

# BILAN SOCIAL 2018



Grandir  
ensemble  
et pour  
l'Afrique



**Orabank**

# SOMMAIRE

<b>I. INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>II. EMPLOI</b> .....	<b>5</b>
1. BILAN SUR LE RECRUTEMENT .....	5
2. BILAN DES DEPARTS .....	5
3. POLITIQUE DE STAGE .....	5
4. SOUS-TRAITANCE ET PERSONNEL EXTERIEUR .....	6
<b>III. AGE ET ANCIENNETE</b> .....	<b>6</b>
<b>IV. ABSENTEISME</b> .....	<b>6</b>
<b>V. REMUNERATION</b> .....	<b>7</b>
<b>VI. EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES</b> .....	<b>7</b>
<b>VII. DEVELOPPEMENT RH ET GESTION DES CARRIERES</b> .....	<b>7</b>
1. EVALUATION DES POSTES .....	8
2. EVALUATION ET PLANS DE DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS .....	8
3. DEPLOIEMENT DU PROGRAMME TALENTS (NOUVEAU FORMAT) .....	8
4. PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE » .....	9
5. PROJET E-LEARNING .....	9
<b>VIII. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES</b> .....	<b>9</b>
<b>VIII. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET COLLECTIVES</b> .....	<b>10</b>
1. LES DELEGUES DU PERSONNEL .....	10
2. LES COMITES DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL .....	10
3. LES ACCIDENTS DE TRAVAIL .....	11
<b>IX. AVANTAGES SOCIAUX</b> .....	<b>11</b>
1. LES CREDITS AU PERSONNEL .....	11
2. LES DEPENSES DE RESTAURATION .....	11
3. LES FRAIS DE SANTE .....	11
4. LES ŒUVRES SOCIALES .....	12
<b>PRINCIPAUX CHIFFRES CLES</b> .....	<b>13</b>
<b>1 LES EFFECTIFS 2018</b> .....	<b>13</b>
i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2018 .....	13
ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2018 .....	14
iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2018 .....	15
<b>2 EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES</b> .....	<b>15</b>
i. EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE .....	15
<b>3 EVOLUTION DES STAGES SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES</b> .....	<b>15</b>
<b>4 EVOLUTION DU PERSONNEL EXTERIEUR SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES</b> .....	<b>16</b>
<b>5 PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2018</b> .....	<b>16</b>
<b>6 MOUVEMENTS DU PERSONNEL</b> .....	<b>17</b>
i. MOUVEMENT DU PERSONNEL PAR FILIALE .....	17
ii. EVOLUTION DES MOUVEMENTS SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES .....	17
<b>7 SITUATION COMPAREE HOMMES / FEMMES</b> .....	<b>18</b>

i.	EFFECTIF 2018 PAR PAYS ET PAR SEXE.....	18
ii.	EFFECTIF 2018 PAR PAYS, PAR SEXE ET PAR STATUT .....	19
iii.	REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2018 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE ...	19
iv.	EVOLUTION DE LA REPRESENTATIVITE DES FEMMES AU NIVEAU DES CODIR .....	20
<b>8</b>	<b>PROMOTIONS .....</b>	<b>21</b>
<b>9</b>	<b>MASSE SALARIALE 2018 .....</b>	<b>22</b>
i.	EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2016 EN FRANCSCFA .....	22
<b>10</b>	<b>FORMATION ITB .....</b>	<b>23</b>
i.	ANALYSE ET EVOLUTION DU TAUX DE REUSSITE A L'ITB SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	23
<b>11</b>	<b>EVOLUTION DES CREDITS AU PERSONNEL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES ....</b>	<b>23</b>

## I.INTRODUCTION

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.

Dans la 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, l'année 2018 a été marquée par des changements organisationnels et la mise en place de divers outils de développement RH.

## II. EMPLOI

Au 31 décembre 2018, le Groupe Orabank comptait 1857 salariés dont 1 647 en contrats à durée indéterminée contre 1646 en 2017 et 210 en contrats à durée déterminée contre 165 en 2017.

On compte 747 personnes en statut « Cadre » et 1 110 personnes en statut « Non cadre ».

L'effectif du Groupe a donc connu un taux de progression de 2,54% (par rapport à 2017) contre 6,28% en 2017 (par rapport à 2016).

A fin 2018, les entrées représentent 221 personnes et les sorties sont au nombre de 175 personnes.

### 1. BILAN SUR LE RECRUTEMENT

Sur les 221 entrées en 2018, il y a 90 salariés en CDI, 131 salariés en CDD

Tout comme en 2017, la structure des recrutements en 2018, reste bien répartie entre les différents types de contrats, même si de façon majoritaire, les CDI restent destinés aux cadres et agents de maîtrise locaux.

La plupart des recrutements restent liés au développement de l'activité et du réseau.

### 2. BILAN DES DEPARTS

Le nombre de départs est de 175 personnes au total sur l'année 2018 contre 132 en 2017, soit une augmentation de 33% due aux démissions, licenciements, départs à la retraite, décès et le plan RH au Bénin.

