

BILAN SOCIAL 2017



SOMMAIRE

BILAN SOCIAL 2017	5
I. EMPLOI	5
1. BILAN SUR LE RECRUTEMENT	5
2. BILAN DES DEPARTS	5
3. POLITIQUE DE STAGE	6
4. SOUS-TRAITANCE ET PERSONNEL EXTERIEUR	6
II. AGE ET ANCIENNETE	6
III. ABSENTEISME	6
IV. REMUNERATION	7
V. EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES	7
VI. DEVELOPPEMENT RH ET GESTION DES CARRIERES	7
1. LE PROJET POLITIQUE DE REMUNERATION	7
2. LA GESTION DE LA PERFORMANCE	8
3. PLANS DE DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS	8
4. PROGRAMME DE GESTION DES TALENTS	8
5. PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE »	10
VII. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	11
VIII. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET COLLECTIVES	12
5.3.1. LES DELEGUES DU PERSONNEL	12
5.3.2. LES COMITES DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL	12
5.3.3. LES RESULTATS SECURITE	12
IX. AVANTAGES SOCIAUX	13
5.3.4. LES CREDITS AU PERSONNEL	13
5.3.5. LES DEPENSES DE RESTAURATION	13
5.3.6. LES FRAIS DE SANTE	13
5.3.7. LES ŒUVRES SOCIALES	13
PRINCIPAUX CHIFFRES CLES	15
X. LES EFFECTIFS 2017	15
i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2017	15
ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2017	16
iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2017	16
XI. EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	16
i. EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE	16
XII. EVOLUTION DES STAGES SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	17
XIII. EVOLUTION DU PERSONNEL EXTERIEUR SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	17
XIV. PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2017	18
XV. MOUVEMENT DU PERSONNEL	18
i. MOUVEMENT DU PERSONNEL PAR FILIALE	18
ii. EVOLUTION DES MOUVEMENTS SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	18
XVI. SITUATION COMPAREE HOMMES / FEMMES	19

i.	EFFECTIF 2017 PAR PAYS ET PAR SEXE.....	19
ii.	EFFECTIF 2017 PAR PAYS ET PAR STATUT	19
iii.	REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2017 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE ..	20
XVII.	PROMOTION.....	20
XVIII.	MASSE SALARIALE 2017	21
i.	EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2015 EN FRANCS CFA	21
XIX.	FORMATION ITB	21
i.	ANALYSE ET EVOLUTION DU TAUX DE REUSSITE A L'ITB SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	21
XX.	EVOLUTION DES CREDITS AU PERSONNEL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES ..	22

Le présent Bilan Social porte sur l'ensemble du périmètre du Groupe Orabank comprenant Oragroup SA (Holding), toutes les banques (Orabank Bénin, Orabank Gabon, Orabank Guinée, Orabank Mauritanie, Orabank Tchad, Orabank Togo) ainsi que Orabank Côte d'Ivoire avec l'ensemble des succursales (Orabank Burkina Faso, Orabank Côte d'Ivoire, Orabank Guinée Bissau, Orabank Mali, Orabank Niger et Orabank Sénégal).

Le bilan social présente et mesure les principaux indicateurs sociaux et leur évolution sur les dernières années. Au-delà des chiffres, ces indicateurs permettent de traduire en actions concrètes, les différents engagements que le Groupe prend depuis plusieurs années en matière de politique sociale.

L'année 2017 a été marquée par la finalisation de plusieurs projets RH inscrits sur la feuille de route de la Direction des Ressources Humaines. Ces projets s'inscrivent en droite ligne de la stratégie du capital humain définie dans la stratégie globale du Groupe et de la nouvelle « vision 2018 » permettant l'accélération de projets à forte valeur ajoutée pour le Groupe et pour l'ensemble du personnel.

BILAN SOCIAL 2017

I. EMPLOI

Au 31 décembre 2017, le Groupe Orabank comptait 1811 salariés dont 1 646 en contrats à durée indéterminée contre 1 481 en 2016 et 165 en contrats à durée déterminée contre 223 en 2016, en raison des titularisations et fin de contrat.

On compte 739 personnes en statut « Cadre » et 1072 personnes en statut « Non cadre ».

L'effectif du Groupe a donc connu un taux de progression de 6,28% (par rapport à 2016) contre 4,226 % en 2016 (par rapport à 2015).

A fin 2017, les entrées représentent 233 personnes dont 4 réintégrations au Bénin et les sorties sont au nombre de 132 personnes.

1. BILAN SUR LE RECRUTEMENT

Sur les 233 entrées en 2017, 97 salariés en CDI, 132 salariés en CDD et 4 réintégrations de salariés qui étaient en mise en disponibilité au Bénin (qui avaient été sortis de l'effectif de la filiale à fin 2016). Nous avons donc 229 personnes qui ont été effectivement recrutées (nouvelles recrues) au cours de l'année 2017.

En 2017, la structure des recrutements est mieux répartie entre les différents types de contrats, même si de façon majoritaire, les CDI restent destinés aux cadres et agents de maîtrise locaux.

Les recrutements restent liés au développement de l'activité et du réseau. Au total, nous avons recruté 97 CDI, et 132 en CDD.

