamment avertis sur les activités du BCA les concernant?

OUI ___ NON ___

26. Parmi les suivants, qu'est-ce qui vous aiderait à mieux accomplir votre travail?

a) Formation supplémentaire de personnel ☐
b) Publicité auprès des clients:
Radio ☐ Journaux ☐ Télévision ☐ Autres ☐
c) Mobilier et Fournitures de bureau ☐
d) Moyen de transport ☐ Moto ☐ Cheval ☐ Autres ☐
e) Autre ☐

27. Avez-vous suffisamment de contacts avec:

		27 A	NOMBRE DE CONTACTS	
			PAR SEMAINE	PAR MOIS
a) Votre chef de service	OUI ___	NON ___	___	___
b) Vos collègues	___	___	___	___
c) Le Bureau Régional	___	___	___	___
d) Le Bureau Central (D/R)	___	___	___	___

28. A quelle fréquence, recevez-vous des renseignements ou des informations concernant les activités du BCA?

EN PROVENANCE DE	NO. PAR SEMAINE	NO. PAR MOIS
a) L'Agence locale (D/R)	___	___
b) Le Bureau Régional	___	___
c) Le Bureau Central (D/R)	___	___

.../...

5/

29. Estimez-vous qu'il y a suffisamment de dialogue / communication entre: le personnel et :

le Bureau Régional OUI ___ NON ___

le Bureau Central OUI ___ NON ___

30. Que proposeriez-vous pour accroître le nombre de sociétés dans votre région?

31. Que proposeriez-vous pour améliorer le taux de remboursement?

32. Que proposeriez-vous pour augmenter votre portefeuille de prêts?

33. Auriez-vous des suggestions pour réduire les frais de fonctionnement?

Au niveau Régional ___

Au niveau National ___

34. Auriez-vous des suggestions pour augmenter et assurer un rendement maximum des membres du personnel?

35. Auriez-vous des suggestions pour l'amélioration du service du personnel?

36. Quelles seraient les meilleures indices pour juger l'efficacité de votre travail?

37. Est-ce que vous disposez de suffisamment de fonds pour répondre à toutes les demandes de crédit légitimes?

OUI ___ NON ___

.../...

6/

38. Avez-vous bénéficié d'une promotion ou d'une augmentation de salaire?

	OUI	NON
Dans les derniers douze (12) mois?	___	___
Dans les derniers vingt quatre (24) mois?	___	___
Dans les derniers quarante huit mois (48)?	___	___
Dans les derniers cinq (5) ans?	___	___
Depuis le départ?	___	___

39. Seriez-vous en accord avec un système de primes (en espèces ou autres) pour récompenser les Agents les plus efficaces sur le terrain ainsi que tout autre membre du personnel?

OUI ___ NON ___

40. Préferiez-vous garder le système actuel de jours de congé consécutifs ou d'utiliser celui de congé par jours ouvrables?

JOURS CONSECUTIFS ___

JOURS OUVRABLES ___

41. Connaissez-vous bien le fonctionnement de la Caisse de Prévoyance?

OUI ___ NON

42. Etes-vous satisfait de ce fonctionnement?

OUI ___ NON ___

43. Auriez-vous des suggestions pour améliorer le fonctionnement de la Caisse de Prévoyance?

.../...

I/

44. Estimez-vous avoir des bonnes possibilités:

a) d'avancement professionnel? OUI ___ NON ___

b) de promotion / augmentation? OUI ___ NON ___

45. A quel terme?

	a	b	
a) Court Terme			(1 - 12mois)
b) Moyen Terme			(12 _ 24 mois)
c) Long Terme			(24 x mois)

46. Avez-vous d'autres remarques ou commentaires à faire?

ANNEX I

BIOGRAPHICAL DATA FORM

ANNEX I
BIOGRAPHICAL DATA FORM
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

ETUDES DU PERSONNEL

LIEU DE TRAVAIL :

DATE:

1. NOM:
2. LIEU DE NAISSANCE:
3. ADRESSE ACTUELLE:
4. DATE DE NAISSANCE:

SEXE ( ) MS.
( ) FEM.

