

PN-AAV-044

45288

**GESTION DES
RESSOURCES
HUMAINES
DU BCA**

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

William A. Rutherford

Juin 1983



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

PREFACE

Le Bureau de Crédit Agricole (BCA) est une agence semi-autonome du Gouvernement d'Haiti. Son principal objectif est d'augmenter la production agricole par l'octroi de prêt aux paysans et aux petits planteurs.

En 1982, la BCA a entrepris le premier changement important dans sa structure administrative et organisationnelle de ses vingt cinq ans d'existence. La nouvelle administration commence donc à peine à développer et à implanter de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures administratives. Cette activité est parallèle à un grand effort commencé il y a 18 mois pour renforcer les systèmes de crédit rural par des activités telles les analyses des sources de crédit disponibles aux paysans haitiens et de la demande effective de prêts au BCA, la fourniture d'une assistance technique et de conseillers et la construction de nouveaux bureaux.

La présente étude sur la gestion des ressources humaines doit être placée dans le contexte des efforts du BCA pour améliorer son efficacité. Des recherches ont été faites au BCA en Avril et en Mai 1983, comme partie intégrante du Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural de cette institution. Dans ladite étude, on a essayé de mesurer la productivité du personnel du BCA et l'impact des politiques et des pratiques du Bureau sur ses opérations. L'administration du Bureau de Crédit Agricole a fourni son soutien le plus entier à la recherche et à l'analyse contenues dans ce rapport et y a contribué.

William A. Rutherford
Juin 1983

	Page
CHAPITRE UN	
INTRODUCTION	1
GENERALITES	1
METHODOLOGIE	4
CHAPITRE DEUX	
ORGANISATION ET REGLEMENTS	7
CHAPITRE TROIS	
PROCEDURES ET DOSSIERS DU PERSONNEL..	9
PERSONNEL ADMINISTRATIF	9
PROCEDURES	10
Recrutement et Affectations	10
Classification et Echelle de Salaire	11
Bénéfices Supplémentaires	12
Appui au Personnel et Communications	12
Promotions et Augmentations	14
Heures Régulières et Heures Supplémentaires...	14
Feuille d'Emargement	15
Discipline	15
Congés Annuels et Jours Fériés	15
DOSSIERS.....	15
Dossiers Généraux	16
Cahiers de Présence	16
CHAPITRE QUATRE	
ENQUETE SUR LE PERSONNEL.....	17
INSTRUMENT DE L'ENQUETE	17
APPLICATION	17
RESULTATS DE L'ENQUETE	18
CHAPITRE CINQ	
EVALUATION INTERNE DU PERSONNEL....	23
METHODOLOGIE	23
RESULTATS DE L'EVALUATION	25

CHAPITRE SIX SUGGESTIONS ET PROPOSITIONS DU PERSONNEL	27
--	----

CHAPITRE SEPT RECOMMANDATIONS	37
--	----

Numéro	TITRE	Page
1	Recrutement du Personnel du BCA.....	10
2	Variations dans le Niveau des Compensations.....	12
3	Variations dans la Durée du Travail Hebdo- madaire	14
4	Résultats de l'Enquête sur le Personnel	18
5	Calcul Global de l'Evaluation du Personnel du BCA	25
6	Cadres Supérieurs et Professionnels Régionaux...	26
7	Personnel de Soutien (Régional et Bureau Central)	26

RESUME POUR LES CADRES

ACTIVITES PRINCIPALES DE RECHERCHE ET D'EXAMEN

Enquête sur le Personnel

Deux instruments ont été élaborés pour réunir les données biographiques de base sur les membres du personnel du Bureau de Crédit Agricole (BCA) et pour enquêter sur leurs conditions de travail et leurs opinions au sujet des politiques du BCA et de ses règlements. Le formulaire pour les données biographiques comprend 9 points et le questionnaire pour l'enquête 46, dont 13 questions ouvertes qui demandent des réponses plus détaillées.

L'un et l'autre ont été utilisés lors d'interviews accordés par 115 membres du personnel du BCA, le plus souvent sur place. Les résultats de ces entrevues sont présentés en détail au Chapitre Quatre.

Evaluation Interne du Personnel

Les qualités des membres du personnel du BCA, leurs capacités, leur rendement ont fait l'objet d'une évaluation interne, du point de vue de leurs superviseurs immédiats, conduits avec grand soin au bureau central du BCA avec l'assistance des cinq directeurs régionaux et des deux des sous-régions. Les résultats indiquent que les membres du personnel du BCA sont pour la plupart bien qualifiés pour leur emploi et donnent de bons rendements. Ces résultats sont présentés en détail au Chapitre Cinq; ils contiennent des implications importantes pour les politiques de gestion du BCA et pour le développement organisationnel de l'institution.

Dossiers du Personnel et Procédures

Un examen des dossiers et autres documents des employés du BCA ainsi que des pratiques et procédures de gestion révèle un certain nombre de problèmes qui indiquent la nécessité d'une réorganisation générale des services du personnel. En effet, les dossiers sont tenus de manière inadéquate et il n'existe pas de pratiques uniformes de classification des emplois, de barème de compensation et de bénéfices supplémentaires.

Règlements

Un examen de la loi organique du BCA et de ses Règlements Généraux et Procédures Standard de Fonctionnement (PSF) indique une possibilité de conflit entre la structure actuelle de l'organisation ou certaines politiques de gestion et les principes énoncés dans les lois ayant établi l'organisation en définissant le fonctionnement. La loi organique devrait être modifiée pour inclure les décisions administratives prises au cours des 25 dernières années.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Politique et Pratiques de Personnel

La direction reconnaît le rôle clé des ressources humaines dans les opérations du BCA, et cela se verra dans les politiques et pratiques futures du personnel.

La gestion du personnel pêche dans les domaines suivants:

- Classification des Emplois (notamment le titre, la description de la fonction et le grade);
- Niveaux de salaire;
- Rémunération égale à tâche et responsabilité égales;
- Bénéfices supplémentaires, notamment les frais de logement;
- Promotion et augmentation de salaire;
- Remboursement des dépenses se rapportant au travail; et
- Heures de travail.

A cause de l'inflation en Haiti (18% environ en 1983, 12% en 1982 et 18% en 1981) et du coût élevé de la vie, la plupart des employés du BCA ont des fins de mois très difficiles. En fait, 94% de ceux qui ont répondu aux questions posées au personnel disent que leur salaire ne suffit pas à leurs besoins.

Les salaires payés au personnel sur le terrain sont particulièrement bas si l'on considère ses responsabilités et en comparaison avec les salaires payés aux cadres supérieurs et au personnel administratif du bureau central.

Les salaires au BCA sont semblables à ceux que paient les autres institutions du Gouvernement; mais ils sont bas comparés à ceux du secteur privé. Il faut cependant considérer ce problème à la lumière du taux de chômage de 40% du pays.

Le personnel du BCA éprouve un sentiment de frustration bien qu'il soit loyal. 75% de ceux qui ont été interviewés se disent mécontents de leurs conditions de travail.

Certains membres du personnel du BCA ne se sentent pas assez informés au sujet de la politique de l'institution. Ils voudraient être consultés avant la prise par la direction, de décision qui les affectent directement (l'élimination des frais de voyage et des indemnités de séjour, par exemple) ou que l'on s'attend à les voir exécuter (tel le paiement, d'avance, des intérêts sur les prêts décaissés après le 1er Octobre 1982). De ceux qui ont été interviewés, 70% pensent inadéquats le dialogue et les communications entre le bureau central et le reste du personnel.

Malgré le peu de qualifications de certains membres du personnel du BCA, les résultats de l'enquête montrent que les superviseurs considèrent 46% du staff excellent/supérieur et 17% très satisfaisants.

Dossiers du Personnel et Procédures

Les dossiers sont tenus au petit bonheur et certains sont incomplets et ne sont pas à jour.

Certains membres du personnel disent ne pas connaître très exactement les exigences de leur travail. Toutefois, plusieurs descriptions de fonction sont adéquates, même si elles ne sont pas utilisées de façon standard. En outre, les emplois ne sont pas classifiés selon les règles; parfois ils vont à l'encontre des règlements internes du BCA qui définissent chaque grade par la catégorie de l'employé et la tâche.

Il n'existe pas de règlements adéquats pour superviser les employés et contrôler leur présence. Aussi les retards et l'absentéisme sont-ils monnaie courante, spécialement au bureau central.

Le Service Administratif, dont le chef était responsable du personnel, a été aboli. Il a été ramené au statut de Services Auxiliaires avec pour responsable un administrateur (voir Annexe A) dont les responsabilités sont trop nombreuses pour une seule personne assistée d'une secrétaire. Ce nouveau service doit, en effet, mettre les dossiers à jour, s'occuper du personnel actuel, ainsi qu'élaborer et implanter des pratiques et des procédures nouvelles.

Les règlements régissant les promotions ne sont pas clairs. Apparemment, les augmentations et les promotions dépendent de la capacité de l'employé à présenter un cas convaincant à son supérieur, lequel doit ensuite bien vouloir le présenter au bureau central. En outre, on n'a pas prévu de procédures pour les doléances des employés ou pour reconsidérer les décisions.

La plupart des membres du personnel auraient préféré un système de primes pour augmenter la productivité. De ceux qui ont été interviewés, 92% aimeraient que l'on adopte un système de bonus pour les employés méritants.

Malgré l'absence d'un programme de développement de carrière au BCA, 80% des employés pensent avoir de bonnes possibilités d'avancement professionnel et considèrent leurs chances de promotion et d'augmentation de salaires bonnes.

Tous les employés du BCA participent à un plan d'épargne, consistant en une déduction de 4% du salaire qui est déposé dans une caisse de prévoyance. Plusieurs employés ne comprennent pas comment cette caisse fonctionne et la plupart sont mécontents du système (voir Chapitre Six).