Les recrutements de CDI se répartissent comme suit :

- 6 cadres expatriés contre zéro en 2016 ;
- 62 cadres locaux, contre 37 en 2016 ;
- 29 agents de maîtrise contre 19 en 2016 ;

Les recrutements de CDD se répartissent comme suit :

- 10 cadres expatriés contre 5 en 2016 ;
- 7 cadres locaux, contre 14 en 2016 ;
- 59 agents de maîtrise contre 86 en 2016 ;
- 56 employés/techniciens contre 21 en 2016

2. BILAN DES DEPARTS

Le nombre de départs est de 132 personnes au total sur l'année 2017 contre 124 en 2016, soit une augmentation de 6,45% due aux détachements et mises en disponibilité qui sont en forte progression (+ 22 salariés).

Les départs sont répartis suivants les motifs ci-dessous :

- Démissions : 41 salariés contre 48 en 2016, soit une régression de 15%
- Fins de contrat : 29 salariés contre 30 en 2016, ce nombre fait référence à des CDD arrivant à échéance ;
- Licenciement : 20 salariés contre 10 en 2016, soit le double de l'année 2016
- Départ à la retraite : 17 salariés contre 26 en 2016, soit une régression de 34,62%
- Décès : 3 salariés contre 3 en 2016 ;
- Détachements/mutations : 8 salariés contre 3 en 2016 ;
- Demande de mise en disponibilité : 14 salariés contre 4 l'année précédente ;

Le turnover global du Groupe est donc passé à 7%. C'est-à-dire que sur l'année 2017, 7% de l'effectif a été renouvelé, contre 8,56% en 2016.

3. POLITIQUE DE STAGE

En 2017, le Groupe Orabank a accueilli 1059 stagiaires, contre 828 en 2016 ; soit une augmentation de 28 %.

L'augmentation du nombre de stagiaires est significative dans les filiales du Togo, du Bénin, de Guinée, de Mauritanie et à la Holding.

De manière générale, cette augmentation est liée au nombre de projets et des initiatives / activités du front office (fiabilisation de la base clientèle, distribution des cartes bancaires, prêt scolaire, etc...)

Une nouvelle politique des stages est en cours de rédaction à la Holding, pour aligner cette activité avec la stratégie de gestion des talents du Groupe.

4. SOUS-TRAITANCE ET PERSONNEL EXTERIEUR

Le personnel extérieur représentait 1054 personnes au 31/12/2017 contre 1219 personnes au 31/12/2016, pour un coût estimé à 1 936 531 452 FCFA, soit une baisse de 13,53% par rapport à 2016 (en termes d'effectifs). Cette baisse s'explique en partie, par la décision de la filiale du Bénin de mettre un terme aux contrats de la majorité du personnel externalisé.

Pour une grande majorité des pays, les activités de sous-traitance restent principalement liées aux activités de gardiennage, de surveillance, de nettoyage et d'entretien.

Compte tenu de l'insécurité grandissante, certains pays, notamment le Mali, et le Tchad ont renforcé les activités de gardiennage professionnel par la mise en place ou le renforcement de l'effectif des gendarmes et militaires mis à disposition par les gouvernements. Toutefois, au niveau de la filiale du Bénin, tous les

II. AGE ET ANCIENNETE

En 2017, l'ancienneté moyenne de l'ensemble du Groupe est de 5,30 ans contre 5 ans en 2016 et 5,40 ans en 2015. L'ancienneté moyenne de l'ensemble du Groupe reste donc stable.

Les anciennetés des cadres locaux des filiales historiques continuent de diminuer. Les anciennetés les plus importantes étant celle du Togo avec 7,19 ans, celle du Bénin avec 7,5 ans, celle du Tchad avec 6,75 ans et celle de la Mauritanie avec 6,74 ans.

L'âge moyen reste très stable depuis plusieurs années et ce, malgré les intégrations et recrutements : 38,65 ans en 2017, 38,56 ans en 2016, 39 ans en 2015 et 38,5 ans en 2014.

III. ABSENTEISME

Le taux d'absentéisme du Groupe est de 2,11% en 2017 contre un taux de 3,5 % en 2016 et 3,25% en 2015. Nous n'avons pas noté de dégradation particulière de ce taux et le travail de collaboration et de contrôle mis en place avec les médecins d'entreprise semble montrer de bons résultats dans la durée.

Les principales raisons d'absence sont les motifs de maladie, motifs personnel et absences conventionnelles autorisées (mariage, naissance, décès ...).

IV. REMUNERATION

La masse salariale de 2017 a connu un taux de progression de 0,02%. La masse salariale du Groupe au 31/12/2017 est de 23 841 304 141 FCFA contre 23 835 929 386 FCFA en 2016. Elle était de 20 790 573 562 FCFA en 2015. Il est à noter que cette masse salariale ne tient pas compte des charges patronales. Nous nous sommes limités aux salaires bruts y compris les primes dont a bénéficié l'ensemble du personnel des filiales et succursales y compris la holding.

En ce qui concerne les primes versées dans le Groupe, ce sont toujours les primes légales et conventionnelles ainsi que certaines gratifications issues du cadre conventionnel ou des usages. Le montant total des primes versées en 2017 est de 4 922 319 220 FCFA contre 4 312 040 FCFA en 2016, soit un taux de progression de 14 % par rapport à l'année précédente. Le montant total des primes versées en 2015 est de 4 231 570 070 FCFA et 4 090 654 050 FCFA en 2014.

V. EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES

Le Groupe Orabank accorde beaucoup d'importance à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Toutes nos politiques (recrutement, promotion, mobilité ou formation) ne font aucune discrimination et doivent s'appliquer de façon stricte à ce sujet.

L'effectif des femmes du Groupe en 2017 représente 43% contre 43,5% en 2016. Ce chiffre est presque stable.