Les départs sont répartis suivants les motifs ci-dessous :

- Démissions : 62 salariés contre 41 en 2017, soit une progression de 51%.
- Fins de contrat : 09 salariés contre 29 en 2017, ce nombre fait référence à des CDD arrivant à échéance ;
- Licenciement : 16 salariés contre 20 en 2017.
- Départ à la retraite : 31 salariés contre 17 en 2017, soit une progression de 82,35%
- Décès : 6 salariés contre 3 en 2017. La Guinée Bissau a enregistré à elle seule, 3 décès sur les 6.
- Détachements/mutations : 13 salariés contre 8 en 2017 ;
- Demande de mise en disponibilité : 09 salariés contre 14 l'année précédente
- Autres (départs négociés) : il y a eu 29 départs négociés au Bénin dans le cadre du plan RH.

Le taux de turnover, également appelé « **taux de renouvellement du personnel** » ou « **taux de rotation du personnel** », est un ratio qui permet d'appréhender dans une organisation, le rythme de renouvellement des effectifs. Celui du Groupe sur l'année 2018 est de 9, 28%.

Une analyse spécifique des démissions révèle un taux de départ de 3,38% sur l'ensemble du Groupe en 2018.

### 3. POLITIQUE DE STAGE

Au cours de l'année 2018, une politique des stages professionnels a été adoptée et diffusée au sein du Groupe. Sa mise en œuvre concrète interviendra au cours de l'année 2019. Le but de cette politique est

de standardiser et encadrer la pratique des stages professionnels au sein du Groupe Orabank afin de renforcer notre plateforme de programmes de développement des talents.

En effet, le Groupe Orabank a mis en place un programme destiné aux Grandes Ecoles (Programme ECOLES). Pour donner une suite cohérente à ce programme, il était nécessaire de mettre également en place une politique standardisée et structurée de stages professionnels pour accueillir les meilleurs étudiants de ces écoles, et ainsi construire un vivier de potentielles ressources humaines pour l'organisation.

L'objectif de ces stages professionnels est d'optimiser tous les avantages qu'un stage professionnel peut offrir, aussi bien pour l'institution que pour les stagiaires.

Pour revenir aux statistiques de l'année 2018, il est à signaler que le Groupe a accueilli 994 stagiaires contre 1055 en 2017, soit une baisse de 5,78%. Cette baisse est significative au Togo, au Bénin et au Burkina. Par contre, au Gabon, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger, le nombre de stagiaires a plutôt connu une progression liée de manière générale, au nombre de projets en cours et aux activités du front office.

#### **4. SOUS-TRAITANCE ET PERSONNEL EXTERIEUR**

Le total cumulé de l'effectif du personnel extérieur représentait 1 206 personnes au 31/12/2018 contre 1 157 personnes au 31/12/2017, pour un coût estimé à 2 536 527 248 FCFA, soit une augmentation de 23,51% par rapport aux 2 053 663 931 de 2017.

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, le Tchad et le Niger ont renforcé les activités de gardiennage professionnel à travers l'augmentation de l'effectif des gendarmes et militaires mis à disposition par les gouvernements.

### **III. AGE ET ANCIENNETE**

En 2018, l'ancienneté moyenne de l'ensemble du Groupe est de 5 ans contre 5,30 ans en 2017 et 5 ans en 2016. L'ancienneté moyenne de l'ensemble du Groupe reste donc stable.

Les anciennetés les plus importantes sont celle du Togo avec 10,8 ans, celle du Bénin avec 13 ans, celle du Tchad avec 9,96 ans.

L'âge moyen reste très stable depuis plusieurs années et ce, malgré les intégrations et recrutements 38,55 ans en 2018 ; 38,65 ans en 2017, 38,56 ans en 2016, et 39 ans en 2015.

### **IV. ABSENTEISME**

Le taux d'absentéisme du Groupe est de 2,83% en 2018 contre 2,11% en 2017 et contre un taux de 3,5 % en 2016. Nous notons une légère dégradation de ce taux due aux congés de maternité et à quelques accidents. Le dispositif de contrôle mis en place (obligation de validation des certificats médicaux par le médecin d'entreprise) fonctionne bien au niveau des différentes entités du Groupe.

En résumé, les principales raisons des absences enregistrées en 2018 sont les congés de maternité, les motifs de maladie ou d'accidents, et ensuite, les motifs personnels et absences conventionnelles autorisées (mariage, naissance, décès ...).

## **V. REMUNERATION**

La masse salariale de 2018 a connu une progression de 20,36% et s'est établit à 29 006 705 832 FCFA au 31/12/2018 contre 23 841 304 141 FCFA en 2017. Elle était de 23 835 929 386 FCFA en 2016. 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 et de 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.

## **VI. 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.

Au terme de l'année 2018, on a observé une certaine stabilité de l'effectif des femmes. Elles représentent au 31/12/18, 43% de l'effectif du Groupe comme en 2017 ; ceci malgré les entrées et sorties de enregistrées au cours de l'année. Les filiales du Bénin, de la Guinée Bissau et du Gabon sont celles qui ont les meilleurs taux de représentativité des femmes au sein du personnel, avec respectivement un taux de 54%, 50% et 48%.

Sur les 221 recrutements de 2018, on compte 158 hommes et 63 femmes. En 2017, sur 229 entrées, on comptait 139 hommes pour 90 femmes.

Sur la population des dirigeants (N°1 de filiale/succursale), on note une amélioration, avec l'entrée de 3 femmes depuis 2017, ce qui fait une représentation de 23%.