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

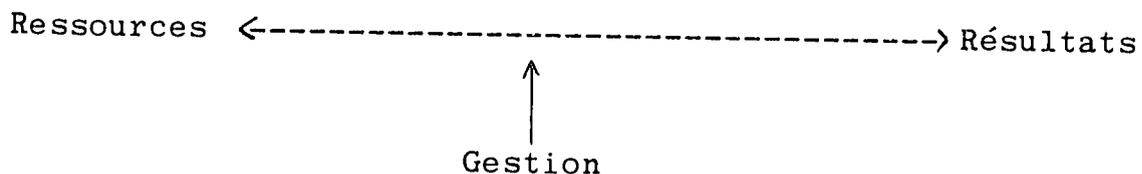
- La gestion des ressources humaines devrait être réorganisée et améliorée;
- Les responsabilités du cadre chargé du personnel devraient être plus spécifiques (y compris la description de la fonction, la tenue des dossiers et la planification des carrières);
- Les salaires devraient être examinés afin de considérer des augmentations possibles particulièrement pour le personnel sur le terrain;
- Les promotions et les augmentations de salaire devraient être basées sur le mérite, comme indiqué dans une évaluation annuelle du rendement;
- Un système de bénéfices supplémentaires et de remboursement des dépenses ayant rapport aux voyages devrait être établi;
- Un système équitable de bonus tant pour le personnel sur le terrain que pour celui du bureau central devrait être établi; et
- La loi organique du BCA et les PSF devraient être amendées afin de refléter la structure et les besoins réels de l'institution.

CHAPITRE UN
INTRODUCTION

GENERALITE

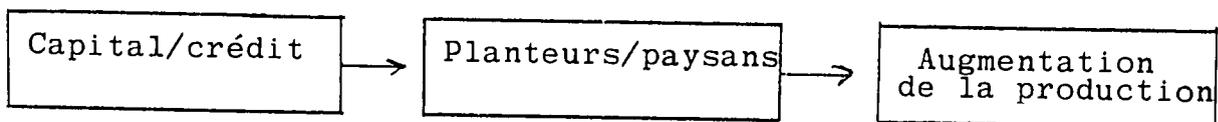
Le personnel du Bureau de Crédit Agricole (BCA) joue un rôle critique dans le transfert des prêts aux planteurs et aux paysans haïtiens. La gestion des ressources humaines, quoique importante, dans tout processus productif est primordial dans le cas du BCA.

La relation traditionnelle peut être présentée comme suit:

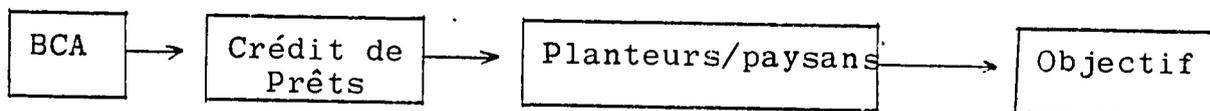


Ce processus de gestion qui transforme les ressources en résultats désirés peut être présenté d'une manière plus linéaire, soit horizontalement ou verticalement dans le cas du BCA:

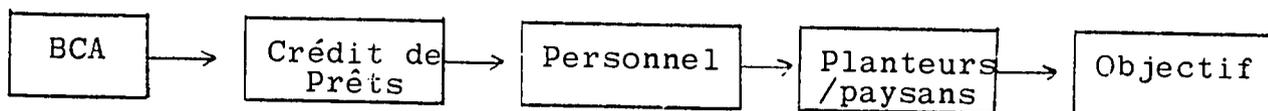
● Objectif



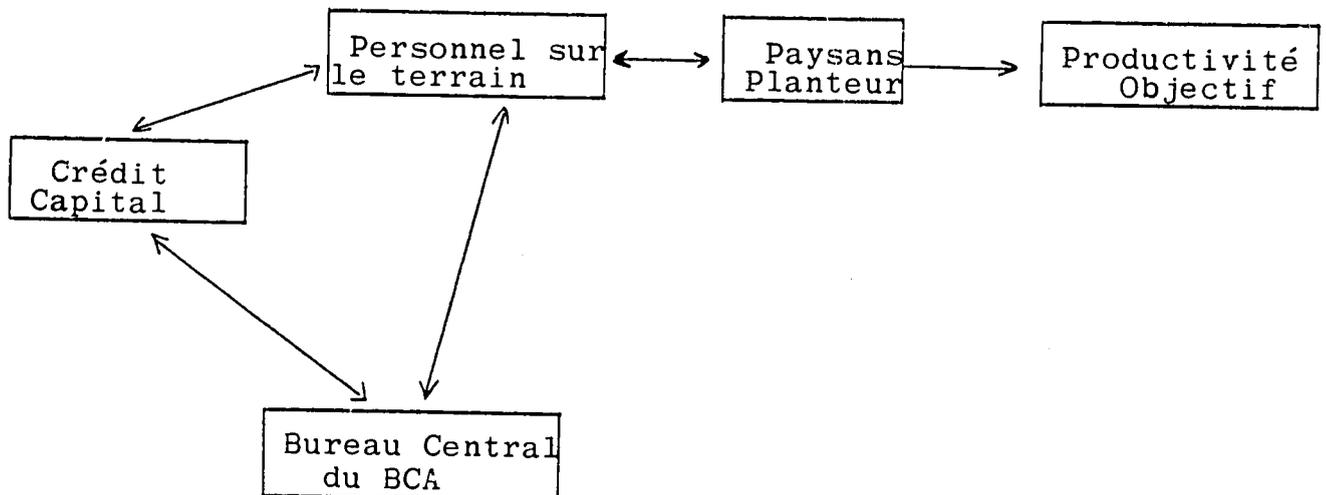
● Programme



● Processus



La BCA a été établi il y a vingt cinq ans, pour augmenter la productivité agricole en fournissant des crédits aux planteurs. Ce but ne peut toutefois être atteint sans des contacts directs (information, éducation et motivation) entre les clients (paysans/planteurs) et le personnel du BCA sur le terrain. Ces employés sont donc essentiels. En fait, dans la mesure où le crédit/capital est un produit qui cherche un client et où l'administration du BCA existe pour soutenir le personnel sur le terrain dans la vente, la livraison et l'utilisation de ce produit, ce personnel sur le terrain est la clef de voûte de l'institution, et tous les autres éléments en dépendent.



Vers le milieu de 1982, et pour la première fois depuis la création du BCA, un nouveau directeur était nommé à la tête de l'institution. Il a développé immédiatement la stratégie et les objectifs en vigueur actuellement, lesquels mettant l'accent sur l'auto-suffisance, la rentabilité et le profit au niveau des bureaux régionaux. En même temps, ceux-ci étaient ramenés de onze à cinq et d'autres mesures administratives étaient prises pour réduire les frais de fonctionnement et augmenter la productivité.

On a fait des changements au niveau de l'organisation et, outre les transferts résultant de la consolidation des bureaux régionaux, on a pris des mesures affectant directement le personnel du BCA. Ainsi, certains salaires ont été augmentés, principalement ceux des directeurs régionaux qui ont été portés au même niveau que ceux des chefs de service du bureau central. En outre, on a aboli, pour le personnel sur le terrain, la pratique du paiement de frais de transport ou de fonctionnement fixes (établis à \$15 par mois en moyenne) et du remboursement des indemnités de séjour, de voyages et autres dépenses ayant rapport au travail.

L'idée première était d'exécuter cette étude en même temps qu'une analyse du développement organisationnel du BCA. Cependant, cela n'a pas pu se faire, et l'analyse de la gestion des ressources humaines a précédé l'étude du développement de l'organisation. Cela a ses avantages et ses désavantages. D'un côté, l'étude sur les ressources humaines indique les domaines que l'étude du développement de l'organisation devra couvrir en profondeur. De l'autre, nombre de questions se rapportant aux structures devraient être mieux définies ou résolues avant toute tentative de définition de relations viables de personnel et de hiérarchie.

On devrait préparer des tableaux tant globaux qu'internes afin de définir les responsabilités des superviseurs, les systèmes de rapports et les lignes d'autorité hiérarchique. Cependant, la situation au BCA est, pour le moment, si trouble et si instable que ce travail doit être laissé pour l'étude du développement de l'organisation. Par exemple, qui, à part le directeur, supervise le Corps d'Inspection et de Contrôle, récemment fondé? En effet, ce Corps n'a pas de chef mais plutôt un président qui occupe aussi la position nouvellement créée d'inspecteur principal. Un autre exemple concerne les bureaux des sous-régions de Jacmel et de Port-de-Paix (l'un et l'autre comptant approximativement le même effectif que les centres régionaux et ont autant de responsabilités): le titulaire de la Direction des Bureaux Régionaux, nouvellement créée, est-il chargé de la supervision directe de ces régions?

METHODOLOGIE

L'orientation et l'importance de cette analyse de la gestion du personnel du BCA ont évolué au cours de l'exécution de l'étude. A l'arrivée au bureau central du BCA à Port-au-Prince du spécialiste en analyse de gestion, une synthèse complète de la situation administrative de l'institution lui a été faite par le Dr. Thomas Stickley, responsable du Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural, qui a servi de conseiller technique en chef (CTA) du directeur du BCA pendant les seize derniers mois.

Après avoir examiné les rapports d'activités et autres documents, le spécialiste en analyse de gestion a pris contact avec les cadres supérieurs du BCA, dont le directeur, le titulaire de la direction des bureaux régionaux et le chef du personnel récemment nommé (administrateur). Il a reçu aussi des informations du directeur adjoint de l'USAID/Haiti et des membres de son équipe responsables de la coordination et du contrôle des projets de cette agence ayant trait au BCA.

De ces réunions sont sorties certaines des questions de base concernant la gestion des ressources humaines au BCA, ainsi que la direction que devraient prendre les recherches et l'analyse. La plupart des gens contactés à ce stade avaient de solides opinions sur les conditions locales; mais il n'y avait pas de base ferme ni de données pour tirer des conclusions définitives d'où proviendraient des recommandations pour améliorer la situation.

Le CTA avait déjà établi un plan de visites aux cinq régions selon lesquelles le BCA a divisé le pays et ses propres opérations de crédit. Ledit plan devait servir à une évaluation d'ensemble de tout le personnel du BCA. Un questionnaire avait aussi été élaboré (Chapitre Quatre) pour être utilisé dans les entrevues avec les membres du personnel du BCA. Quand on a appris que les dossiers du BCA sur son personnel étaient incomplets, on a préparé un second formulaire afin de recueillir des informations biographiques en même temps.