5. TELEPHONE:

6. ETUDES

ANNEES D'ETUDES		NOM et ADRESSE de L'ETABLISSEMENT	TITRES UNIVERSITAIRES, CERTIFICATS ou DIPLOMES OBTENUS	SUJET D'ETUDE PRINCIPAL / SECTION

7. FONCTIONS EXERCEES

DU: AU: Présent (04/83) (Date la plus récente à laquelle vous occupez cet emploi)

EMPLOYEUR: BCA (Service, Titre et Genre d'Activité):

MONTANT:	BRUT	NET
Salaire mensuel au départ :	_____	_____
Salaire actuel :	_____	_____

NOMBRE ET CATEGORIE DE PERSONNES PLACEES SOUS VOS ORDRES:

DU: AU:

EMPLOYEUR (Nom et adresse) ET GENRE D'ACTIVITE:

MONTANT:	BRUT	NET
Salaire mensuel au départ ;	_____	_____
Dernier salaire :	_____	_____

NOMBRE ET CATEGORIE DE PERSONNES PLACEES SOUS VOS ORDRES:

2/

C. DU: AU:

EMPLOYEUR : (Service, Titre et Genre d'activité):

MONTANT: BRUT NET

Salaire mensuel au départ:

Dernier Salaire :

NOMBRE ET CATEGORIE DE PERSONNES PLACEES SOUS VOS ORDRES:

8. CONNAISSANCES DE LANGUES

	LECTURE			REDACTION			CONVERSATION		
	Excel.	Bonne	Moyenne	Excel.	Bonne	Moyenne	Excel.	Bonne	Moyen
FRANCAIS									
ANGLAIS									
ESPAGNOL									

9. PERSONNES A CHARGE

NOM	AGE		LIEN DE PARENTE

ANNEX J

NOMENCLATURE OF PERSONNEL

ANNEX J

NOMENCLATURE OF PERSONNEL

EVALUATION DU PERSONNEL DU ECA

I - NOMENCLATURE DU PERSONNEL

A) CADRE SUPERIEUR

1 - Directeur	1
2 - Chefs de service	3
3 - Directeur régional (5). Directeur sub-régional(2)	7
4 - Officier Administratif/Chef du Personnel	1
5 - Chef Unité Informatique	1
6 - Inspecteur contrôleur	4
7 - Experts consultants	5

B) PERSONNEL ADMINISTRATIF

1 - Caissier principal	1
2 - Attaché Mobilisation Epargne	1
3 - Programmeurs	2
4 - Chercheurs (Ethnologue - Agronome)	2
5 - Chef de section (S/Finance: Comptabilité/opérations)	2

C) PERSONNEL D'APPOINT

1 - Secrétaire de direction	1
2 - Dactylographe (2) Réceptionniste (1)	3
3 - Secrétaire-Comptable (2)/Opératrice de saisie (3)	5
4 - Chauffeur	1
5 - Messager	1
6 - Service d'entretien (garçon (1) servante (2)	3

II REGIONAL

A) CADRE SUPERIEUR

1.	Directeur régional	5
2.	Directeur sub-régional	2
3.	Agent de District (7) Directeur d'opération (2)	9

B) AGENTS SUR LE TERRAIN

1.	Agent de crédit	13
2.	Agent local (25) / Aide-Agent (1)	26
3.	Caissier itinérant	4

C) PERSONNEL D'APPOINT

1.	Comptable (4) Caissier-comptable(2)/moniteur (1)	7
2.	Caissier	4
3.	Dactylographe	5
4.	Messager	1
5.	Garçon/Messager	1
6.	Hors cadre*	3

*(Non salarie ou salaire sub_minimum)