La parité sur les recrutements a progressé par rapport à 2016 (39,30% en 2017 contre 34,2% en 2016). Sur les 229 recrutements de 2017, on compte 139 hommes et 90 femmes. En 2016, sur 193 entrées, on comptait 127 hommes et 66 femmes soit 34,2%.

Concernant les statuts, le Groupe continue son avancée avec une légère progression puisque en 2017, les femmes représentent 32,34% sur les 739 cadres du Groupe contre 30,2% en 2016, 29,7% en 2015 et 23% en 2014.

En termes de promotion interne, nous en avons 276 au sein du Groupe en 2017 contre 184 en 2016. A noter la progression des promotions des femmes en interne avec un taux de 49,28% contre 39,5% en 2016 et 35% en 2015.

Les efforts sur la parité professionnelle se poursuivent. Tous ces efforts cadrent avec notre politique sur la promotion du genre.

VI. DEVELOPPEMENT RH ET GESTION DES CARRIERES

L'année 2017 a été celle du développement et de la mise en place des outils essentiels en terme de développement RH et gestion des talents et carrières, conformément au plan d'action stratégique 2016-2018 du Groupe.

1. LE PROJET POLITIQUE DE REMUNERATION

Après l'exercice de pesée des postes qui a donné lieu à la cartographie de tous les postes du Groupe (méthodologie HAY), nous avons développé les structures salariales de la holding et de toutes les filiales et succursales. La DRH Holding a été assistée dans cet exercice par le cabinet Korn Ferry-Hay Group, pour la grille salariale Holding ; et par MEIR et MERCER pour les grilles salariales des filiales et succursales. Des enquêtes de salaires ont été effectuées et nous disposons de toutes les informations marché des filiales et succursales (à l'exception de la Guinée Bissau et de la Holding) Par ailleurs, une nouvelle politique de bonus a été mise en place concernant les bonus pour l'ensemble du personnel et les cas de « super-performance ».

2. LA GESTION DE LA PERFORMANCE

La gestion des performances a été renforcée cette année par la mise en place de deux processus fondamentaux : les réunions de calibration et les Plans d'Amélioration de la Performance, pour gérer le personnel dont les performances sont jugées insatisfaisantes.

Par ailleurs, pour l'année 2017, des améliorations ont également été apportées aux fiches d'objectifs, notamment au niveau des indicateurs de performances et des systèmes de mesure. A noter que des objectifs et indicateurs croisés ont été mis en place entre les directions filiales et les directions fonctionnelles holding.

3. PLANS DE DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS

A la suite des résultats de l'évaluation des dirigeants (EgonZehnder), qui a eu lieu en 2016, des plans de développement individuels ont été mis en place en 2017. La mise en œuvre de ces plans a effectivement commencé au courant de 2017 et se poursuivra en 2018.

4. PROGRAMME DE GESTION DES TALENTS

Un nouveau format du programme Talent – HEC a été développé en 2017 et sera déployé au cours de l'année 2018.

Les éléments du nouveau programme

4.1. Objectifs :

- Fournir une base pour la polyvalence et l'excellence multifonctionnelle ;
- Renforcer la compréhension globale du Groupe Orabank et inculquer aux participants les valeurs et la culture du Groupe ;
- Capitaliser sur les activités de développement pratiques au poste, avec des livrables clairs comme base d'évaluation ;
- Développer le leadership des participants ;
- Mettre en place un processus de sélection avec des standards d'évaluation rigoureux pour ne retenir que les meilleurs ;
- Standardiser les niveaux de compétences parmi nos cadres supérieurs ;
- Promouvoir la culture de la responsabilité et des résultats.

4.2. Le contenu :

- L'induction ;
- Le développement transversal ;
- Les formations formelles & le développement du leadership ;
- Les démonstrations pratiques ;
- L'évaluation continue.

a) L'induction

L'induction sera le point de départ du développement des participants. Nous recommandons qu'ils passent au minimum 1 à 2 semaines d'induction au siège de la holding, pour s'approprier toutes les pratiques, politiques, et la stratégie du Groupe dans tous les domaines d'activités du Groupe.

b) Le développement transversal

Chaque participant sera amené à passer de 1 à 2 mois en dehors de sa fonction d'origine dans sa filiale. Il sera question pour lui de se familiariser avec une fonction autre que la fonction d'origine et d'acquérir une autre expérience. A la fin de ce passage, le participant doit fournir un rapport de ses observations avec des recommandations pour les améliorations.

c) Les formations formelles et le développement du leadership

Le programme comprend un volet avec des modules de formation qui seront déployées en partenariat avec HEC Paris ou l'ESSEC. Ce cycle de formation sera sanctionné par un certificat délivré par l'école partenaire après la rédaction et la présentation d'un « mémoire » par chaque participant, sur une problématique à laquelle une ou plusieurs entités du Groupe font face.

d) Les démonstrations pratiques

Ce programme est structuré de manière à offrir des opportunités de démonstration pratiques des compétences acquises à chaque étape. Ceci se fera à travers des projets ou des missions spécifiques avec des objectifs et des livrables clairement définis, et même des missions d'intérim. Il faudra considérer les participants comme back-up des DG & DGA pendant les périodes d'absence des titulaires. Plus spécifiquement, les participants seront assignés à des missions ou projets globaux de 3-6 mois ; lesquels feront l'objet d'évaluation à la fin.

e) L'évaluation continue

Des feedbacks constructifs et réguliers seront déterminants pour rendre ce programme effectif et efficace. Pour faciliter ce processus, la performance des participants sera revue sur une base trimestrielle et semestrielle, pour s'assurer que nous atteignons et maintenons les standards.