Après avoir testé et modifié le questionnaire, on l'a utilisé au bureau central et dans chacune des cinq régions. On s'est aperçu alors que, bien que l'enquête sur le personnel du BCA ait été en fait une évaluation de la structure, de la politique et des procédures administratives et organisationnelles de l'institution, il n'existait pas de moyen semblable pour déterminer ou mesurer la capacité et la productivité des employés. Aussi a-t-on procédé à une évaluation du personnel de BCA (Chapitre Cinq).

A l'issue de l'enquête sur le personnel et de l'évaluation des employés sur le terrain, le groupe (comprenant le CTA, le responsable du personnel du BCA et le spécialiste en analyse de gestion) est retourné au bureau central du BCA à Port-au-Prince en vue de compléter les interviews pour leur enquête. Le spécialiste en analyse de gestion a procédé aussi à d'autres recherches, particulièrement dans la loi établissant le BCA et dans les règles gouvernant son personnel. Il a examiné les dossiers de personnel de l'institution pour déterminer les classifications des employés, la description de leur fonction, l'échelle de leurs salaires, leurs feuilles de présence, les promotions et les augmentations de salaire.

A la même époque, l'analyste financier du projet et le conseiller près du BCA ont classé les données de l'enquête faite sur le personnel. Le CTA a travaillé sur les résultats de l'évaluation des employés et le spécialiste en analyse de gestion a recueilli les informations à des fins de comparaison, du nombre de jours fériés et des compensations payées aux employés du secteur privé, des organisations internationales et d'une agence gouvernementale autre que le BCA. En outre, il a examiné les politiques de recrutement, de promotion et d'augmentation de salaire du BCA. Le groupe a fait aussi une synthèse:

- Aux cadres supérieurs du BCA, particulièrement au directeur. Au responsable des bureaux régionaux, au directeur de la Région de l'Ouest, à l'inspecteur/contrôleur principal et au responsable du personnel; et
- au personnel de l'AID, particulièrement au directeur adjoint, au représentant du bureau des programmes et au coordinateur du projet.

Le CTA et le spécialiste en analyse de gestion sont alors retournés aux E. U. A. pour préparer le présent rapport.

CHAPITRE DEUX

ORGANISATION ET REGLEMENTS

La loi organique établissant le BCA a été promulguée en septembre 1964, et décrivait les objectifs de l'institution, l'organisation de sa structure et les règlements pour son fonctionnement. Le Manuel de Procédure et des Règlements Généraux (PSF) du BCA est entré en vigueur en octobre 1964 et a été révisé en décembre 1977, en septembre et octobre 1978, en septembre 1980 et en août 1981.

Le PSF établit les règlements pour le personnel, ainsi que les conditions et les termes de l'emploi. Bien que le PSF et la loi organique aient tous deux été modifiés en profondeur par des décisions administratives et des amendements, il demeure encore incertain si ces modifications ont la force des premiers documents.

Par exemple, certaines entités organisationnelles sont décrites dans la loi mais, en fait, n'existent pas ou ne sont pas opérées selon la loi. Tel est le cas pour le Service Judiciaire, le Service Technique et le Comité de Crédit. Le service d'Administration et le Service d'Inspection et de Contrôle, quoique prescrits dans la loi, ont été abolis presque à la même époque (septembre 1982) que le Service Technique. Ils ont été remplacés par un cadre administratif, responsable des Services Auxiliaires, et un inspecteur principal, responsable de l'inspection et du contrôle seulement dans les bureaux régionaux; ce qui va à l'encontre de la loi organique qui prévoit d'autres responsabilités pour les services (voir Annexe A).

Il y a aussi des contradictions dans la nomenclature: le Chef du Service d'Informatique nouvellement établi est au rang de Chef de Section (voir l'Ordre de Bureau No. 4) alors que son service est appelé "Unité d'Informatique." Pourtant le Chef des Ser. Auxiliaires est un simple cadre administratif. De même, les deux cadres nommés à la tête du programme de mobili-

sation de l'épargne ont été désignés l'un comme responsable et l'autre comme responsable adjoint quoique ces titres ne figurent ni dans la loi organique ni dans le PSF.

Ce problème de nomenclature s'étend aussi à l'organisation et aux activités sur le terrain. Par exemple, quatre des cinq régions du BCA emploient des agents de district (qui supervisent des activités de tout un district), alors que les mêmes positions dans la cinquième région sont occupées par des directeurs d'opération. De même, certains bureaux régionaux ont à leur tête un agent local alors que d'autres ont des agents locaux et des agents de crédit, ayant les uns et les autres des responsabilités semblables. Il y a aussi un titre pour un assistant débutant, l'aide-agent. Le personnel de soutien des bureaux régionaux comme celui du bureau central ont leurs propres titres, y compris un comptable et un caissier qui deviennent comptable-moniteur, caissier-itinérant, secrétaire-comptable, comptable-caissier, et même dactylo-comptable. La liste du personnel contient aussi des attachés à des services, et des conseillers.

CHAPITRE TROIS

PROCEDURES ET DOSSIERS DU PERSONNEL

En plus de ses discussions avec le chef du personnel, d'autres cadres supérieurs et des membres du personnel sur le terrain et au bureau central, le spécialiste en analyse de gestion a examiné les dossiers tenus au bureau central sur le personnel. Il a examiné la loi organique régissant le BCA ainsi que le PSF. De même, il a étudié le PSF du Ministère de l'Agriculture ainsi que les lois récemment promulguées sur l'administration publique et les règlements de base de la fonction publique; cela en vue de comprendre le contexte du fonctionnement du BCA. Les conclusions de ces recherches ont servi dans la préparation de l'examen suivant sur les règlements et les dossiers du personnel du BCA.

ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Le responsable du personnel est une spécialiste en assistance sociale fraîchement transférée d'un poste d'administration du Ministère de l'Agriculture. Malgré son peu d'expérience en procédure de gestion de personnel, elle a un grand nombre de responsabilités, dont la tenue des livres (tous les dossiers du personnel du BCA, notamment l'identification, les qualifications, la classification des grades, les salaires, les augmentations, les affectations, les congés de maladie, les congés annuels, et les absences), la petite caisse du bureau central, la supervision du secrétariat du bureau central, le contrôle des sorties de véhicules, l'achat et l'allocation de l'équipement et des fournitures, le contrôle de l'inventaire, les allocations régulières et d'urgence d'essence au bureau central et aux bureaux régionaux, et le remboursement des frais de déplacement.

Une secrétaire très capable aide le responsable du personnel. Bien que celle-ci supervise tout le personnel de soutien, le secrétariat fournit en fait très peu de soutien. Elle n'a ni un bureau,

ni un coin séparé; mais travaille entourée de quinze autres employés. Dans ces conditions, elle partage son attention entre son travail et le personnel du bureau central ainsi que les employés des cinq régions qui font le voyage rien que pour la voir.

PROCEDURES

Recrutements et Affectations

Il n'y a pas de procédures établies pour le recrutement, la classification, les affectations et les transferts du personnel. Le recrutement se fait d'ordinaire par contact personnel ou par transfert du Ministère de l'Agriculture, dont le Service de Crédit Agricole avait été absorbé par le BCA. Certaines positions sont remplies par des postulants, d'autres par des examens pris aux écoles d'agriculture (particulièrement pour les agents) ou patronnés par les bureaux régionaux du BCA (généralement la majorité des membres du personnel est employée pour une tâche spécifique, plutôt que pour une catégorie d'emploi). Le Tableau 1, préparé sur la base de l'étude sur le personnel montre comment se fait le recrutement.

Tableau 1: Recrutement du Personnel du BCA

	Régional	Bureau Central	Pourcentage Total
Postulants avec formulaires remplis	22	0	19
Recrutement direct (Initiation du BCA)	15	7	19
Examens	14	2	14
Recommandations	14	8	16
Transferts	23	15	23
Autres	6	2	9
Total	94	34	100

Il n'existe pas de procédures standard d'opération pour instruire les nouveaux employés de leurs responsabilités et prérogatives. Quoique les dossiers du personnel au bureau central contiennent de bonnes descriptions de fonction pour la plupart des catégories d'employés, notamment pour les agents locaux, le caissier régional, le comptable régional, le comptable-moniteur, le comptable en chef, le chef du service financier, et la dactylo (voir Annexe B), ces descriptions ne sont pas fournies aux nouveaux employés. D'autres descriptions de fonction dans d'autres catégories sont nécessaires, particulièrement celles des directeurs des régions et des sous-régions, des contentieux, des opérateurs du système informatique, des programmeurs en informatique, des contrôleurs-inspecteurs, et de ceux qui s'adonnent aux recherches.

Classification et Echelle de Salaire

Les règlements internes du BCA (voir Annexe C) établissent des classifications de grade pour chaque catégorie de personnel, qui se divisent en classes ou échelons, avec le salaire correspondant à chacun. Un examen des dossiers du BCA révèle que certaines positions ont été classées incorrectement (d'où généralement des salaires moindres) et que les émoluments diffèrent souvent pour des emplois similaires. Ainsi, par exemple, un membre du personnel est classé comme secrétaire mais son salaire est celui d'une dactylo; un agent local est classé et rémunéré comme employé de bureau et certains messagers et garçons de bureau sont rémunérés en dessous du salaire minimum légal, et ne sont même pas portés sur la feuille de paie officielle.

Dans certains cas, des agents locaux capables et efficaces que l'évaluation a confirmés comme tels et qui gèrent des prêts de \$300,000 à \$800,000 (\$1=¢5), reçoivent un salaire net de \$800; ce qui est moins que le salaire payé à la moindre des secrétaires

du bureau central. Suivent des exemples de ce genre d'erreur dans les rémunérations:

Tableau 2: Variations dans le Niveau des Rémunérations

<u>Catégorie</u>	<u>Nombre d'Employés</u>	<u>Variations de Salaire (¢)</u>
Comptable Régional	7	1,550 - 2,500
Caissier Régional	4	1,550 - 2,300
Agent de Crédit	28	1,000 - 2,000
Agent Local	12	1,000 - 2,000

Bénéfices Supplémentaires

Des allocations d'essence, prévues dans les règlements du BCA, sont accordées aux cadres supérieurs du bureau central. En outre, plusieurs membres du personnel utilisent les voitures du BCA pour se rendre au bureau et en revenir.