ANNEX K

EVALUATION CRITERIA

ANNEX K

EVALUATION CRITERIA

EVALUATION DU PERSONNEL DU BCA

II - CRITERES D'EVALUATION

A - CADRE SUPERIEUR	OUI	NON	POIDS
1 - Bonne comprehension de ses responsabilités			10
2 - Bon planificateur/Gestionnaire			10
3 - Capacité de meneur (respecté par ses collègues/subordonnés)			15
4 - Ponctuel dans l'exécution de ses devoirs			10
5 - Exécute ses devoirs de façon efficace (pour D/R et Sub-D/R : taux de remboursement, amélioration/ montant du portefeuille, nombre de nouveaux clients)			20
6 - S'entend bien avec ses supérieurs			10
7 - S'entend bien avec ses subordonnés			10
8 - Créatif/innovatif dans l'exécution de ses responsabilités			15
9 - Pourrait augmenter sa productivité			(-10)
10 - Pourrait travailler avec plus de dévouement			(-10)
TOTAL			120

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 95 = (3)

100 - 120 = (4)

REMAROUE EVENTUELLE :

B - PERSONNEL ADMINISTRATIF (PROFESSIONNEL	OUI	NON	POIDS
1 - Bonne compréhension de ses responsabilités	)		10
2 - Bon planificateur/Gestionnaire			10
3 - Capacité de meneur (respecté par ses collègues/subordonnés)			15
4 - Ponctuel dans l'exécution de ses devoirs			10
5 - Exécute ses devoirs de façon efficace			20
6 - S'entend bien avec ses supérieurs			10
7 - S'entend bien avec ses subordonnés			10
8 - Créatif/innovatif dans l'exécution de ses responsabilités			15
9 - Pourrait augmenter sa productivité			(-10)
10 - Pourrait travailler avec plus de dévouement			(-10)
TOTAL			120

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 95 = (3)

100 - 120 = (4)

REMARQUES :

C - PERSONNEL D'APPOINT

1 - SECRETAIRES

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail (classement, etc)			10
c) Bonne dactylographe (rapide/minimum de fautes)			20
d) Rapide dans l'exécution du travail			10
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heure supplémentaires, etc)			10
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absente du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL			100

0 - 50 = (1)

60 - 80 = (2)

80 - 90 = (3)

100 = (4)

REMARQUES :

2 - COMPTABLE/OPERATRICE DE SAISIE	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail			10
c) Travaille avec précision (Dossiers/calculs justes, etc)			20
d) Ponctuel dans la préparation des rapports (les écritures à jour)			15
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires, aide ses collègues, etc)			5
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absent du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL			100

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 90 = (3)

95 -100 = (4)

REMARQUES :

3 - DACTYLOGRAPHE	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail (classement, etc)			10
c) Bonne dactylographe (rapide/minimum de fautes)			20
d) Rapide dans l'exécution du travail			10
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires)etc			10
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absente du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 80 = (2)

80 - 90 = (3)

100 = (4)

REMARQUES :

5 - COURSIER

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail (classement, etc)			10
c) Répond de façon ponctuelle aux demandes de service			10
d) Rapide dans l'exécution du travail			10
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires) etc			10
g) Revient immédiatement après un déplacement			10
h) S'entend bien avec ses collègues			10
i) Rarement absente du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			10
TOTAL			100

0 - 50 = (1)

60 - 80 = (2)

80 - 90 = (3)

100 = (4)

5 - MESSAGER/OPERATEUR	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Répond de façon ponctuelle aux demandes de service			15
c) Exécute les courses de façon rapide			15
d) S'entend bien avec le personnel			10
e) Revient immédiatement après un déplacement			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires, etc)			10
g) Arrive au travail à l'heure			10
h) Rarement absent du travail			10
i) Attitude positive (dilignece/dévouement)			10
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 70 = (2)

80 - 90 = (3)

90 - 100 = (4)

REMARQUES :

6 - CHAUFFEUR

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Bon conductuer/expérimenté			15
c) Conduit de façon prudente/sécurité			20
d) Répond de façon ponctuelle aux demandes de déplacement			10
e) Revient immédiatement après un déplacement			10
f) Entretien bien les vèhicules confiés			10
g) Arrive au travail à l'heure			10
h) Bon travailleur (heures supplémentaires, etc)			10
i) Rarement absent du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			10
TOTAL :			125