4.3. Politique & lignes directrices

La politique et les lignes directrices ci-après ont pour but de s'assurer que notre programme est compétitif et cohérent avec notre stratégie du capital humain :

- Les critères de sélection ;
- Le coaching et le Mentoring ;
- La rémunération ;
- L'itinéraire de carrière.

a) Les critères de sélection

- Occuper un poste de niveau CODIR (sauf poste de DG/DGA) ;
- Avoir au minimum 2 ans d'ancienneté dans l'institution ;
- Avoir obtenu une note de performance d'au moins 90 % sur les deux dernières années ;
- Âge maximum : 45 ans ;
- Être mobile sur tous les pays de présence du Groupe ;
- N'avoir pas fait l'objet d'une sanction disciplinaire au cours des deux dernières années ;
- Les résultats des tests.

b) Le coaching et le mentoring

- **Le coach** : un coach sera assigné à chaque participant chacun dans sa filiale ou succursale respective. Le coach sera prioritairement le DG de la filiale ou le DGA de la succursale. Il sera ainsi responsable du suivi des activités pratiques (y compris les évaluations) du participant dans la filiale ou succursale.

Le coach va donc :

- ✓ Organiser toutes les activités de développement transversal (placement du participant dans une autre direction) et assurer le suivi ;
- ✓ S'assurer que le participant est bien briefé et reçoit les feedbacks ;
- ✓ S'assurer que le participant est bien coaché au sein de la filiale ou succursale ;
- ✓ Faire la synthèse des évaluations des activités du participant ;
- ✓ Faire des débriefe au participant selon les cas ;
- ✓ Effectuer les évaluations et les envoyer à la DRH du Groupe (voir annexes : rapport du coach et revue de la progression).

- **Le mentor** : un mentor sera désigné par participant. Ils seront choisis parmi les dirigeants (Holding ou d'une filiale autre que celle des participants) et éventuellement des administrateurs du Groupe. Le mentor donne des conseils d'ordre général sur le long terme de la carrière et joue un rôle de support et d'encouragement.

Le mentor va donc :

- ✓ Aider le participant à trouver le chemin pour l'atteinte des objectifs personnels ;
- ✓ Agir comme un conseiller neutre pour canaliser les idées du participant ;
- ✓ Partager son expérience de l'institution et de sa propre carrière avec le participant ;
- ✓ Faciliter le networking au participant.

4.4. La rémunération

Développer nos talents signifie aussi les retenir au maximum pour nous assurer que l'institution bénéficie des investissements consentis.

En ligne avec notre politique en matière de rémunération, il appartient à chaque filiale ou succursale de s'assurer que la rémunération de nos talents est compétitive (positionnement à la médiane et/ou au 75ème quartile selon les cas) par rapport à la grille salariale interne.

Précisions également qu'un programme « Ecole » a été mis en place et sera renforcé par une nouvelle politique de stages Orabank.

Il convient aussi de relever qu'un comité de revue des talents et des plans de carrières été mis en place en 2017. Les premières revue test ont été conduites sur la population CODIR des filiales et succursales. Au 31/12/2017, nous disposons de tous les plans de successions pour tous les CODIRS (filiales et succursales).

5. PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE »

Au 31/12/2017, le module paie de SAGE X3 PEOPLE est totalement opérationnel sur l'ensemble du Groupe. L'implémentation des modules RH va se poursuivre tout au long de 2018.

VII. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Compte tenu des nombreux défis auxquels le Groupe dans son ensemble et ses différentes entités doivent faire face, le développement et le renforcement des compétences du personnel est l'un des principaux éléments sur lesquels un accent particulier est mis depuis plusieurs années.

Dans la continuité de ce qui a été entamé en 2014 et poursuivi en 2015 et 2016, plusieurs formations ont été initiées par la holding pour répondre à un certain nombre de problématiques.

Au total en 2017, 1396 salariés ont été formés sur l'ensemble du Groupe, soit 77,08% de l'effectif total contre 81,04% en 2016.

Le montant total des dépenses de formation en 2017 est de 962 367 209 FCFA contre 755 438 174 FCFA en 2016. Le budget prévu pour la formation dans l'ensemble du Groupe est 1 173 822 462 FCFA soit un taux de réalisation de 82%.

Le budget formation de 2016 était de 1 096 236 837 FCFA pour un taux de réalisation de 68,62%. Les dépenses de formation au 31/12/2017 représentent 4,04% de la masse salariale globale.

Pour rappel, en 2015 le montant des dépenses était de 845 744 392 FCFA soit 3,96% de la masse salariale pour 1 224 personnes formées. En 2014, 950 personnes du Groupe ont été formées pour un montant total de 627 782 580 FCFA soit 3,86% de la masse salariale.

En ce qui concerne les formations bancaires diplômantes, le taux de réussite s'est établi à 74% contre 67% en 2016 et 74% en 2015, soit une progression de 7% en 2017 par rapport à 2016.

Pour rappel, le taux souhaité de réussite à l'ITB doit être au moins de 85 % sur l'ensemble du Groupe, d'où la nécessité de poursuivre les efforts dans tous les pays, soit pour maintenir un taux élevé de réussite, soit pour améliorer sensiblement le taux.