Certains employés sur le terrain continuent à recevoir des frais de logement ou un logement gratuit quoique la politique du BCA soit d'éliminer cette pratique. Au total, près de 46% du personnel sur le terrain et 24% du personnel du bureau central reçoivent des compensations d'une manière ou d'une autre.

Appui au Personnel et Communications

Nombre de problèmes concernant l'appui fourni au personnel du BCA dans l'exécution de sa tâche. Certains sont discutés ci-dessous.

Quelques véhicules du BCA sont retenus au bureau central, tandis que les bureaux sur le terrain n'en ont pas assez pour conduire les agents à leurs clients ou pour transporter les caissiers

et leurs fonds. Certains agents sur le terrain ont acheté de petites motos pour le travail du BCA. La moitié du coût de ces motos est déduite de leur salaire et le BCA paie l'autre. Les frais de réparation et de carburant sont, d'ordinaire, à leur charge. Néanmoins, la plupart des agents n'ont pas de moyens de locomotion adéquats parce que les motos ne peuvent pas être utilisées sur les routes trop mauvaises. Pour le moment, seul les cinq directeurs régionaux et les deux directeurs des sous-régions ont des jeeps pour leur travail.

Chaque directeur régional reçoit une allocation d'essence qu'il distribue comme il veut. Le résultat est que certains agents en reçoivent \$10 à \$15 par mois, tandis qu'il ne donne rien à d'autres. D'après les règlements, les frais de voyage, les indemnités de séjour, et les allocations spéciales sont prévues pour tous les employés du BCA (voir Annexe D). Néanmoins, des mesures administratives récentes ont aboli la pratique de fournir \$15 de frais par mois à tout le personnel sur le terrain. On n'a encore rien décidé pour la remplacer, et, pour le moment, le personnel sur le terrain ne reçoit pas d'indemnité de séjour; il n'est pas non plus remboursé pour ses dépenses de fonctionnement. Il paie donc ses frais de déplacement de sa poche ou il ne se déplace pas pour voir ses clients. Le personnel du bureau central reçoit une indemnité de séjour pour toute visite sur le terrain, mais on ne donne pas de per diem au personnel sur le terrain (directeurs régionaux y compris), pour les visites au bureau central.

Le BCA fournit à certains agents locaux et de district un bureau et tout ce qu'il faut pour travailler. Cependant, d'autres doivent chercher eux-mêmes une place pour travailler ou s'en passer. Dans certains cas, des employés ont établi le bureau de BCA dans leur propre maison (il y a même l'exemple de l'agent qui travaille dans la maison de son père, avec des meubles du BCA);

cela sans compensation du BCA. A ce propos, il faudrait noter que dans son programme de renforcement des services de crédit rural, l'AID est en train de construire pour le BCA plusieurs logements/bureaux.

Le personnel du BCA ne reçoit presque pas d'information du bureau central, à part des circulaires occasionnelles aux directeurs régionaux et aux chefs de service. Un bulletin de nouvelles devrait paraître chaque mois, mais n'est pas sorti depuis le printemps 1982. Le personnel sur le terrain n'est pas consulté au sujet de questions qui l'affectent directement, tels les transferts, le remboursement des frais de voyage, et le paiement de l'indemnité de séjour. En outre, on ne lui demande pas son opinion sur les règlements du BCA qu'on s'attend à le voir appliquer (par exemple, les termes de paiement sur l'intérêt de la mobilisation des prêts).

Promotions et Augmentations

Le PSF du personnel du BCA (voir Annexe E) prévoit des règlements pour les promotions et les augmentations de salaire, notamment l'augmentation annuelle spéciale pour les employés qui ont bien travaillé; mais cela n'est pas la pratique pour le moment. Il n'existe pas de règles fixes pour l'instant et les décisions prises, d'ordinaire, sur une base individuelle spéciale (l'unique évaluation de personnel dans l'histoire du BCA a été exécutée dans le cadre de cette étude).

Heures Régulières et Supplémentaires

Les règlements du BCA établissent les heures de travail (voir Annexe F) à 6 heures par jour, cinq jours par semaines; d'où un total de 30 heures hebdomadaires. Seul le personnel du bureau central suit cet horaire. Les règlements prévoient aussi les heures supplémentaires. Cependant, à part certains

employés du bureau central, on s'en sert très peu. En règle générale, les bureaux régionaux sont ouverts six jours par semaine et plusieurs agents travaillent chez eux le soir et en fin de semaine. Le tableau suivant en fait la comparaison:

Tableau 3: Variations dans la Durée du Travail Hebdomadaire

Heures de Travail Par Semaine	Pourcentage de Personnel		
	Régional	Bureau Central	Total BCA
30 à 40	31	67	39
40 à 50	33	17	29
51 et plus	35	1	30

Présence

La supervision du personnel est relativement relâchée au bureau central, où les retards et l'absentéisme sont monnaie courante. Au contraire, les bureaux régionaux, plus petits, sont très disciplinés et les retards de même que l'absentéisme y sont presque inexistantes.

Discipline

Le PSF contient des dispositions (voir Annexe G) en vue de contraventions probables aux règlements du BCA. Les sanctions possibles sont:

- L'avertissement;
- Note est prise de la violation sérieuse;
- Le transfert à ses propres frais; ou
- La révocation.

Ces mesures sont rarement prises au bureau central. Cependant, certains bureaux régionaux ont lancé des avertissements

oraux, et deux directeurs régionaux ont fait payer de petites amendes.

Congés Annuels et Jours Fériés

Les congés sont fixés par le PSF et généralement approuvés sur demande. La plupart des membres du personnel du bureau central prennent des vacances chaque année; ce que les employés sur le terrain ne font pas. Il faut noter qu'ordinairement les haitiens bénéficient au cours de l'année d'un grand nombre de jours de congé payé, qui sont souvent proclamés au tout dernier moment. Par exemple, d'avril 1982 à mai 1983, les employés du Gouvernement Haitien ont eu 31 jours de congé, comparé à 17 pour les employés haitiens et américains de l'AID.

DOSSIERS

Dossiers Généraux

- Les dossiers des employés sont incomplets. Quoique le BCA possède des formulaires adéquats pour inscrire les grades, les classifications, le salaire, les augmentations et les congés, ces informations n'existent pas dans certains dossiers et ne sont pas tenues à jour dans d'autres.
- Les dossiers d'une dactylo et de plusieurs agents de crédit et comptables-moniteurs n'avaient aucune information sur les classifications de grade.
- Certains dossiers ne contiennent pas le montant du salaire de l'employé. D'autres contiennent des informations périmées; dans certains cas, aucune augmentation n'avait été enregistrée depuis 1977.

Feuilles d'Emargement

- Les feuilles d'emargement conservées au bureau central sont régulièrement signées par certains employés, mais ni par les superviseurs ni par les cadres supérieurs.

- Certaines feuilles d'émargement ne sont pas datées
- Malgré les instructions du bureau central et un stock de feuilles d'émargement, certains bureaux régionaux ne les remplissent pas.
- Rien n'indique que les feuilles d'émargement remplies dans certains bureaux régionaux sont acheminées au bureau central.
- Il n'y a pas de contrôle ni de suite systématique des feuillets d'émargement ni au bureau central ni aux bureaux régionaux.

CHAPITRE QUATRE

ENQUETE SUR LE PERSONNEL

Une enquête systématique a été faite sur le personnel du BCA afin de savoir comment ses membres perçoivent l'expérience du staff, sa formation, ses habitudes de travail et les bénéfices supplémentaires. L'enquête était aussi pour apprendre la manière dont le personnel conçoit ses fonctions et ce qu'il pense de ses superviseurs; explorer ses sentiments vis à vis des procédures et des systèmes du BCA; et obtenir des faits sur les conditions de travail, les problèmes et les besoins. En outre, l'enquête a permis de faire la lumière sur les intrants des questions d'ordre critique quant au bon fonctionnement de l'institution et sur le caractère désirable du bonus, et à chercher à avoir le point de vue des employés sur les congés et la Caisse de Prévoyance du BCA. En dernier lieu, il a recueilli des données biographiques devant être incorporés aux dossiers du personnel au bureau central.

INSTRUMENT DE L'ENQUETE

Un questionnaire (voir Annexe H) a été élaboré pour être utilisé dans les entrevues des membres du personnel. Toutes les réponses étaient confidentielles, et toutes les opinions présentées sur une base anonyme. Ledit questionnaire a été expérimenté d'abord au bureau central. Ensuite, il a été révisé et essayé dans un centre. Puis a eu lieu une deuxième révision. Le questionnaire définitif contenait 46 questions de genres divers (oui/non ou réponses plus détaillées).

APPLICATION

Le questionnaire a été utilisé, sur une période de six semaines, au bureau central du BCA à Port-au-Prince de même

que dans les cinq centres et les deux bureaux des sous-régions. On a essayé, autant que possible, de faire les interviews sur place. Ainsi, le groupe a passé près de cinq semaines à visiter les centres et les bureaux des agents locaux dans 43 villes et villages d'Haiti.

Les entrevues étaient faites par le spécialiste en analyse de gestion, le conseiller technique et le responsable du personnel. Le conseiller technique a décidé qu'ils devaient s'entretenir avec tout le personnel (118 personnes). Aussi, les interviews ont-elles continué bien après obtention d'un nombre de réponses adéquates pour l'enquête; cela, afin de donner à tous les employés une chance de s'exprimer et de récolter le plus d'idées et de suggestions pour aider l'administration du BCA à résoudre les problèmes critiques qu'elle confronte.

RESULTATS DE L'ENQUETE

L'enquête sur le personnel a fourni les informations que l'on recherchait (voir Tableau 4). Elle a aussi provoqué plusieurs suggestions (voir Chapitre Six).