Au niveau des CODIR, on note une légère baisse de la représentativité des femmes à l'échelle du Groupe : le pourcentage de femmes au niveau des CODIR est de 21,99% à fin 2018, contre 22,77% en 2017 et 22,57% en 2016.

Concernant les statuts (cadre/Non cadre), le Groupe connaît une légère régression puisqu'à fin 2018, les femmes représentaient 30,52% des 747 cadres du Groupe, contre 32,34% en 2017, 30,2% en 2016 et 29,7% en 2015.

En termes de promotion interne, nous en avons 88 au sein du Groupe en 2018 contre 276 en 2017 et contre 184 en 2016. Et le taux des promotions des femmes en interne est de 45,45% à fin 2018 contre 49,28% en 2017, 39,5% en 2016 et 35% en 2015.

Au niveau des CODIR, Les efforts doivent donc se poursuivre sur la question de l'égalité professionnelle.

## **VII. DEVELOPPEMENT RH ET GESTION DES CARRIERES**

Conformément au plan stratégique 2016-2018 du Groupe et dans la continuité de l'année 2017, 2018 aura été une année de mise en place et/ou d'implémentation de divers outils essentiels en termes de développement RH et gestion des talents et carrières.

## 1. EVALUATION DES POSTES

Avec l'adoption en septembre 2017 d'une nouvelle structure organisationnelle pour les filiales et la holding, de nouveaux postes ont été créés et le contenu de certains a été modifié. Il a donc fallu procéder à l'évaluation de ces nouveaux postes dans la base JEM (Job Evaluation Manager). En dehors de ces nouveaux postes, une réévaluation de certains postes existants a également été faite par la même occasion, pour tenir compte de paramètres qui n'avaient pas été pris en compte lors de la 1<sup>ère</sup> évaluation et de l'évolution du contexte du Groupe.

## 2. EVALUATION ET PLANS DE DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS

Suite à l'évaluation Egon Zehnder des dirigeants en 2016, un plan de développement avait été mis en place pour ces derniers. La mise en œuvre de ce plan s'est poursuivie en 2018. Etant donné que de nouveaux dirigeants ont entre-temps rejoint le Groupe, une nouvelle évaluation a été faite, pour les Mandataires sociaux du Groupe. Cette évaluation (réalisée par le cabinet Eco Afrique) contribuera à la mise à jour du plan de développement des dirigeants pour le compte de l'année 2019 et des années suivantes.

## 3. DEPLOIEMENT DU PROGRAMME TALENTS (NOUVEAU FORMAT)

Le nouveau format du programme Talents proposé et validé en 2017, a connu le démarrage de sa mise en œuvre en 2018. Au terme du processus de sélection, onze (11) personnes provenant de 9 filiales ont été retenues. Rappelons que ce programme a pour but de développer et maintenir un puissant vivier de cadres supérieurs compétents, capables d'accéder à court ou moyen terme, aux positions de DG & DGA filiales/succursales et des positions fonctionnelles à la Holding. Il comporte plusieurs phases /volets à savoir :

- Une phase d'immersion à la holding ;
- Des volets de formations formelles et de développement du leadership ;
- Un volet développement transversal / mises en situation et démonstrations pratiques
- Un volet coaching (assuré par les N+1) et un volet mentorat (qui sera assuré par certains Administrateurs du Groupe)
- Des évaluations continues...

La phase pratique du programme 2018-2019 a démarré en juillet 2018, par une semaine d'immersion à la holding.

En août 2018, il y a eu à Lomé, la 1<sup>ère</sup> session de formation avec l'ESSEC Paris (école retenue pour cette 2<sup>ème</sup> édition du programme). Elle a porté sur le thème « Stratégie, Création de valeur et Corporate Finance ».

La 2<sup>ème</sup> session de formation avec cette école a eu lieu à Paris en octobre 2018 et a porté sur le thème « Conduite du changement, Management Transverse ».

La 3<sup>ème</sup> et dernière session de formation avec l'ESSEC est prévue en février 2019, à Libreville et portera sur le thème « Agilité comportementale et organisationnelle, Gestion de projet ».

Différents tests ont ponctué les phases qui se sont déjà déroulés (Test TAGE Executive, Quizz, cas pratiques). Les mises en situation et démonstrations pratiques se déroulent à travers des intérimis qu'assurent les participants au programme.

#### **4. PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE »**

Au cours de l'année 2018, le volet RH du logiciel SAGE X3 a connu un début de mise en œuvre. Ainsi, au niveau de la holding, les bulletins de paie sont désormais accessibles au personnel au niveau du portail SAGE X3. Les demandes d'absence/congés se font également à partir de ce portail. Le déploiement de ces fonctionnalités a également démarré dans les filiales et se poursuivra et s'achèvera au cours du 1er trimestre 2019. Les modules formation et évaluation sont également prévus pour être activés au cours de l'année 2019.

#### **5. PROJET E-LEARNING**

Afin d'améliorer les modalités de renforcement des capacités du personnel, il a été décidé de ma mise en place d'une plateforme E-learning pour le Groupe. Un appel d'offres a été lancé dans ce cadre en 2018. Un prestataire a été sélectionné pour accompagner le Groupe dans ce projet. La plateforme deviendra effectivement opérationnelle en 2019.