0 - 85 = (1)

90 - 100 = (2)

105 - 110 = (3)

115 - 125 = (4)

REMARQUES :

7 - ENTRETIEN (SERVANTE/GARCON)	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Répond de façon ponctuelle aux demandes de service			15
c) Exécute bien son travail			15
d) Arrive au bureau à l'heure			10
e) S'entend bien avec le personnel			15
f) Bon travailleur (heures suppl.mentaires, etc)			15
g) Rarement absent du travail			10
h) Attitude positive (diligence/dévouement)			10
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 70 = (2)

80 - 90 = (3)

95 - 100 = (4)

REMARQUES :

D - PERSONNEL REGIONAL

1 - AGENTS DE DISTRICT

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Bon planificateur/gestionnaire			10
c) Capacité de meneur/respecté par ses supérieurs et ses subordonnés			10
d) Ponctuel dans l'exécution de ses devoirs			10
e) Exécute ses devoirs d'une façon efficace (y compris : supervision des agents, taux de remboursement, amélioration du portefeuille, nombre de nouveaux clients)			20
f) Améliore le taux de remboursement (compte tenu de l'environnement)			15
g) améliore/augmente le portefeuille de prêt (compte tenu de l'environnement)			15
h) Augmente le nombre de nouveaux clients/SAC's (compte tenu de l'environnement)			(-10)
i) S'entend bien avec les clients			10
j) S'entend bien avec ses supérieurs			10
k) S'entend bien avec ses subordonnés			10
l) Créatif/innovatif dans l'exécution de son travail			10
m) Pourrait augmenter sa productivité/Rendement			(- 10)
n) Pourrait travailler avec plus de dévouement			(- 10)
TOTAL :			160

0 - 80 = (1)

90 - 110 = (2)

120 - 130 = (3)

140 - 160 = (4)

REMARQUES EVENTUELLES :

2 - AGENTS DE CREDIT/AGENT LOCAL/AIDE

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) S'entend bien avec les clients/SAC's			10
c) Apte à la formation/Motivation des clients/SAC's			10
d) Maintient contact assidu avec les clients actuels			20
e) Poursuit activement les clients délinquants			20
f) Assure analyse/évaluation approfondie des clients/ demande de crédit			20
g) Surveille et suit l'application des crédits accordés Autant que possible			10
h) Entretient les bons écrits (juste et à jour)			10
i) Améliore le taux de remboursement (compte tenu de l'environnement			15
j) Améliore/augmente le portefeuille de prêt compte tenu de l'environnement			10
k) Augmente le nombre de nouveaux clients/SAC's (Compte tenu de l'environnement)			10
l) Ponctuel dans l'exécution de ses devoirs			10
m) S'entend bien avec ses supérieurs			10
n) Pourrait augmenter sa production/rendement			(-10)
0) Pourrait travailler avec plus de dévouement			(-10)
TOTAL:			185

0 - 100 = (1)

100 - 140 = (2)

150 - 160 = (3)

165 - 185 = (4)

REMARQUES :

3 - COMPTABLE/MONITEUR COMPTABLE

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail			10
c) Travaille avec précision (Dossiers/calculs justes, etc)			20
d) Ponctuel dans la préparation des rapports (les écritures à jour)			15
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires, aide ses collègues, etc)			5
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absent du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL :			100

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 90 = (3)

95 - 100 = (4)

REMARQUES :

4 - CAISSIER/CAISSIER COMPTABLE/ITINERANT	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail			10
c) Travaille avec précision (Dossiers/calculs justes, etc)			20
d) Ponctuel dans la préparation des rapports (les écritures à jour)			15
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires, aide ses collègues, etc)			5
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absent du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL			100

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 90 = (3)

95 -100 = (4)

REMARQUES :