En termes de formation déployées par la holding sur tout ou partie du Groupe, nous pouvons citer :

- 1- Les séminaires de renforcement des capacités managériales et de la cohésion au sein des équipes (CODIR des différentes entités). Ces séminaires ont été organisés en partenariat avec le cabinet BFTI (de janvier à septembre 2017) et ont été suivis de la mise en place de séances de coaching individuel pour les participants.
- 2- Différentes sessions de formation et ateliers sur les valeurs du Groupe : à ce niveau, nous avons eu dans un premier temps, des ateliers métiers (RH, Commercial, Communication, Opérations), pour l'identification des éléments concrets devant permettre d'incarner et de faire vivre au quotidien, les valeurs du Groupe. Ensuite, il y a eu la phase de formation des ambassadeurs de la marque, qui ont formé à leur tour, le personnel des différentes entités. Au 31/12/2017, nous avons au total 1618 personnes qui ont été formées sur les valeurs du Groupe. Seule la filiale du Togo n'avait pas achevé la formation au 31/12/2017.
- 3- La formation Bâle 2 et 3 : pour le personnel concerné au niveau des différentes entités du Groupe (77 personnes formées au total) et pour les Administrateurs et Dirigeants (34 personnes formées) également.
- 4- Une formation sur les financements structurés, comportant 3 modules (un sur la syndication bancaire, un sur la finance islamique et un dernier sur la modélisation financière). Au total 29 personnes (Responsables Clientèle, Gestionnaires des risques, Chargés des financements structurés, Juristes) ont pris part à cette formation.
- 5- Une formation sur la gestion de la monétique pour les Contrôleurs et Auditeurs du Groupe, avec la participation de 19 personnes

- 6- Une formation sur l'outil de notation des clients (ECAPro) organisée à l'intention des Commerciaux et Gestionnaires des risques. Au total, 17 personnes ont pris part à cette formation.
- 7- Une formation sur le Plan Comptable Bancaire révisé, organisée pour 26 personnes (DAF, Risques, Contrôle, Audit notamment)
- 8- Une formation sur l'outil SAGE, pour les Responsables RH du Groupe (au total 17 personnes), dans le cadre de la mise en place de la nouvelle version de ce logiciel de gestion des ressources humaines.
- 9- Une formation « Bourse Game » pour les Trésoriers, Contrôleurs /Auditeurs du Groupe (29 personnes formées au total)
- 10- Les formations / rencontres annuelles par corps de métiers (Juristes, Responsables Communication, ...)

En dehors de ces formations Groupe, il y a eu en 2017, quelques formations individuelles à l'endroit de certains Dirigeants suite à la mise en place de plans de développement individuel.

VIII. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET COLLECTIVES

5.3.1. LES DELEGUES DU PERSONNEL

Les délégués du personnel sont en place dans toutes les banques et ont des mandats d'une durée de 1 à 3 ans selon les législations. Dans l'ensemble, le dialogue social avec les partenaires sociaux reste cordial et les échanges soutenus et constructifs. Les revendications portent essentiellement sur les rémunérations (salaires, avantages, prêts au personnel...) et sur les conditions de travail (problème d'espace dans les locaux, organisation des équipes...).

En 2017, les mandats des délégués ont été renouvelés notamment en Côte d'Ivoire et au Bénin.

5.3.2. LES COMITES DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL

Les CSST sont en place dans tous les pays. Il s'agit désormais pour toutes les filiales y compris la holding de tenir les comités une fois par trimestre. Tous les PV des filiales seront transmis à la holding pour suivi des actions.

Les missions des CSST dépendent parfois des règlements locaux mais regroupent généralement les points suivants :

- Il contribue à la protection de la santé et à la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail,
- Il veille à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail,
- Il participe à la prévention des risques professionnels par des actions de sensibilisation et/ou d'information,
- Il peut être amené à analyser les circonstances et les causes des accidents de travail et des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

5.3.3. LES RESULTATS SECURITE

En 2017, les résultats sécurité sont stables avec 11 incidents à déplorer au niveau du Groupe comme en 2016. Les incidents concernent 3 pays (Bénin 7, Tchad 1 et Togo 3) et sont essentiellement des incidents liés aux trajets et à la circulation.

Le nombre de jours d'arrêt a diminué, passant à 116 jours d'absence contre 136 jours d'absence en 2016.

IX. AVANTAGES SOCIAUX

5.3.4. LES CREDITS AU PERSONNEL

Rappelons que le personnel bénéficie de taux préférentiels pour les prêts. En 2017, nous avons eu au total 1 189 prêts pour un montant total de 7 302 291 099 FCFA.

Pour rappel, nous avons eu en 2016 un total de 1 385 prêts pour un montant total de 7 236 760 123 et en 2015 un total de 929 prêts pour un montant de 5 959 978 690 FCFA.

5.3.5. LES DEPENSES DE RESTAURATION

Au niveau des dépenses de restauration, l'ensemble des pays disposent désormais de solutions d'indemnités repas et/ou de réfectoires équipés mis à la disposition du personnel.

La majorité des banques ont choisi une solution de carnet de tickets allant de 1500 à 3 000 FCFA en moyenne par ticket et subventionnée en partie par l'entreprise.

5.3.6. LES FRAIS DE SANTE

Les frais de santé sont pris en charge à 80 % par Orabank pour toutes les banques et à 95 % en Guinée conformément à la Convention Collective.

Le montant des frais de santé engagés en 2017 pour l'ensemble du Groupe est de 1 306 505 668 FCFA contre 1 186 371 552 FCFA en 2016 et 1 044 192 374 FCFA en 2015.

De façon générale, tous les contrats maladies sont portés par le courtier Gras Savoye en complément d'assureurs locaux.