## **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 il y a quelques années, plusieurs formations ont été initiées par la holding pour répondre à un certain nombre de problématiques.

Au total en 2018, 1622 salariés ont été formés sur l'ensemble du Groupe, soit 87,34% de l'effectif total contre 77,08% en 2017.

Le montant total des dépenses de formation en 2018 est de 953 656 352 FCFA contre 962 367 209 FCFA en 2017, soit un taux de consommation de 79% du budget 2018 qui est de 1 212 663 543 FCFA contre 1 173 822 462 FCFA en 2017. Les dépenses de formation ont donc représenté 3,29% de la masse salariale globale au 31/12/2018.

En ce qui concerne les formations bancaires diplômantes, le taux de réussite s'est établi à 65% contre 74% en 2017 et 67% en 2016, soit une régression de 9% en 2018 par rapport à 2017.

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 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 alchimie pour les Directions Générales de certaines entités (Gabon, Togo, Bénin, ...).
- 2- La formation Bâle 2 et 3 : pour le personnel concerné au niveau de la filiale de Mauritanie ; cette formation n'ayant pas pu se tenir au niveau de cette filiale en 2017 comme prévu initialement.
- 3- Une formation sur la finance islamique : pour 35 personnes venant des filiales du Togo, du Gabon et de la Côte d'Ivoire filiale et succursales. Les participants étaient des Responsables Clientèle, Gestionnaires des risques, Chargés des financements structurés, Juristes, Comptables, Informaticiens.
- 4- Une formation des Administrateurs et Dirigeants du Groupe sur l'impact des circulaires de la Commission Bancaire sur les activités des banques de l'UMOA.
- 5- Une formation en ligne sur la sécurité SI pour tout le personnel du Groupe.
- 6- Une formation sur l'administration de Symantec pour toutes les personnes chargées de l'administration des serveurs antivirus au sein du Groupe (15 personnes formées)
- 7- Une formation sur la RSE, niveau 2, pour les Responsables Communication filiales + l'équipe Communication Groupe.
- 8- Une formation sur le Plan Comptable Bancaire révisé, dans les pays de la zone UMOA
- 9- Une formation Stream Serve et une formation System Center Configuration Manager pour les Analystes développeurs du Groupe
- 10- Les formations / rencontres annuelles par corps de métiers (Juristes, Responsables Communication, Responsables RH, Auditeurs, Contrôleurs permanent et conformité, ...)

## **VIII. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET COLLECTIVES**

### **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, communication interne...).

En 2018, le mandat des délégués a été renouvelé à Orabank Mali. La plupart des autres entités le feront au cours de l'année 2019.

### **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 réunions de ces 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 réglementations locales mais regroupent généralement les points suivants :

- Contribuer à la protection de la santé et à la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail ;
- Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail ;
- Participer à la prévention des risques professionnels par des actions de sensibilisation et/ou d'information ;
- Analyser (en cas de besoin) les circonstances et les causes des accidents de travail et des maladies professionnelles ou à caractère professionnel et proposer des mesures à mettre éventuellement en place.

### 3 LES ACCIDENTS DE TRAVAIL

En 2018, les accidents de travail ont considérablement baissé avec 3 accidents répertoriés pour l'ensemble du Groupe, contre 11 en 2017. Il s'agit essentiellement d'accidents de la circulation et ils concernent 2 entités en 2018, à savoir Orabank Togo (2 accidents) et Orabank Côte d'Ivoire (1 accident). Aucune mesure particulière n'avait été prise en interne et ne pourrait être identifiée comme étant à la base de la baisse du nombre d'accidents.

Si le nombre d'accidents a drastiquement baissé, le nombre de jours d'arrêt de travail suite aux accidents a par contre augmenté, passant à 152 jours d'absence contre 116 jours d'absence en 2017.

## IX. AVANTAGES SOCIAUX

### 1 LES CREDITS AU PERSONNEL

Rappelons que le personnel bénéficie de taux préférentiels pour les prêts. En 2018, nous avons eu au total 1 451 prêts pour un montant total de 11 166 751 553 FCFA.

Pour rappel, nous avons eu en 2017 un total de 1 228 prêts pour un montant total de 8 110 291 099 F CFA et en 2016 un total de 1 385 prêts pour un montant total de 7 236 760 123 FCFA.

### 2 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 entités ont choisi une solution de carnet de tickets, tickets dont la valeur varie de 1 500 à 3 000 F CFA l'unité, suivant les pays. Chaque entité subventionne en partie l'achat de ces tickets par le personnel.

### 3 LES FRAIS DE SANTE

Les frais de santé sont pris en charge à hauteur de 80% par la plupart des entités du Groupe. Signalons toutefois qu'Orabank Côte d'Ivoire est passée à une prise en charge à hauteur de 90% en 2018 et que la

Guinée et la holding sont respectivement à 95% (conformément à la Convention Collective en vigueur dans ce pays) et à 100%.

Le montant des frais de santé engagés en 2018 pour l'ensemble du Groupe est de 1 388 773 393 FCFA contre 1 306 505 668 FCFA en 2017 et 1 186 371 552 FCFA en 2016.

