



MCCANN

**Ensemble,**  
participons au développement de 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. ACTIONS ECOLE & POLITIQUE DE STAGES PROFESSIONNELS.....	6
4. PERSONNEL EXTERIEUR.....	6
<b>III. AGE ET ANCIENNETE.....</b>	<b>7</b>
<b>IV. ABSENTEISME.....</b>	<b>7</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>8</b>
1. PROJET CAMPUS NUMERIQUE (DIGITAL-LEARNING).....	8
2. SUITE DU PROGRAMME TALENTS (NOUVEAU FORMAT).....	8
3. SUITE PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE ».....	9
<b>VIII. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....</b>	<b>9</b>
<b>IX. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET COLLECTIVES.....</b>	<b>11</b>
1. LES DELEGUES DU PERSONNEL.....	11
2. LES COMITES DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL.....	11
3. LES ACCIDENTS DE TRAVAIL.....	11
<b>X. AVANTAGES SOCIAUX.....</b>	<b>12</b>
1. LES CREDITS AU PERSONNEL.....	12
2. LES FRAIS DE SANTE.....	12
3. LES ŒUVRES SOCIALES.....	12
<b>PRINCIPAUX CHIFFRES CLES.....</b>	<b>14</b>
<b>1 LES EFFECTIFS 2019.....</b>	<b>14</b>
i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2019.....	14
ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2019.....	15
iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2019.....	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>16</b>
<b>4 EVOLUTION DU PERSONNEL EXTERIEUR SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES.....</b>	<b>16</b>
<b>5 PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2019.....</b>	<b>17</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 2019 PAR PAYS ET PAR SEXE.....	18
ii. EFFECTIF 2019 PAR PAYS, PAR SEXE ET PAR STATUT.....	19
iii. REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2019 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE.....	19

<b>8</b>	<b>PROMOTIONS.....</b>	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>MASSE SALARIALE 2019 .....</b>	<b>21</b>
	i. EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2017 EN FRANCSCFA .....	21
<b>10</b>	<b>FORMATION ITB.....</b>	<b>22</b>
	i. ANALYSE ET EVOLUTION DU TAUX DE REUSSITE A L'ITB SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES	22
<b>11</b>	<b>EVOLUTION DES CREDITS AU PERSONNEL SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES.....</b>	<b>22</b>

## I. INTRODUCTION

Le présent bilan social porte sur l'ensemble du périmètre du Groupe Orabank comprenant la holding Oragroup SA et toutes les filiales, à savoir Orabank Bénin, Orabank Gabon, Orabank Guinée, Orabank Mauritanie, Orabank Tchad, Orabank Togo et Orabank Côte d'Ivoire avec ses succursales (Orabank Burkina Faso, Orabank Côte d'Ivoire, Orabank Guinée Bissau, Orabank Mali, Orabank Niger et Orabank Sénégal).

Dans la droite ligne de la stratégie du capital humain définie dans le cadre du programme ORASMART, l'année 2019 a été marquée par des changements organisationnels et la mise en place de divers outils de développement RH.

Le présent bilan social mesure et présente 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 a pris depuis plusieurs années en matière de politique sociale.

## II. EMPLOI

Au 31 décembre 2019, le Groupe Orabank comptait 2 015 salariés dont 1 776 en contrats à durée indéterminée contre 1 647 en 2018 et 239 en contrats à durée déterminée contre 210 en 2018.

Parmi les 2 015 salariés, on compte 852 personnes en statut « Cadre » contre 747 en 2018 et 1 163 personnes en statut « Non cadre » contre 1110.

L'effectif du Groupe a donc connu un taux de progression de 8,5% (par rapport à 2018) contre 2,54% en 2018 par rapport à 2017 et 6,28% en 2017 par rapport à 2016.

### 1. BILAN SUR LE RECRUTEMENT

Sur l'ensemble de l'année 2019, 276 salariés ont été recrutés soit une progression d'environ 25% par rapport à l'année dernière (221 entrées en 2018). Sur les 276 entrées en 2019, 109 ont été intégrés en CDI et 167 en CDD.

Tout comme en 2018, la structure des recrutements en 2019 est relativement bien répartie entre les différents types de contrats, même si on remarque que de façon majoritaire, les CDI restent destinés aux cadres et agents de maîtrise locaux.

Globalement, la plupart des recrutements restent liés au développement de l'activité et du réseau. En effet, le nombre d'agences ou points de vente à l'échelle du groupe est passé de 146 en 2018 à 184 à fin 2019.