5.3.7. LES ŒUVRES SOCIALES

En 2017 comme au cours des années antérieures, diverses actions sociales ont été mises en place en tenant compte des obligations conventionnelles et de la politique en vigueur au sein de chaque entité.

Notons qu'en 2017, le Groupe a financé les œuvres sociales obligatoires et conventionnelles à hauteur de 135 094 545 F CFA (contre 152 245 970 en 2016, 148 874 215 FCFA en 2015 et 143 897 611 FCFA en 2014).

Les œuvres sociales non obligatoires (Fête de fin d'année, cadeaux des enfants, fête des femmes ...) ont coûté au total F 564 057 178 FCFA (contre 497 630 904 en 2016, 427 142 710 FCFA en 2015 et 306 212 913 FCFA en 2014).

Au total, le Groupe aura donc financé au titre de 2017, les œuvres sociales pour un montant cumulé de 699 151 723 FCFA (649 876 874 en 2016 et 576 016 925 FCFA en 2015) soit 3% de la masse salariale (2,72% en 2016, 2,70% en 2015).

Les œuvres sociales obligatoires concernent surtout des dotations pour les événements familiaux (mariages, décès...), les médailles du travail et certaines primes liées aux fêtes religieuses.

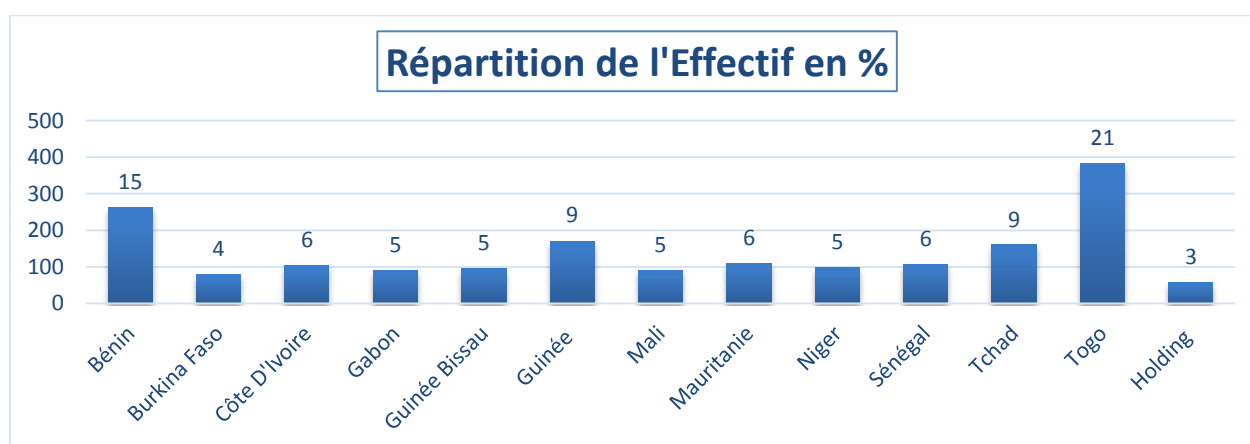
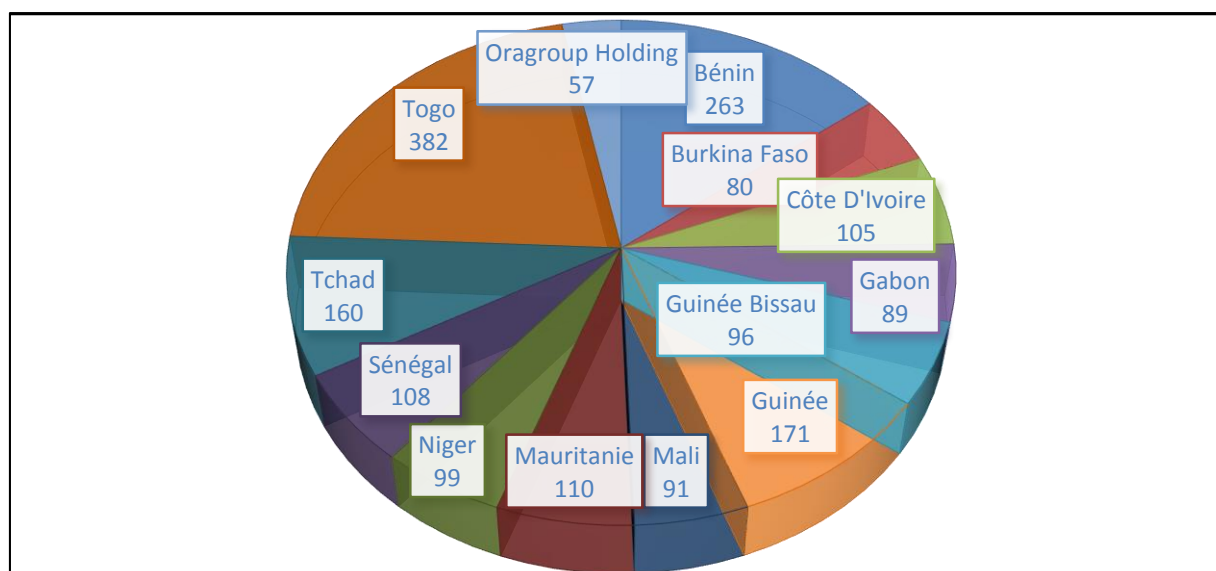
De nombreux pays fonctionnent également avec des fonds sociaux (ou mutuelle) dans lesquels chaque salarié cotise afin de pouvoir mener des actions sociales en fonction des besoins.