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

#### **4 LES ŒUVRES SOCIALES**

En 2018 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 2018, le Groupe a financé les œuvres sociales obligatoires et conventionnelles à hauteur de 159 670 471 F CFA contre 135 094 545 F CFA en 2017 et 152 245 970 en 2016.

Les œuvres sociales non obligatoires (Fête de fin d'année, cadeaux des enfants, fête des femmes, tickets restaurant ...) ont coûté au total 664 786 486 F CFA contre 564 057 178 FCFA en 2017 et 497 630 904 en 2016.

Au total, le Groupe aura donc financé au titre de 2018, les œuvres sociales pour un montant cumulé de 824 456 957 FCFA (soit 2,84% de la masse salariale) contre 699 151 723 FCFA en 2017.

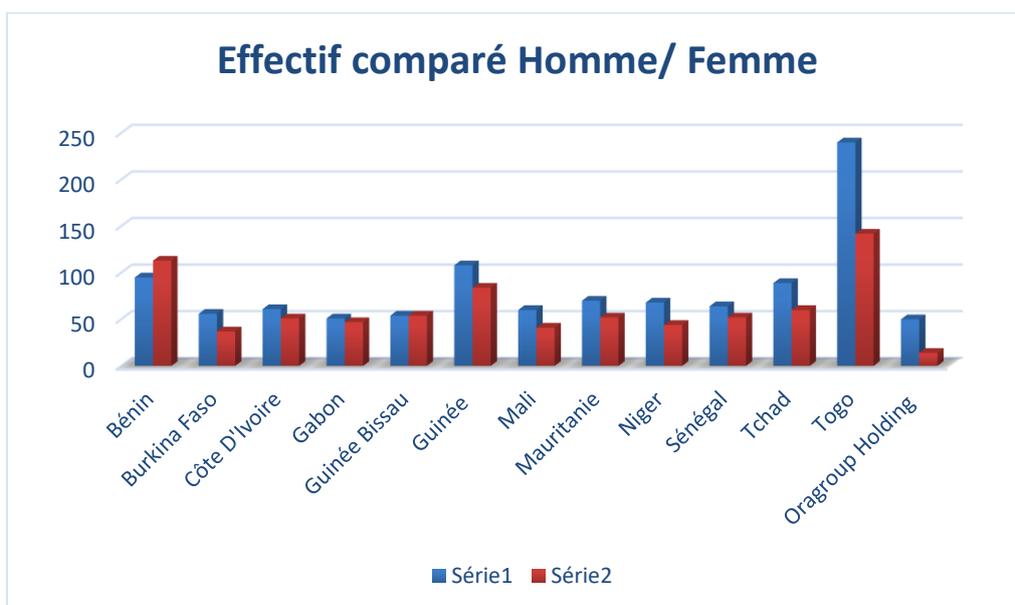
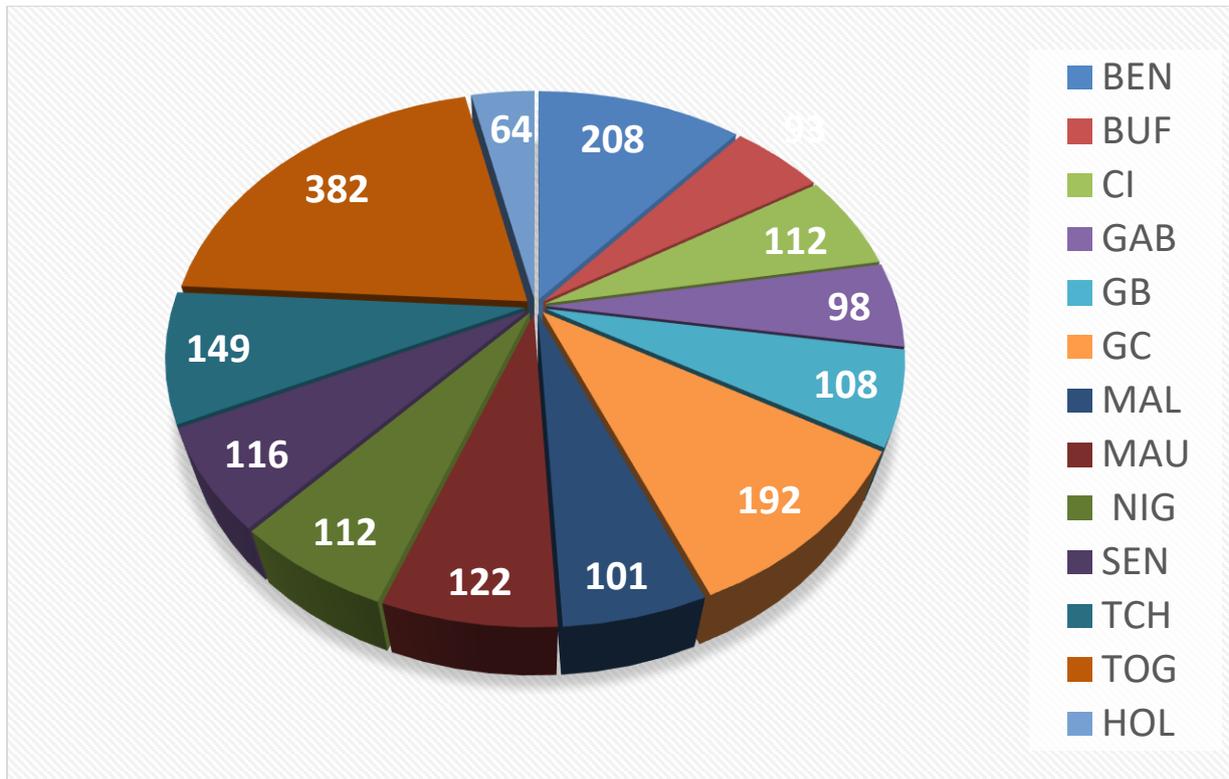
Les œuvres sociales obligatoires concernent surtout des dotations pour les événements familiaux (mariages, décès ...), les médailles du travail et certaines primes liées aux fêtes religieuses.