Tableau 4: Résultats de l'Enquête sur le Personnel

Questions		Pourcentage des Réponses		
		Régional	Bureau Central	Total
Compréhension exacte de la tâche assignée	Positif	100	91	97
	Négatif	0	0	0
	Pas de réponse	0	9	3
Identification exacte du superviseur immédiat	Positif	99	82	94
	Négatif	0	9	3
	Pas de réponse	1	9	3
Explication claire des devoirs envers le/du BCA reçue.	Positif	80	87	82
	Négatif	20	13	18
Description écrite de leur emploi reçue	Positif	56	45	53
	Négatif	44	55	47
Formation en matière de BCA est suffisante pour accomplir le travail	Positif	85	86	85
	Négatif	15	14	15
Trouvent les conditions de travail satisfaisantes	Positif	21	32	25
	Négatif	79	68	75
Reçoivent des bénéfices supplémentaires	Positif	46	24	40
	Négatif	54	76	60

Tableau 4: (suite)

Trouvent le salaire actuel suffisant	Positif Négatif	6 94	6 94	6 94
Connaissent bien les détails des déductions de paiement	Positif Négatif	85 15	88 12	86 14
Pensent que plus de contact amélioreraient les taux de remboursement	Positif Négatif Pas de réponse	79 3 18	- - -	- - -
Pensent que les paysans connaissent suffisamment bien les activités du BCA	Positif Négatif Pas de réponse	70 25 5	50 50 -	69 27 4
Ont suffisamment de contact avec leur superviseur immédiat	Positif Négatif	91 9	100 0	94 6
Ont suffisamment de contact avec leurs collègues	Positif Négatif	83 17	100 0	88 12
Ont suffisamment de contact avec le bureau régional	Positif Négatif	78 22	85 15	81 19
Ont suffisamment de contact avec le bureau central	Positif Négatif	45 55	- -	- -
Ont suffisamment de dialogue avec le bureau régional	Positif Négatif	74 26	56 44	70 30
Ont suffisamment de dialogue avec le bureau central	Positif Négatif	22 78	48 52	30 70

Tableau 4: (suite)

Ont suffisamment de fonds pour satisfaire aux demandes de prêt	Positif Négatif	23 77	- -	- -
Ont reçu une aug- mentation de salaire:				
Au cours des 12 derniers mois		50	52	51
Au cours des 24 derniers mois		36	35	36
Au cours des 48 derniers mois		12	13	12
Au cours des 60 derniers mois		2	-	1
En faveur du bonus pour un travail bien fait	Positif Négatif Pas de réponse	94 4 2	87 3 10	92 3 5
Estimation des chances pour une augmentation de salaire ou une promotion	Positif Négatif Pas de réponse	82 15	67 30	78 19

Tableau 4: (suite)

Principales contraintes dans l'accomplissement de la tâche:

- Manque de transport	23	7	30
- Salaire bas	15	2	17
- Coûts des voyages	17	0	17
- Manque de fonds pour les prêts	9	1	10
- Insuffisance de fonds pour le fonctionnement du bureau	2	0	2
- Résistance des clients au remboursement	4	-	4
- Bureaux inadéquats	4	1	5
- Nécessité d'avoir plus d'agents	12	-	14
- Agents ne sont pas bien traités	3	1	4
- Prêts fournis par les prédécesseurs sans préparation adéquate des clients	9	-	9
- Nécessité d'avoir d'autres caissiers	2	-	2
- Santé personnelle	-	2	2
- Rapports sur le terrain arrivent trop tard	1	2	3
- Manque d'équipement de bureau	5	2	7

Commentaires Individuels:

- Portée du travail pas définie avec précision.
- Trop de contrôle de la part des superviseurs-- Pas assez de liberté pour exécuter le travail.
- Agents locaux n'ont pas suffisamment d'argent comptant pour satisfaire aux demandes de tirages sur l'épargne.
- Ont hérité d'un important portefeuille délinquant-- Ont besoin de l'aide du bureau central pour recouvrer les valeurs dûes.

Tableau 4: (suite)

- Manques d'informations sur les opérations du BCA.
- Soutien du concept d'auto-suffisance par le Département de l'Agriculture est discutable.

CHAPITRE CINQ

EVALUATION INTERNE DU PERSONNEL

Dès le début de cette étude apparaît la nécessité d'un système d'évaluation du personnel du BCA, qui pourrait être utilisé pour établir des critères objectifs de promotion et d'augmentation de salaire. Le fait de mesurer les capacités du personnel aiderait aussi le groupe d'évaluation à analyser la gestion en ressources humaines du BCA et à faire des recommandations pour l'améliorer.

METHODOLOGIE

La première étape vers la préparation interne du personnel était de développer une nomenclature du personnel du BCA (voir Annexe J) qui était divisé comme suit:

- Cadre Supérieur
- Personnel Administratif
- Personnel de Soutien

Les cadres supérieurs au bureau central du BCA exercent sept fonctions différentes, le personnel administratif cinq, et le personnel de soutien six. Des critères particuliers ont été établis pour analyser aussi bien le rendement des cadres supérieurs que chacune des 11 fonctions accomplies par les deux autres catégories du personnel. Une procédure similaire a été suivie pour le personnel régional (voir Annexe K).

Les critères choisis pour chaque fonction étaient ces caractéristiques considérées essentielles pour l'accomplissement de la fonction, telles la précision et la vitesse pour les dactylographes, l'exactitude et l'attention aux détails pour les

comptables. Ils comprenaient aussi les caractéristiques du même genre qui influencent le rendement, comme la ponctualité, l'aptitude pour travailler avec les autres et l'attitude en face des responsabilités assignées. Il a été donné une importance à chaque critère et l'échelle d'évaluation suivante a été établie:

4. Excellent/supérieur
3. Très satisfaisant
2. Satisfaisant
1. Pas satisfaisant

Il a été demandé à tous les superviseurs d'évaluer leurs employés. Le spécialiste en analyse de gestion et le Directeur du BCA ont accepté que cette évaluation, faite pour la présente étude et pour démontrer la méthodologie au BCA, soit anonyme et confidentielle. On a incité les superviseurs à être aussi objectifs que possible. Une liste des superviseurs et de leur personnel a été établie (voir Annexe L).

L'évaluation annuelle du personnel devrait être un exercice ouvert dans lequel participent pleinement tous les employés du BCA. Elle devrait être annoncée comme une procédure standard de fonctionnement et avoir lieu en juillet-août, juste avant la préparation et la planification du budget de la nouvelle année fiscale.

Les employés seraient informés des notations obtenues de leurs superviseurs et il leur serait demandé d'indiquer leur approbation en signant l'évaluation ou en y apposant leurs initiales. En cas de désaccord, les membres du personnel ont le droit de faire appel à l'évaluation du superviseur spécialement si elle est utilisée comme critère pour les promotions, les aug-

mentations de salaire ou les bonus. Les appels sont entendus par un comité composé de représentants des cadres supérieurs, du personnel administratif, régional et de soutien. Après avoir entendu tant les superviseurs que les employés, le comité prendra une décision sur la justesse des notations.

RESULTATS DE L'EVALUATION

Après que les critères aient été expérimentés, modifiés et jugés, l'évaluation du personnel a été faite pendant deux semaines à Jacmel, à Gonaives, au Cap-Haitien et à Port-au-Prince où les résultats ont été classifiés. Tout le personnel du BCA y était inclus excepté le directeur et les membres du personnel récemment engagés ou affectés à leur position actuelle. Les résultats en sont présentés ci-après.

Il est particulièrement remarquable de noter que 46 pourcent de tous les employés du BCA ont eu excellent/supérieur comme évaluation, tandis que 17 pourcent ont obtenu un très satisfaisant.

Tableau 5: Classification Globale de l'Evaluation du Personnel du BCA

<u>Classement</u>	<u>No.</u>	<u>Pourcentage</u>
4 (excellent/supérieur)	48	46
3 (très satisfaisant)	18	17
2 (satisfaisant)	13	13
1 (pas satisfaisant)	25	24
Employés non évalués	10	-
	<hr/>	<hr/>
	114	100

Tableau 6: Cadre Supérieur et Personnel Professionnel Régional

Classement	No.	Pourcentage
4 (excellent/supérieur)	38	48
3 (très satisfaisant)	10	12
2 (satisfaisant)	12	15
1 (pas satisfaisant)	10	-
	<hr/>	<hr/>
	90	100

Tableau 7: Personnel de Soutien (Régional et Central)

Classement	No.	Pourcentage
4 (excellent/supérieur)	10	42
3 (très satisfaisant)	8	33
2 (satisfaisant)	1	4
1 (pas satisfaisant)	5	21
	<hr/>	<hr/>
	24	100

CHAPITRE SIX

SUGGESTIONS ET PROPOSITIONS DU PERSONNEL

Au cours de l'enquête, les membres du personnel du BCA ont été encouragés à s'exprimer franchement. On les a assurés que leurs commentaires seraient traités confidentiellement et communiqués anonymement à l'administration de l'institution.

L'importance de ce dernier point a été soulignée quand une majorité écrasante du personnel du BCA a spécifié qu'il n'y avait aucune ou peu de communication entre le personnel de l'agence et l'administration du bureau central. Afin de faciliter l'expression des opinions et des idées, des questions permettant plusieurs réponses ont été incluses dans l'enquête. Les intervieweurs ont cherché à capter l'essentiel de ces déclarations et ont souvent rapporté des citations directes:

L'objectif de cette méthodologie était de:

- Recueillir des suggestions et des opinions sur les questions critiques pour la gestion.
- Fournir au personnel du BCA un moyen de présenter son point de vue sur des questions qui le préoccupent ainsi que l'administration du BCA; et
- Fournir au spécialiste en analyse de gestion des informations qui révèlent la morale du personnel du BCA et sa perception des conditions de travail, des relations et des procédures.

Cette approche a donné de bons résultats et une majorité écrasante du personnel a offert beaucoup d'idées, de suggestions et de critiques. La plupart des réponses étaient positives et nombreuses sont celles qui ont été d'une grande valeur pour l'administration du BCA qui s'efforce à améliorer son efficacité et sa productivité.