Les actions sociales non obligatoires, prises en charge par la banque, les plus représentées en 2017 ont été les fêtes de fin d'année avec les cadeaux pour les enfants, la fête du 1^{er} mai et quelques fêtes religieuses.

PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

X. LES EFFECTIFS 2017

i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2017



ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2017

	BEN	BUF	CI	GAB	GB	GC	MAL	MAU	NIG	SEN	TCH	TOG	HOL	TOTAL
DG/DGA	15	1	6	2	2	4	4	3	3	8	4	4	4	60
DCP	5	2	6	5	1	10	4	7	5	34	7	8	2	96
DAI (Audit)	3	2	3	2	1	4	1	2	2	3	4	7	3	37
DR	11	5	10	5	4	7	8	4	6	8	5	25	4	102
DAF	30	13	14	5	15	13	14	13	15	13	19	38	10	212
DRH	4	2	2	8	1	3	2	3	2	4	3	7	5	46
DO/DIGITAL	71	11	10	35	6	13	11	22	10	17	16	40	2	264
DC	95	33	39	15	58	103	33	45	44	8	86	214	1	774
DJUR	17	5	5	3	3	6	6	3	5	5	6	25	3	92
DCOM	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	2	20
DSI	6	3	6	5	3	4	4	4	4	5	6	7	17	74
DTR/DRIP	4	2	3	3	1	2	2	2	2		3	6	4	34
TOTAL	263	80	105	89	96	171	91	110	99	108	160	382	57	1811

* L'effectif de la DAF comprend l'ensemble des services généraux ** L'effectif DC comprend les Directions clientèles (entreprises et particuliers).

iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2017

	CDI	CDD	Total
Cadre Expatrié	31	19	50
Cadre Locaux	657	8	665
Agents de maîtrise	555	73	628
Employés/Technicien	403	65	468
TOTAL	1646	165	1811

XI. EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

i. EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE

Catégories	2015	2016	2017
Contrat Expatriés	0	44	50
Cadres Locaux	565	560	666
Agents Administratifs	574	635	644
Employés /techniciens	482	465	451
Total	1635	1704	1811

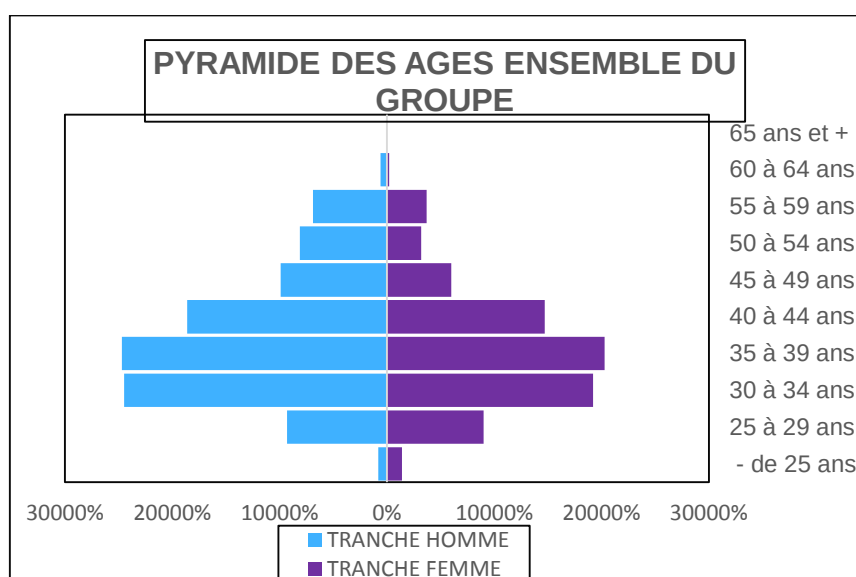
XII. EVOLUTION DES STAGES SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

PAYS	2015	2016	2017
Bénin	194	91	130
Burkina Faso	86	143	131
Cote d'Ivoire	50	41	36
Gabon	68	64	67
Guinée Bissau	21	72	18
Guinée Conakry	79	81	100
Mali	14	14	20
Mauritanie	41	36	47
Niger	40	37	33
Sénégal	20	30	26
Tchad	41	53	54
Togo	295	164	385
Oragroup SA	3	2	12
TOTAL	952	828	1059

XIII. EVOLUTION DU PERSONNEL EXTERIEUR SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

PAYS	2015	2016	2017
Bénin	37	27	27
Burkina Faso	60	75	75
Cote d'Ivoire	31	44	72
Gabon	28	39	44
Guinée Bissau	5	41	44
Guinée Conakry	151	152	166
Mali	105	202	144
Mauritanie	44	50	55
Niger	42	53	66
Sénégal	37	35	44
Tchad	103	183	
Togo	217	299	298
Oragroup SA	17	19	19
TOTAL	871	1219	1054

XIV. PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2017



XV. MOUVEMENT DU PERSONNEL

i. MOUVEMENT DU PERSONNEL PAR FILIALE

	BEN	BUF	CI	GAB	GB	GC	MAL	MAU	NIG	SEN	TCH	TOG	HOL	TOTAL
ENTREES	25	5	20	11	11	35	13	7	11	18	19	46	12	233
SORTIES	33	3	5	5	9	13	8	6	8	6	13	14	9	132

ii. EVOLUTION DES MOUVEMENTS SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

	2016	2016	2017
Entrées	339	234	233
Démissions	37	48	41
Licenciements	5	10	20
Fins de contrats	23	30	29
Décès	2	3	3
Retraites	14	26	17
Détachement / mutation	4	3	8
Disponibilités	9	4	14