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.

# PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

## 1 LES EFFECTIFS 2018

### i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2018



## ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2018

	BEN	BUF	CI	GAB	GB	GC	MAL	MAU	NIG	SEN	TCH	TOG	HOL	TOTAL
<b>DGE/DGA</b>	6	2	9	2	1	5	8	3	3	4	4	3	5	<b>55</b>
<b>DGP (Contrôle)</b>	5	4	4	4	4	15	5	3	5	4	6	8	4	<b>71</b>
<b>DAI (Audit)</b>	2	2	3	2	2	4	3	3	4	3	3	6	4	<b>41</b>
<b>DRQ (Risque)</b>	8	8	10	5	5	7	9	7	7	9	7	22	7	<b>111</b>
<b>DRE (Recouvrement)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	<b>16</b>
<b>DAF (*)</b>	19	11	12	5	15	6	11	13	6	11	17	33	10	<b>169</b>
<b>DCH (*)</b>	5	2	3	9	3	2	2	3	2	4	3	6	4	<b>48</b>
<b>DOB (*)</b>	69	9	11	39	8	24	13	15	21	17	46	45	0	<b>317</b>
<b>DBD (DIGITAL)</b>	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	4	2	3	<b>12</b>
<b>DCE (Dir. Client. Entreprise)</b>	9	6	12	8	5	10	5	7	6	11	9	18	0	<b>106</b>
<b>DPP (Dir. Client. Part)</b>	61	36	32	12	55	104	33	55	44	38	26	181	0	<b>677</b>
<b>DCI (Dir. Client. Institut)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	<b>8</b>
<b>DJC</b>	13	4	3	3	3	4	5	2	7	4	4	7	2	<b>61</b>
<b>DCM (Communication)</b>	2	1	1	1	1	1	0	2	1	3	0	1	2	<b>16</b>
<b>DSI</b>	6	3	5	5	4	3	4	6	4	5	6	9	18	<b>78</b>
<b>DTR (Trésor)</b>	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	9	2	<b>41</b>
<b>DRI (Relation Investisseurs)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	<b>3</b>
<b>DCG (Contrôle de Gestion)</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	<b>5</b>
<b>DCN (Conformité)</b>	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	1	2	0	<b>8</b>
<b>DQS (Qualité de Service)</b>	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	3	0	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>93</b>	<b>112</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>192</b>	<b>101</b>	<b>122</b>	<b>112</b>	<b>116</b>	<b>149</b>	<b>382</b>	<b>64</b>	<b>1857</b>

(\*) L'effectif de la DAF inclut l'effectif des Moyens Généraux sauf pour le Gabon où ce Service est rattaché à la DCH. Rappelons que suivant le nouvel organigramme, les Moyens Généraux devaient passer sous la Direction des Opérations à fin 2018 mais ceci n'est effectif qu'au niveau de la Guinée pour le moment.

## iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2018

	CDI	CDD	Total
Cadre Expatrié	38	23	61
Cadre Locaux	666	18	684
Agents de maîtrise	551	57	608
Employés/Technicien	392	112	504
<b>TOTAL</b>	<b>1647</b>	<b>210</b>	<b>1857</b>

## 2 EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

## i. EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE

Catégories	2016	2017	2018	Var (17/18) en %
Contrat Expatriés	44	50	24	-52%
Cadres Locaux	560	666	721	8%
Agents Administratifs	635	644	650	1%
Employés /techniciens	465	451	462	2%
<b>Total</b>	<b>1704</b>	<b>1811</b>	<b>1857</b>	<b>3%</b>