Plusieurs membres du personnel qui ont répondu aux questions ont exprimé la même opinion sur certains sujets. Dans ces cas-là les réponses ont été combinées. Les suggestions multiples et individuelles intéressantes suivent:

1. Comment Améliorer le Taux de Remboursement

<u>Suggestions Multiples</u>	<u>No. de Personnes</u>
- Intensifier le contact avec ceux qui ont des arriérés	35
- Envoyer des lettres de rappel	4
- Exempter les paiements d'intérêt du PPC	7
- Avoir une meilleure préparation avant le décaissement des prêts	9
- Prendre des actions légales contre ceux qui sont en défaut	16
- Aider les planteurs à augmenter leur production	4
- Payer des salaires plus élevés pour stimuler les agents	5
- Augmenter le personnel sur le terrain	1
- Améliorer les moyens de transport	3
- Payer un bonus aux agents	4

Suggestions Individuelles

- Inciter les cadres de la SAC à contacter les membres de la société
- Former des syndicats de la SAC afin de stimuler ses membres
- Exiger qu'un personnel de niveau plus élevé participe aux réunions de la SAC
- Recouvrer les dettes en retard
- Introduire l'esprit de coopérative

2. Comment Augmenter le Portefeuille de Prêt du BCASuggestions Multiples

- Instituer un plan de mobilisation de l'épargne	14
- Améliorer les taux de remboursement	20
- Laisser le bureau central s'en occuper	14
- Solliciter une plus grande aide étrangère	2
-- Générer un capital à partir de sources internes	7

Suggestions Individuelles

Aucune

3. Comment Augmenter le Nombre de SACSuggestions Multiples

- Augmenter les fonds	29
- Augmenter les contacts avec les clients potentiels	9
- Engager un plus grand nombre d'agents	7
- Améliorer la disponibilité des transports pour les agents	3
- Recouvrer d'abord les anciens prêts	9

Suggestions Individuelles

- Faire recommander par les anciennes SAC de nouvelles de bonne réputation
- Abandonner les régions à problème pour de nouvelles
- Mettre d'abord de l'ordre dans les anciens prêts consentis dans le cadre du PPC
- Fermer d'abord les anciennes SAC
- Recommencer à fournir des prêts d'abord aux SAC qui ont remboursé leurs dettes
- Ne pas augmenter les SAC en raison du nombre d'arriérés.

4. Comment Réduire les Coûts de Fonctionnement au Bureau CentralSuggestions Multiples

- Réduire le personnel du Bureau Central 9
- Contrôler le nombre de voyages sur le terrain des membres du bureau central 2
- Augmenter le portefeuille de prêt pour répartir les coûts fixes 2

Suggestions Individuelles

- Augmenter le volume de prêt pour les mêmes coûts fixes
- Augmenter les dépenses de fonctionnement des agents
- Réduire le personnel du bureau central par des mutations sur le terrain
- Utiliser des ordinateurs pour réduire le flot de papasserie
- Entretenir l'équipement et éviter des dépenses inutiles

5. Comment Augmenter la Productivité du PersonnelSuggestions Multiples

- Augmenter les salaires 25
- Offrir davantage de possibilité de formation 17
- Préparer des descriptions de fonction plus explicites 8
- Accorder un plus grand nombre de promotions 2
- Accorder des bonus 6
- Fournir des moyens de transport aux agents 7
- Appliquer les règles strictement 2
- Superviser plus étroitement 7

Suggestions Individuelles

- Augmenter le capital de prêt mis à la disposition des agents
- Avoir des descriptions de fonction qui permettent aux employés d'être productifs et plus satisfaits
- Prendre des mesures pour empêcher aux meilleurs employés de laisser Haiti, créant ainsi des coûts élevés pour leur remplacement
- Exiger que le personnel de haut niveau visite les agents et fasse des suggestions positives
- Apprécier et mieux payer les agents sur le terrain
- Transférer des employés du bureau central sur le terrain
- Développer une réelle coopération
- Recommencer à fournir les allocations au personnel sur le terrain
- Engager un personnel additionnel quand c'est nécessaire

6. Comment Améliorer le Service du Personnel

Suggestions Multiples

- Augmenter le salaire des employés du BCA 2
- Clarifier les descriptions de fonction de tout le personnel du BCA 7
- Améliorer les contacts avec les employés du BCA 9
- Faire connaître aux employés du BCA les services offerts par le département du personnel 4

Suggestions Individuelles

- Clarifier les décisions administratives par écrit
- Etablir un plan de carrière et un plan d'évaluation et de promotion
- Maintenir un dossier complet sur chaque employé et le garder à jour

- Publier un bulletin mensuel dans lequel chacun peut exprimer ses idées
- Exiger que le staff du personnel visite tous les employés
- Exiger que l'on respecte les heures de bureau
- Nommer un directeur bien formé

7. Critères pour l'Evaluation du Staff

Suggestions Multiples

- Taux de remboursement	46
- Heures de Travail	7
- Qualité des Rapports	32
- Formation des SAC	14
- Montant dans le portefeuille d'épargne	9
- Nombre de SAC	8
- Jusqu'à quel point le superviseur immédiat est satisfait	12
- Montant prêté	12
- Célérité dans le travail	12
- Jusqu'à quel point l'employé a-t-il aidé le BCA à atteindre ses objectifs?	

Suggestions Individuelles

- Enthousiasme dans l'accomplissement de la tâche
- Attitudes, obéissance, respect des autres et honnêteté
- Jusqu'à quel point les clients sont-ils bien reçus?
- Motivation des clients

8. Comment Améliorer la Caisse de Prévoyance

Suggestions Multiples

- Emettre des rapports périodiques sur la position financière et l'activité de l'année 20
- Augmenter les montants des prêts 12
- Réduire les intérêts chargés 14
- Avoir des assemblées générales annuelles 4
- Décentraliser l'autorité de décaissement 7
- Donner régulièrement aux employés des états de leurs comptes 10

Suggestions Individuelles

- Informatiser le système
- Décrire les avantages aux membres
- Décentraliser: les membres des bureaux régionaux mettent jusqu'à trois jours à obtenir un prêt à Port-au-Prince
- Exiger de bonnes habitudes de travail: quelquefois le responsable n'est pas là ou n'a pas envie de travailler quand je vais à Port-au-Prince pour obtenir un prêt
- Payer des intérêts sur les dépôts afin d'encourager les employés à faire des dépôts volontaires
- Publier un compte rendu écrit sur les fonctions et les opérations
- Payer des intérêts sur les dépôts des membres
- Faire un prêt à long terme afin d'augmenter le capital du BCA
- Etre démocratique dans les opérations et les décisions
- Montrer où vont les intérêts perçus
- Imprimer un document décrivant le système
- Augmenter le capital à partir de sources externes
- Payer un intérêt

- Etablir un livret de reçu pour les valeurs payées comptant
- Contrôler plus étroitement les remboursements

9. Autres Commentaires

Suggestions Multiples

- Offrir un plus grand nombre de séminaires 4
- Accorder des frais de logement aux agents 4
- Augmenter les salaires 20
- Payer des frais de déplacement et donner des allocations pour les réparations de motocyclettes 17
- Améliorer les bureaux 4
- Donner des frais de déplacement aux agents 8
- Soutenir davantage les agents sur le terrain 18
- Ne pas faire payer aux agents la moitié du coût d'une motocyclette 4
- Publier un bulletin 8
- A besoin d'un moyen de transport 9
- Bon esprit de groupe au centre d'informatique 2

Suggestions Individuelles

- Les bourses d'étude semblent être réservées au staff du bureau central
- Faire du BCA une banque au lieu d'un bureau
- La différence entre le salaire des membres de l'administration et celui du staff de base est trop grande
- Les inspecteurs devraient apprendre aux gens comment améliorer leur travail
- Les visites au bureau central devraient être positives
- Si quelqu'un m'encourage, je travaillerai mieux
- Les escrocs ont initié une campagne négative contre le

- remboursement de prêts par les clients
- Si vous avez un plan d'épargne, les fonds devraient être gardés au bureau local, pour faciliter les demandes de tirage immédiat de la part des déposants
- Utiliser des cassettes pour enregistrer les déclarations des emprunteurs au cours des réunions et les rejouer pour eux plus tard
- Utiliser des techniques autres que les injonctions des tribunaux pour les arriérés de comptes
- Le BCA a besoin d'un personnel sur le terrain plus nombreux et de moins d'employés au bureau central ("Notre travail est plus important que le leur")
- Le bureau central devrait envoyer des représentants aux réunions des SAC quatre fois par an
- La réduction du personnel a eu pour résultat: plus de travail pour le même salaire
- Les employés sont engagés non parce que l'on a besoin d'eux mais à cause de leurs relations
- Le partage des responsabilités entre les agents locaux et de district n'est pas clair
- Le plan d'assurance n'est pas explicite
- Au cours des six dernières années, des déductions ont été faites sur notre salaire pour un nouveau musée, maintenant qu'il est ouvert nous devons encore payer un dollar à l'entrée
- Un système juridique défectueux empêche toute action légale contre les emprunteurs qui sont en retard dans leur remboursement
- Aucun soutien positif ne passe du bureau central aux employés sur le terrain
- Les relations personnelles et la politique influencent la politique de promotion du BCA
- "Donnez-moi tout le travail que vous voulez mais payez-moi en conséquence".
- Le manque de contact avec le bureau central est frustrant
- Trop de différence entre les salaires des agents sur le terrain et ceux du bureau central

- Pourquoi a-t-on engagé de nouvelles personnes au centre d'informatique?
- Y aura-t-il des suites à cette entrevue?
- Etablir une carte d'identité pour le personnel
- Assurer le respect des règles et des procédures existantes du BCA
- Le BCA fonctionnerait mieux comme entité autonome séparée du DARNDR (Ministère de l'Agriculture)
- Une excellente coopération au Département d'informatique rend le travail satisfaisant
- Aimerais être mieux renseigné sur la manière dont le BCA fonctionne

CHAPITRE SEPT
RECOMMANDATIONS

- La gestion du personnel devrait être promue au rang de service comme les autres principaux services du BCA
- Un membre qualifié tiré des cadres supérieurs devrait diriger ce service et relever directement du directeur
- Il faudrait nommer un assistant du chef du personnel et lui fournir tout le soutien administratif nécessaire y compris un bureau et un personnel de bureau adéquat
- On devrait annoncer à tous les employés, par un mémorandum, l'accent mis sur la revitalisation des politiques de gestion des ressources humaines
- Le service de personnel devrait être habilité à:
 - Formuler les politiques de personnel du BCA (les procédures standard de fonctionnement aussi bien que la planification à long terme)
 - Coordonner toutes les actions du personnel (y compris le recrutement, la classification, l'affectation, les transferts, l'évaluation, les promotions et les augmentations de salaire);
 - Préparer des descriptions de fonction pour chaque position du BCA;
 - Faire une évaluation annuelle objective du rendement du personnel
 - Déterminer les besoins en formation (immédiat et à long terme)
 - Participer à la formation du personnel ainsi qu'à la planification et à la coordination des séminaires
 - Assurer les communications avec le personnel, par exemple, la publication d'un bulletin et les synthèses régionales périodiques
 - Etablir des procédures pour les doléances
 - Installer un programme de développement de carrière au sein du BCA