XVI. SITUATION COMPAREE HOMMES / FEMMES

i. EFFECTIF 2017 PAR PAYS ET PAR SEXE

Pays	EFFECTIF			% femme/effectif total
	H	F	TOTAL	
Bénin	122	141	263	53,6%
Burkina Faso	47	33	80	41,3%
Côte D'Ivoire	57	48	105	45,7%
Gabon	46	43	89	48,3%
Guinée Bissau	48	48	96	50,0%
Guinée	95	76	171	44,4%
Mali	54	37	91	40,7%
Mauritanie	63	47	110	42,7%
Niger	56	43	99	43,4%
Sénégal	59	49	108	45,4%
Tchad	97	63	160	39,4%
Togo	245	137	382	35,9%
Oragroup Holding	45	12	57	21,1%
Total	1034	777	1811	
TOTAL en %	57%	43%		

ii. EFFECTIF 2017 PAR PAYS ET PAR STATUT

	Cadre	Non Cadre	Cadre	Non Cadre	Total Cadre	Total Non Cadre	
Bénin	42	80	26	115	68	195	263
Burkina Faso	14	33	9	24	23	57	80
Côte D'Ivoire	40	17	32	16	72	33	105
Gabon	22	24	8	35	30	59	89
Guinée Bissau	9	39	2	46	11	85	96
Guinée	43	52	7	69	50	121	171
Mali	33	21	25	12	58	33	91
Mauritanie	46	17	12	35	58	52	110
Niger	27	7	29	36	56	43	99
Sénégal	22	37	9	40	31	77	108
Tchad	17	80	3	60	20	140	160
Togo	142	103	67	70	209	173	382
Oragroup Holding	43	2	10	2	53	4	57
Total	500	512	239	560	739	1072	1811
TOTAL	1012		799		1811		

iii. REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2017 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE

	Hommes		Femmes		Total	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Contrat Expatriés	6	9	0	1	6	10
Cadres Locaux	51	2	11	5	62	7
Agents de maîtrise	22	24	6	36	28	60
Employés /techniciens	0	25	0	31	0	56
Total	79	60	17	73	96	133

XVII. PROMOTION

	Hommes	Femmes	Total
Bénin	4	6	10
Burkina Faso	1	1	2
Cote d'Ivoire	22	16	38
Gabon		1	1
Guinée Bissau			0
Guinée Conakry	32	57	89
Mali			0
Mauritanie	12	4	16
Niger	4	3	7
Sénégal	4	3	7
Tchad	2	3	5
Togo	56	42	98
Oragroup Holding	3		3
TOTAL	140	136	276
EN %	50,72%	49,28%	1

XVIII. MASSE SALARIALE 2017

i. EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2015 EN FRANCS CFA

	2015	2016	2017	Variation 16/17
Bénin	3 365 941 339	3 861 568 837	2 918 649 070	-24,42%
Burkina Faso	690 700 370	971 175 048	1 048 323 355	7,94%
Cote d'Ivoire	913 720 929	1 080 416 123	1 570 769 225	45,39%
Gabon	1 706 606 000	1 730 276 000	1 754 152 231	1,38%
Guinée Bissau	804 677 901	888 686 950	916 966 633	3,18%
Guinée Conakry *	1 116 554 934	1 545 415 837	1 225 883 874	-20,68%
Mali	1 074 732 618	1 121 898 513	1 299 096 102	15,79%
Mauritanie *	612 569 191	885 852 369	904 909 831	2,15%
Niger	953 505 691	1 037 817 000	1 184 589 948	14,14%
Sénégal	639 548 137	1 095 057 601	1 589 502 963	45,15%
Tchad	1 675 054 331	1 436 747 777	1 859 056 140	29,39%
Togo	4 730 305 055	5 589 904 614	4 798 701 633	-14,15%
Oragroup SA	2 138 780 530	2 591 112 717	2 770 703 136	6,93%
TOTAL	20 790 573 562	23 835 929 386	23 841 304 141	0,02%

* Taux au 31/12/17 : Guinée : 1 GNF= 0,06117 FCFA et 1MRO Mauritanie = 1,57524 CFA

XIX. FORMATION ITB

i. ANALYSE ET EVOLUTION DU TAUX DE REUSSITE A L'ITB SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

	2015			2016			2017		
	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%
CAP	0	0	0%	5	3	60%	6	6	100%
BP1	11	7	64%	18	12	67%	3	3	100%
BP2	7	5	71%	12	11	92%	16	6	38%
BP3	7	7	100%	7	5	71%	15	14	93%
MGRCE	2	1	50%	1	1	100%	0	0	0%
DCCB	1	1	100%	4	3	75%	0	0	0%
ITB1	10	6	60%	11	7	64%	19	12	63%
ITB2	10	8	80%	8	3	38%	11	11	100%
BB1	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
TOTAL	38	28	74%	69	46	67%	70	52	74%

XX. EVOLUTION DES CREDITS AU PERSONNEL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

ANNEE	2015		2016		2017		Variation 2015/2016
Type de crédit	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	
Personnel	422	96323914	591	2554037760	500	2 748 013 332	8%
Moyen Terme	68	62965185	75	351564811	92	717 494 479	104%
Habitat	115	422282403	162	3813801601	153	3 507 007 755	-8%
Autres	324	617 950 185	557	517355951	456	329 775 532	-36%
TOTAL	929	1199521687	1385	7 236 760 123	1201	7 302 291 099	1%