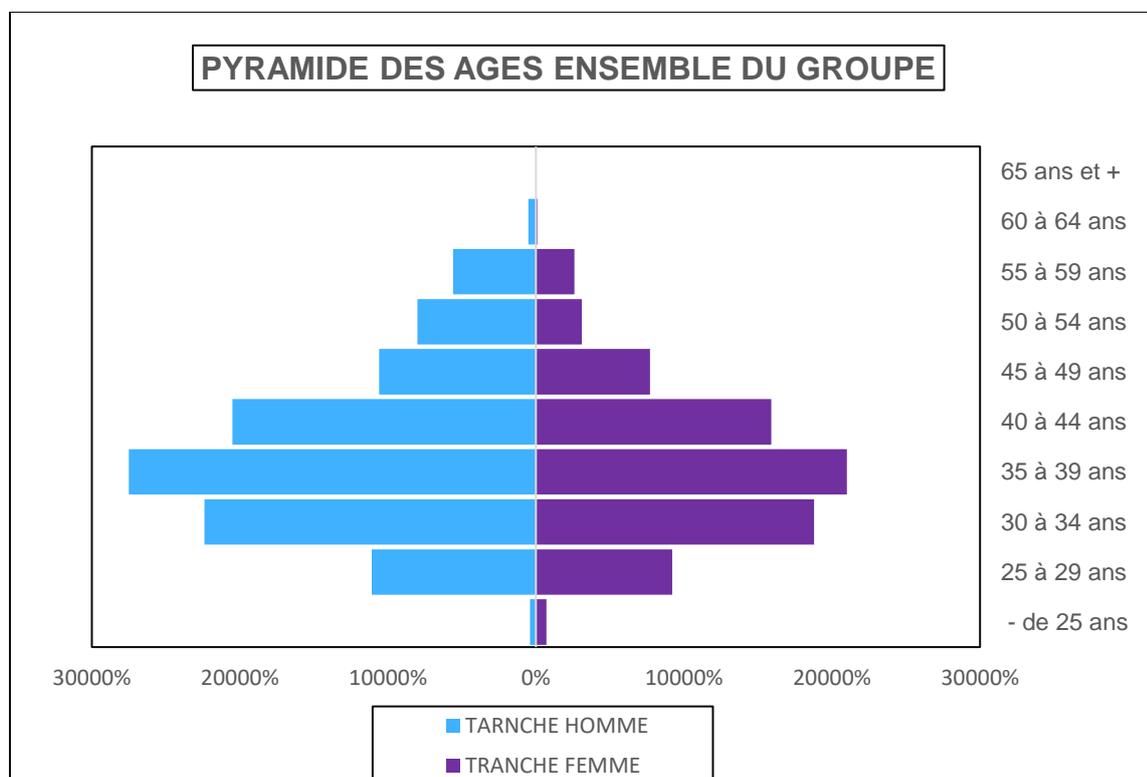
## 3 EVOLUTION DES STAGES SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

PAYS	2016	2017	2018
Bénin	91	130	118
Burkina Faso	143	131	108
Cote d'Ivoire	43	29	43
Gabon	64	67	113
Guinée Bissau	18	18	12
Guinée Conakry	81	100	94
Mali	14	20	28
Mauritanie	36	47	42
Niger	37	33	46
Sénégal	30	29	32
Tchad	53	54	18
Togo	279	385	323
Oragroup SA	2	12	17
<b>TOTAL</b>	<b>1 206</b>	<b>1 220</b>	<b>1 266</b>

#### 4 EVOLUTION DU PERSONNEL EXTERIEUR SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

PAYS	2016	2017	2018
Bénin	27	27	0
Burkina Faso	75	75	75
Cote d'Ivoire	44	72	72
Gabon	26	28	58
Guinée Bissau	41	44	51
Guinée Conakry	152	166	179
Mali	202	144	151
Mauritanie	50	55	55
Niger	53	66	73
Sénégal	35	44	48
Tchad	183	120	123
Togo	299	298	296
Oragroup SA	19	18	25
<b>TOTAL</b>	<b>1 206</b>	<b>1 157</b>	<b>1 206</b>

#### 5 PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2018



## 6 MOUVEMENTS DU PERSONNEL

### i. MOUVEMENT DU PERSONNEL PAR FILIALE

	BEN	BUF	CI	GAB	GB	GC	MAL	MAU	NIG	SEN	TCH	TOG	HOL	TOTAL
<b>ENTREES</b>	9	22	14	16	17	29	15	16	16	15	8	32	12	221
<b>SORTIES</b>	64	9	7	7	5	8	4	3	1	7	20	35	5	175

### ii. EVOLUTION DES MOUVEMENTS SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

	2016	2017	2018
<b>Entrées</b>	234	233	221
<b>Démissions</b>	48	41	62
<b>Licenciements</b>	10	20	16
<b>Fins de contrats</b>	30	29	9
<b>Décès</b>	3	3	6
<b>Retraites</b>	26	17	31
<b>Détachement / mutation</b>	3	8	13
<b>Disponibilités</b>	4	14	9
<b>Autres (Plan RH)</b>	0	0	29

## 7 SITUATION COMPAREE HOMMES / FEMMES

### i. EFFECTIF 2018 PAR PAYS ET PAR SEXE

Pays	EFFECTIF			Pourcentage
	H	F	TOTAL	% femme/effectif total
Bénin	95	113	208	54,3%
Burkina Faso	56	37	93	39,8%
Côte D'Ivoire	61	51	112	45,5%
Gabon	51	47	98	48,0%
Guinée Bissau	54	54	108	50,0%
Guinée	108	84	192	43,8%
Mali	60	41	101	40,6%
Mauritanie	70	52	122	42,6%
Niger	68	44	112	39,3%
Sénégal	64	52	116	44,8%
Tchad	89	60	149	40,3%
Togo	240	142	382	37,2%
Oragroup Holding	50	14	64	21,9%
Total	<b>1066</b>	<b>791</b>	<b>1857</b>	
<b>TOTAL en %</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>		