- Préparer et garder des dossiers complets, exacts, pour chaque membre du personnel et les tenir à jour; et
- Superviser la bonne application des règlements du personnel du BCA
- Une équipe d'urgence ad hoc ou une commission du personnel formée de membres qualifiés, de haut niveau devrait être nommée pour surveiller et aider le responsable du personnel à réformer le système y afférent.
- L'équipe d'urgence ou toute autre autorité devrait être chargée de développer, en consultation avec le staff et l'administration du BCA, des politiques et des procédures pour:
 - Standardiser les classifications de grade et de salaires, fournissant les mêmes émoluments pour un travail et des responsabilités identiques;
 - Etablir un système de promotion et d'augmentation de salaire adéquat basé sur un plan d'évaluation annuelle, juste, équitable et objectif;
 - Etablir pour toutes les catégories de personnel un système uniforme pour le paiement ou le remboursement des indemnités de séjour, des frais de déplacement ou tout autre dépense ayant rapport au travail.
 - S'assurer que des bénéfices supplémentaires tels les véhicules ou tout autre moyen de locomotion sont mis à la disposition de toutes les catégories de personnel sur une base équitable; et
 - Adopter pour toutes les catégories du personnel du BCA un système de bonus uniforme et équitable.
- Après avoir reçu un avertissement (suivant l'annonce et l'explication de l'évaluation annuelle), les employés dont le travail ne serait pas satisfaisant, devraient être révoqués. Les économies du budget en résultant seraient utilisées pour augmenter le salaire des autres membres du personnel.
- Tous les salaires du BCA devraient être examinés afin de les rendre convenables et de considérer des augmentations:
 - Spécialement pour le personnel sur le terrain; et
 - En particulier pour ceux qui n'ont reçu ni promotion ni augmentation au cours des 12 derniers mois.

- Pour les futures promotions et les augmentations de salaire du personnel qualifié qui a obtenu excellent/supérieur dans les notations de l'évaluation, il faudrait prendre en considération:
 - l'augmentation du coût de la vie; et
 - le mérite individuel de l'employé
- La loi organique du BCA et les règlements internes de la PSF devraient être modifiés afin de refléter les besoins organisationnels et structurels de l'institution y compris les descriptions de fonction, le nombre d'employés ainsi que les services et leurs fonctions.

ANNEX A

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

ANNEX A

ORDRE DE BUREAU NO. 2
DAMIEN, 10 SEPTEMBER 1982

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

~~LE BUREAU DE CREDIT AGRICOLE~~

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

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 :

.../...

- a) Port-au-Prince - Nord DIEUDONNE
- b) Port-au-Prince - Sud SAMUEL
- c) Zones frontalières DESJARDINS
- d) Petit-Goâve DOLORES
- e) Jacmel ANNE

1.2.2 Le Bureau Régional du Sud/Sud-Ouest. Son siège est aux Cayes et ses services s'étendent aux Districts Agricoles de :

- a) Cayes) CLERGE
- b) Côtéaux)
- c) Jérémie) MATHIEU
- d) Dame-Marie)
- e) Fond des Nègres) CHERRY
- f) Nippes)

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

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

- a) Gonaïves AMIDES
- b) St. Marc DESJARDINS
- c) Port-de-Paix LABISSIÈRE
- d) Jean-Rabel MATHIEU

1.2.4 Le Bureau Régional du Nord et du Nord-Est ayant pour siège : Cap-Haïtien

Ses services s'étendent aux Districts Agricoles de:

- a) Cap-Haïtien) VIAUD
- b) Fort-Liberté)

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

- a) Mirebalais ST FLORENCE
- b) Belladère BOUCLER
- c) Hinche P. L. ...

.../...

1.3 Districts de Crédit Agricole

Ils sont des sous-divisiones 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.- Direction Centrale

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 Lionel 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'Épargne au BCA.

2.8 L'Agronome François JEAN-BAPTISTE est nommé Responsable Adjoint du Programme de Mobilisation d'Épargne 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, nommé Agent Local à l'Arcahaie, est promu Agent de Crédit au District Port-au-Prince - Nord (Croix des Bouquets).

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

2.14 Maître Régis 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-Clautés DORMEUS est promu Agent de Crédit au District de Petit-Goâve.

ii) Bureau Régional du Sud et du Sud'Ouest

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

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

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

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

2.21 L'Agronome Jean-Claude AMELEE, 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

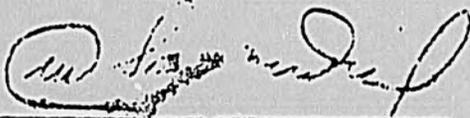
2.25 L'ancien Colonel VENO est confirmé dans sa fonction de Directeur du Bureau Régional du Nord et du Nord'Est avec rang de Chef de Service.

v) Bureau Régional du Centre

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

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

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



Luckner STIC, Agr.
Directeur-Adjoint
du BCA



Wilner PIERRE-LOUIS, Agr.
Directeur du BCA

ANNEXE B
DESCRIPTION DE FONCTION

ANNEX B
JOB DESCRIPTIONS
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

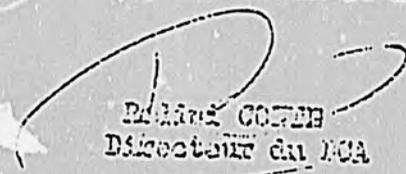
Daniou, le 6 NOVEMBRE 1978

A : Maucel Beaugé

OBJET : Description de fonction (Agent local)

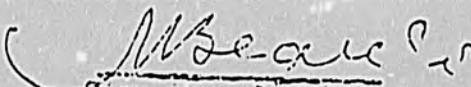
En tant qu'Agent local, vous relevez du Directeur Régional et vos principales attributions sont les suivantes :

- 1) Organiser et développer la clientèle;
- 2) Orienter les Fonds du BCA vers les activités agricoles rentables;
- 3) Promouvoir l'Épargne dans les 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 sociétés dans leurs tâches de gestionnaires;
- 6) Veiller à la bonne gestion des sociétés;
- 7) Évaluer la capacité d'absorption de crédit du fermier sur la base de sa capacité de remboursement et des besoins de sa zone;
- 8) Recevoir les demandes de prêts;
- 9) Distribuer les avances ou surveiller leur distribution;
- 10) Contrôler l'utilisation des prêts;
- 11) Assurer le renouvellement des fonds;
- 12) Coopérer étroitement avec les Agents du Département de l'Agriculture et particulièrement les Agents de Vulgarisation, du CNC, du SERAGA et de l'IFPCAD.


Roland COFFIN
Directeur du BCA

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

6 NOVEMBRE 1978
DATE


Signature de l'Agent Local

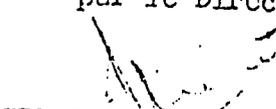
BUREAU DE CREDIT AGRICOLEB. C. A.

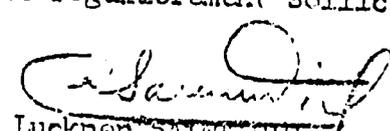
Damien, le 30 Novembre 1982

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'Épargne ou autres et les écriquer 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 FLEURY-LOUIS
 Directeur du BCA


 Luckner SAINE-DIEU
 Directeur-Adjoint du BCA

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

SIGNATURE





REPUBLIQUE D'HAÏTI

BUREAU DE CRÉDIT AGRICOLE

(L'OI DU 17 SEPTEMBRE 1963)

 ADRESSE TELEGRAPHIQUE
 BUCREDA

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

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 compte, 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 Conté
 Directeur du BCA

JCD/yc

DESCRIPTION DE FONCTION

NOM :

TITRE :

FONCTION :

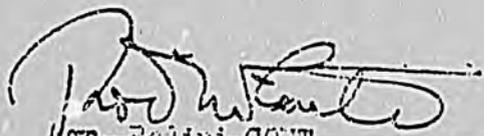
Maxime Chauvet

Moniteur en Education Comptable

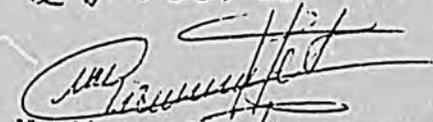
Du Directeur Régional relève l'Agent Local Moniteur en Education Comptable. Dans le cadre des règlements et dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés, il aura la responsabilité de l'Education des groupements agricoles (Coopératives, Sociétés Agricoles de Crédit ou autres) particulièrement dans 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 réclame 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 renoué;
- 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 inscrire 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.


Maxime Chauvet
Directeur du B.C.A.

Darlen, le 23 Février 1981


Moniteur Education Comptable

10D-20 : 190

Port-au-Prince, le 17 juillet 1981

A : Mme Ermete 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 auxiliaire 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



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

BUREAU DE CRÉDIT AGRICOLE

(LOI DU 17 SEPTEMBRE 1963)

 ADRESSE TELEGRAPHIQUE:
 BUCREDA

 BUREAU PRINCIPAL, PORT-AU-PRINCE
 CASIER POSTAL 1308

REF. LCD-20 : 401

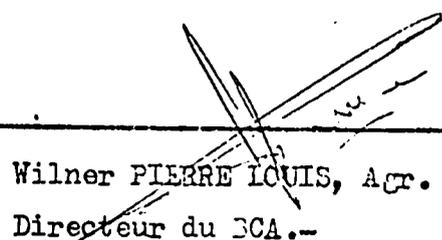
Damien, le 13 janvier 1983

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 - Contrôler et enregistrer les factures et bordereaux
- 2 - Faire le contrôle budgétaire du bureau Central
- 3 - Assurer le paiement des obligations du bureau Central
- 4 - Contrôler et tenir les rapports mensuels et états de banque.
- 5 - Contrôler journalièrement le rapport de caisse reçu de la Caisse principale.
- 6 - Maintenir à jour le fichier des Dépôts spéciaux reçus au bureau Central.
- 7 - Exécuter toutes autres tâches régulièrement requises pour la bonne marche du Service Financier.