E - PERSONNEL D'APPOINT

- DACTYLOGRAPHE

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Organise bien son travail (classement, etc)			10
c) Bonne dactylographe (rapide/minimum de fautes)			20
d) Rapide dans l'exécution du travail			10
e) Arrive au travail à l'heure			10
f) Bon travailleur (heures supplémentaires)etc			10
g) S'entend bien avec ses supérieurs			10
h) S'entend bien avec ses collègues			5
i) Rarement absente du travail			10
j) Attitude positive (diligence/dévouement)			5
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 80 = (2)

80 - 90 = (3)

100 = (4)

REMARQUES :

2. GARCON DE BURFAU/MESSAGER/HORS CADRE (2 - 3)

	OUI	NON	POIDS
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Répond de façon ponctuelle aux demandes de service			15
c) Exécute bien son travail			15
d) Arrive au bureau à l'heure			10
e) S'entend bien avec le personnel			15
f) Bon travailleur (heures suppl.mentaires, etc)			15
g) Rarement absent du travail			10
h) Attitude positive (diligence/dévouement)			10
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 70 = (2)

80 - 90 = (3)

95 - 100 = (4)

REMARQUES :

F - BAREME :

1) Inacceptable (unsatisfactory)

2) Acceptable (satisfactory)

3) Bon (very satisfactory)

4) Excellent/supérieur

ANNEX L

SUPERVISORY PERSONNEL

ANNEX L

SUPERVISORY PERSONNEL

EVALUATION PERSONNEL BCA

III - PERSONNEL SUPERVISANT (CADRE SUPERIEUR)

A. SIEGE CENTRAL

NOM	FONCTION	NO./CATEGORIE DE PERSONNES SUPERVISEES	
1. Wilner PIERRE-LOUIS	Directeur	Chefs de service	3
		Personnel Adminis.	4*
		Expert-Consultants	5
			12
2. Saturnin LOUIS	Chef Service B/R	D/Régional	5
		S/D/Régional	2
		InspecT/Controlleurs	4
			11
3. Lionel LUBIN	Chef Service Finance	Chefs Section	2
		Cashier	1
		Secretaire	1
			4
4. Edgard THOMAS	Chef Serv. Mob.Epargne	Asst. Mob.	1
5. Claudette B. FRANCOIS	Officier Administratif	Secr. de direction	1
		Secr. Comptable	1
		Dactylo-Réceptioniste	1
		Dactylographe	2
		Chauffeur	1
		Entretien	2
		Messager	1
		Garçon	1
			10

* (y compris ethnologue, Agronome, Service Recherche Etude/sans Chef)

6. Karl HONORE	Chef Unité Informatique	Programmeur	2
		Opératrice de saisie	3
			5

2/

B. REGIONAL

1. Jean VERRET	DIR/OUEST	AGENT DE DISTRICT	4
		Agent Local	1
		Comptable Régional	1
		Caissière "	1
		Caissier Itinérant	2
		Dactylographe	1
			10
2. Fred JOSEPH	S/DIR./JACMEL	Agent de Crédit	1
		Agent Local	6
		Comptable	1
		Caissier-Comptable	1
			9
3. Robert VIAUD	DIR./NORD-ND.EST	Agent de crédit	2
		Agent Local	6
		Caissier/R	1
		Dactylographe	1
		Messager	1
			11
4. Jean-Claude AMEDEE	DIR/ARTIBONITE	Sub. R/D	1
		Agent de district	1
		Agent Local	6
		Aide-Agent	1
		Caissier/Régional	1
		Comptable/Régional	1
		Caissier Itinérant	1
			12

5. Jean DESINOR	S/DIR/PORT-DE-PAIX	Agent de District	2
		Agent Local	2
		Caissier Itinérant	1
		Compt. Moniteur	1
		Garçon de Bureau	1
			7
6. Joseph ST-FLEUR	DIR/SUD	Dir. d'opération	2
		Agent de crédit	8
		Comptable/Rég.	1
		Caissier Itinérant	1
		Dactylographe	1
			13
7. Alphonse LABISSIERE	DIR/CENTRE	Agent de Crédit	2
		" Local	3
		Comptable/R	1
		Caissier/R	1
		Dactylographe	1
		Messager	1
			9