## ii. EFFECTIF 2018 PAR PAYS, PAR SEXE ET PAR STATUT

	Hommes		Femmes		TOTAL
	Cadre	Non Cadre	Cadre	Non Cadre	
Bénin	31	64	18	95	208
Burkina Faso	8	48	9	28	93
Côte D'Ivoire	42	19	32	19	112
Gabon	25	26	10	37	98
Guinée Bissau	11	43	2	52	108
Guinée	43	65	7	77	192
Mali	37	23	29	12	101
Mauritanie	52	18	16	36	122
Niger	37	32	8	35	112
Sénégal	29	35	13	39	116
Tchad	17	72	3	57	149
Togo	139	101	69	73	382
Oragroup Holding	48	2	12	2	64
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>548</b>	<b>228</b>	<b>562</b>	<b>1857</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1067</b>		<b>790</b>		

## iii. REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2018 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE

	Hommes		Femmes		Total	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Contrat Expatriés	4	11	3	1	7	12
Cadres Locaux	38	8	12	5	50	13
Agents de maîtrise	15	41	4	11	19	52
Employés /techniciens	9	32	5	22	14	54
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>90</b>	<b>131</b>

## iv. EVOLUTION DE LA REPRESENTATIVITE DES FEMMES AU NIVEAU DES CODIR

N°	ENTITES	2016	2017	2018
		% FEMMES	% FEMMES	% FEMMES
1	BENIN	43%	25%	33%
2	BURKINA FASO	36%	36%	33%
3	COTE D'IVOIRE	27%	38%	33%
4	GABON	9%	15%	21%
5	GUINEE	10%	8%	14%
6	GUINEE BISSAU	20%	18%	17%
7	MALI	11%	23%	29%
8	MAURITANIE	8%	8%	8%
9	NIGER	25%	17%	17%
10	SENEGAL	18%	23%	23%
11	TCHAD	13%	21%	21%
12	TOGO	15%	14%	13%
13	ORAGROUP	57%	50%	23%
<b>MOYENNE</b>		<b>22,46%</b>	<b>22,77%</b>	<b>21,92%</b>

## 8 PROMOTIONS

	Hommes	Femmes	Total
Bénin	0	10	10
Burkina Faso	2	3	5
Cote d'Ivoire	0	0	0
Gabon	5	4	9
Guinée Bissau	4	2	6
Guinée Conakry	0	0	0
Mali	0	0	0
Mauritanie	6	6	12
Niger	3	1	4
Sénégal	19	6	25
Tchad	0	0	0
Togo	8	8	16
Oragroup Holding	1	0	1
TOTAL	48	40	88
EN %	54,55%	45,45%	100%

## 9 MASSE SALARIALE 2018

### i. EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2016 EN FRANCSCFA

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variation 17/18</b>
Bénin	3 861 568 837	2 918 649 070	2 983 293 414	2,21%
Burkina Faso	971 175 048	1 048 323 355	1 442 004 298	37,55%
Cote d'Ivoire	1 080 416 123	1 570 769 225	2 010 543 274	28,00%
Gabon	1 730 276 000	1 754 152 231	1 894 842 000	8,02%
Guinée Bissau	888 686 950	916 966 633	1 217 451 109	32,77%
Guinée Conakry *	1 323 031 540	1 484 663 505	1 826 734 481	23,04%
Mali	1 121 898 513	1 299 096 102	1 714 005 455	31,94%
Mauritanie *	885 852 369	904 909 831	999 945 806	10,50%
Niger	1 037 817 000	1 184 589 948	1 600 998 555	35,15%
Sénégal	1 095 057 601	1 589 502 963	2 194 858 230	38,08%
Tchad	1 436 747 777	1 859 056 140	1 864 840 333	0,31%
Togo	5 589 904 614	4 798 701 633	5 599 826 560	16,69%
Oragroup SA	2 591 112 717	2 770 703 136	3 657 362 317	32,00%
<b>TOTAL</b>	<b>23 613 545 089</b>	<b>24 100 083 772</b>	<b>29 006 705 832</b>	<b>20,36%</b>

\* Taux au 31/12/18 : Guinée : 1 GNF= 15,8634 FCFA et 1 MRU Mauritanie = 15,7323 CFA

## 10 FORMATION ITB

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

	2016			2017			2018		
	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%
<b>CAP</b>	5	3	60%	6	6	100%	1	1	100%
<b>BP1</b>	18	12	67%	3	3	100%	0	0	0%
<b>BP2</b>	12	11	92%	16	6	38%	5	3	60%
<b>BP3</b>	7	5	71%	15	14	93%	4	4	100%
<b>MGRCE</b>	1	1	100%	0	0	0%	0	0	0%
<b>DCCB</b>	4	3	75%	0	0	0%	16	7	44%
<b>ITB1</b>	11	7	64%	19	12	63%	25	17	68%
<b>ITB2</b>	8	3	38%	11	11	100%	11	8	73%
<b>BB1</b>	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	69	46	67%	70	52	74%	64	42	66%

## 11 EVOLUTION DES CREDITS AU PERSONNEL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

ANNEE	2016		2017		2018		Variation 2017/2018
	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	
Equipement	666	2 905 602 571	613	3 994 657 811	974	4 780 276 275	20%
Immobilier	162	3 813 801 601	159	3 765 207 755	158	5 800 383 825	54%
Autres (Automobile, Scolaire, Urgence)	557	517355951	456	350 425 532	319	586 091 453	67%
<b>TOTAL</b>	1385	7 236 760 123	1228	8 110 291 099	1 451	11 166 751 553	12%