Wilner PIERRE LOUIS, Agr.
 Directeur du BCA.-

DESCRIPTION DE FONCTIONBUREAU DE CREDIT AGRICOLE

Prénom, Nom : Mme Marie Michèle Jolibois MATHADOR

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 D.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.

Paris, le 10 Juillet 1979

J. Claude Joseph

OBJET : Description de Fonctions (Agent de Crédit)

En tant qu'agent de Crédit, vous réalisez les missions du Directeur Régional et vos principales attributions sont les suivantes :

- 1) Acquiescer la clientèle;
- 2) Assurer la gestion des sociétés agricoles de Crédit;
- 3) Aider les administrateurs des sociétés dans leurs tâches de gestionnaires;
- 4) Veiller à la bonne gestion des sociétés;
- 5) Transmettre les demandes de prêts et guider la clientèle dans la formulation de ses besoins;
- 6) Distribuer les avances ou surveiller leur distribution;
- 7) Contrôler l'utilisation des prêts;
- 8) Assurer le recouvrement des fonds;
- 9) Coopérer étroitement avec les Agents du Département de l'Agriculture et particulièrement les Agents de vulgarisation, du C.R.C., du S.I.C.A. et de l'I.T.P.C.A.R.

José GONZALEZ
Directeur de RGA

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

10 Juillet 1979

J. Claude Joseph
Agent de Crédit

ANNEXE C

REGLEMENTS INTERNES REGISSANT
LA CLASSIFICATION DES GRADES

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 Soit en vertu du K le barème de salaire ci-joint. (Annexe 3)

Grade	Classe	E C H E L O N											
		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.	2	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	2	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	3	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 à 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 Chef de Service	3	2	3000	3250	3500	3750	4000	4250	4500	4750	5000	5250	Etudes : Titre ou diplôme universitaire
	3	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 Diplome 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 forfaitaire, déterminé de gré à gré.

ANNEXE D

REGLEMENTS INTERNES REGISSANT LES
INDEMNITES DE SEJOUR ET LES FRAIS DE VOYAGE

18. Frais de voyage - Frais de transfèrement - indemnité de séjour

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:

10. Départ d'un poste officiel et permanent par voie la plus directe et la plus rapide à destination d'une station provisoire.
20. Accomplissement avec soin et célérité d'une mission officielle au lieu désigné.
30. 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 ^{salaires jusqu'à 750} moins de \$ 750.- par mois :

\$ 75.00
 50.00

B - Pour les employés gagnant entre \$ 750 et \$ 2.500 par mois :

125.00
 75.00

C - Pour les employés gagnant plus de \$ 2.500 par mois :

175.00
 100.00

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.

10. 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.
20. 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.
30. 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.

40. 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 transfèrement 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:

En-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.

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

65

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.

ANNEXE E

DIRECTIVES POUR LES PROMOTIONS ET LES
AUGMENTATIONS DE SALAIRE

E-3
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

CENTRALE

27-22 : 273

Port-au-Prince, le 23 sept. 1960

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

BSA - 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. 13.1) 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

Who are...

fin

68

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

Une 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 davantage ceux qui se dévouent pour le RCI, en d'autres termes le public, et en deuxième lieu d'améliorer la qualité du service fourni à la clientèle. Les suggestions et commentaires seront non seulement appréciés mais encore sont sollicités.


 Rodini Gento
 Directeur du RCI.

ANNEXE F
REGLEMENTS INTERNES REGISSANT
LES HEURES DE TRAVAIL

15.0 Durée du travail

Heures de travail - travail supplémentaire

- 15.1 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 de lundi au vendredi de 8 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 Noël et celle du 1er janvier, le travail cessera à midi.
- 15.2 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.
- 15.3 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 \$des. 1,000 par mois et les employés proposés à des fonctions de garde, de surveillance ou de confiance.
- 15.4 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
REGLEMENTS INTERNES REGISSANT
LA DISCIPLINE

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'avertissement
 - 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 3/30^{ème} 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.
- 114

ANNEXE H
INSTRUMENT DE L'ENQUETE

13

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 ___

.../...

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. -

.../...

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?
- .../...

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	
	OUI	NON	<u>PAR SEMAINE.</u>	<u>PAR MOIS</u>
a) Votre chef de service	___	___	___	___
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?

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

.../...

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 ___

.../...

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

Dans les derniers douze (12) mois?	OUI	___	NON	___
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?

.../...

81

1/

44. Estimez-vous avoir des bonnes possibilités:

- a) d'avancement professionnel?
 b) de promotion / augmentation?

OUI ___ NON ___
 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?

ANNEXE I
FORMULAIRE POUR LES DONNEES BIOGRAPHIQUES

ANNEX 1

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: _____
5. TELEPHONE: _____
- SEXE () MS.
() FEM.

6. ETUDES

NOM et ADRESSE de
L'ETABLISSEMENTTITRES UNIVERSITAIRES,
CERTIFICATS ou
DIPLOMES OBTENUSSUJET 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:

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	Moye
FRANCAIS									
ANGLAIS									
ESPAGNOL									

9. PERSONNES A CHARGE

NOM	AGE	LIEN DE PARENTE

85

ANNEXE J
NOMEMCLATURE DU PERSONNEL

ANNEX J

NOMENCLATURE OF PERSONNEL

EVALUATION DU PERSONNEL DU ECA

I - NOMENCLATURE DU PERSONNELA) 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 - Messenger	1
6 - Service d'entretien (garçon (1) servante (2)	3

II REGIONALA) 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. Messenger	1
5. Garçon/Messenger	1
6. Hors cadre*	3

*(Non salarie ou salaire sub_minimum)

2/2

ANNEXE K
CRITERES D'EVALUATION

EVALUATION CRITERIA
EVALUATION DU PERSONNEL DU BCA

II - CRITERES D'EVALUATION

A - <u>CADRE SUPERIEUR</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
1 - Bonne comprehension de ses responsabilités			10
2 - Bon planificateur/Gestionnaire			10
3 - Capacité de meneur (respecté par ses collègues/su- bordonnés)			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 responsa- bilités			15
9 - Pourrait augmenter sa productivité			(-10)
10 - Pourrait travailler avec plus de dévouement			(-10)
<hr style="border-top: 1px solid black;"/>			
TOTAL			120

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 95 = (3)

100 - 120 = (4)

REMARQUE EVENTUELLE :

B - <u>PERSONNEL ADMINISTRATIF (PROFESSIONNEL</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
1 - Bonne compréhension de ses responsabilités	0		10
2 - Bon planificateur/Gestionnaire			10
3 - Capacité de meneur (respecté par ses collègues/su- bordonnés)			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 responsabi- lités			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'APPOINT1 - SECRETAIRES

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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
			<hr/>
			TOTAL 100

0 - 60 = (1)

65 - 75 = (2)

80 - 90 = (3)

95 -100 = (4)

REMARQUES :

93

3 - DACTYLOGRAPHE

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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
	<hr/>		
			100

TOTAL

100

0 - 50 = (1)

60 - 80 = (2)

80 - 90 = (3)

100 = (4)

5 - MESSAGER/OPERATEUR

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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 (diligence/dévouement)			10
TOTAL :			100

0 - 50 = (1)

60 - 70 = (2)

80 - 90 = (3)

90 - 100 = (4)

REMARQUES :

27

6 - CHAUFFEUR

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
a) Bonne compréhension de ses responsabilités			10
b) Bon conducteur/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 véhicules 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 :

97

7 - <u>ENTRETIEN (SERVANTE/GARCON)</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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 supplémentaires, 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

OUI NON POIDS

1 - AGENTS DE DISTRICT

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 :

		K-13		
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)	Entretien 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)
o)	Pourrait travailler avec plus de dévouement			(-10)
	0 - 100 = (1)			
	100 - 140 = (2)			
	150 - 160 = (3)			
	165 - 185 = (4)			
		TOTAL:		185

REMARQUES :

<u>3 - COMPTABLE/MONITEUR COMPTABLE</u>	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 :

2. <u>GARCON DE BUREAU/MESSAGER/HORS CADRE (2 - 3)</u>	<u>OUI</u>	<u>NON</u>	<u>POIDS</u>
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 supplémentaires, 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 :

12/11

F - BAREME :

- 1) Inacceptable (unsatisfactory)
- 2) Acceptable (satisfactory)
- 3) Bon (very satisfactory)
- 4) Excellent/supérieur

ANNEXE L
PERSONNEL DE SUPERVISION

ANNEX L

SUPERVISORY PERSONNEL

EVALUATION PERSONNEL BCA

III - PERSONNEL SUPERVISANT (CADRE SUPERIEUR)

A. SIEGE CENTRAL

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

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

6. Karl HONORE

Chef Unité Informatique

Programmeur

2

Opératrice de
saisie

3

-

5

B. REGIONAL

1. Jean VERRET	DIR/QUEST	AGENT DE DISTRICT	4
		Agent Local	1
		Comptable Régional	1
		Caissière "	1
		Caissier Itinérant	2
		Dactylographe	<u>1</u>
			10
2. Fred JOSEPH	S/DIR./JACMEL	Agent de Crédit	1
		Agent Local	6
		Comptable	1
		Caissier-Comptable	<u>1</u>
			9
3. Robert VIAUD	DIR./NORD-ND.EST	Agent de crédit	2
		Agent Local	6
		Caissier/R	1
		Dactylographe	1
		Messenger	<u>1</u>
			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	<u>1</u>
			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
			<u>7</u>
6. Joseph ST-FLEUR	DIR/SUD	Dir. d'opération	2
		Agent de crédit	8
		Comptable/Rég.	1
		Caissier Itinérant	1
		Dactylographe	1
	<u>13</u>		
7. Alphonse LABISSIERE	DIR/CENTRE	Agent de Crédit	2
		" Local	3
		Comptable/R	1
		Caissier/R	1
		Dactylographe	1
		Messenger	1
	<u>9</u>		