### 2. BILAN DES DEPARTS

L'effectif des départs en 2019 s'est établi à 124 personnes, soit une baisse de 29% par rapport à l'année dernière (175 départs en 2018).

Les départs sont répartis suivants les motifs ci-dessous :

- Démissions : 74 salariés contre 62 en 2018, soit une progression de 19%.
- Fins de contrat : 14 salariés contre 09 en 2018, ce nombre fait référence à des CDD arrivés à échéance et qui n'ont pas été renouvelés ;
- Licenciement : 11 salariés contre 16 en 2018, soit une baisse de 31% ;
- Départ à la retraite : 12 salariés contre 31 en 2018, soit une progression de 61%
- Décès : 2 salariés contre 06 en 2018. Les filiales du Togo et du Tchad ont enregistré 1 décès chacune. Baisse de 67% du taux de mortalité dans le groupe ;
- Détachements/mutations : 03 salariés contre 13 en 2018 ;
- Demande de mise en disponibilité : 04 salariés contre 09 l'année précédente, soit une baisse de 77%
- Autres (suspensions) : 04.

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 2019 est de 10,77%.

Une analyse spécifique des démissions sur l'ensemble du Groupe révèle un taux de départ de 3,98% en 2019 contre 3,38% en 2018.

### **3. ACTIONS ECOLE & POLITIQUE DE STAGES PROFESSIONNELS**

Afin de se constituer un vivier de jeunes talents et de contribuer par la même occasion à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, le groupe a décidé de mener des « actions écoles » et a mis en place en 2018, une politique de stages professionnels.

Les « actions écoles » consistent à organiser un évènement en partenariat avec une école de référence afin de :

- mieux faire connaître le groupe, ses produits et services ;
- mieux faire connaître les métiers de la banque aux étudiants et jeunes diplômés ainsi que les besoins en ressources humaines du groupe ;
- présenter le dispositif mis en place par le groupe pour promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Dans ce cadre, le groupe a sponsorisé et participé activement à la journée carrière 2019 du Master Banque Finance du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Cet évènement a eu lieu le 23 mars 2019 au siège du CESAG et a connu la participation de la Directrice Générale du groupe Orabank, désignée marraine de la 18<sup>ème</sup> Promotion du Programme Master en Banque et Finance.

En plus de l'action école avec le CESAG et toujours dans le cadre de promotion de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, la politique de stages professionnels adoptée en 2018 par le groupe a connu un début de mise en œuvre, notamment au niveau de la succursale du Sénégal et de la holding Oragroup.

Pour revenir aux statistiques de l'année 2019, il est à signaler que le Groupe a accueilli 1073 stagiaires contre 994 en 2018, soit une progression de 5,78%. Le nombre de stagiaires a connu une progression liée de manière générale, au nombre de projets en cours et aux activités du front office.

Pour faciliter la mise en œuvre de la politique des stages professionnels, le groupe a engagé des discussions avec le CESAG ainsi que l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) de Yaoundé afin de signer avec ces dernières, des conventions de partenariats. Les discussions ont été finalisé entre les services techniques des différentes institutions et la signature des conventions interviendra au début de l'année 2020.

### **4. PERSONNEL EXTERIEUR**

Le total cumulé de l'effectif du personnel extérieur était de 470 personnes au 31/12/2019 contre 1 206 personnes au 31/12/2018. Cette différence notable par rapport au chiffre de 2018 s'explique par le fait que seuls les employés gérés par des agences d'intérim ont été pris en compte cette année, contrairement aux années antérieures où les personnes employées par des prestataires ou sous-traitants (agents d'entretien, agents de sécurité...) étaient également inclus dans cet effectif.

Le rationnel derrière cette approche est de mettre plutôt en évidence, le personnel extérieur qui contribue directement et effectivement aux activités bancaires (Opérations, Commercial et fonctions support).

Suivant cette logique, le coût du personnel extérieur en 2019 est estimé à 1 889 291 878 FCFA contre 2 536 527 248 FCFA en 2018.

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

En 2019, l'ancienneté moyenne de l'ensemble du Groupe est de 6,46 ans (6,32 ans pour les hommes et 6,61 ans pour les femmes) contre 5 ans en 2018 et 5,30 ans en 2017. Cette hausse s'explique par l'évolution naturelle d'une année à l'autre mais également par les effets de la mobilité interne entre les entités du groupe.

Les filiales du Tchad et du Bénin sont celles qui enregistrent les anciennetés moyennes les plus élevées dans le groupe (8,88 ans pour le Tchad et 8,65 ans pour le Bénin).

L'âge moyen reste très stable depuis plusieurs années et ce, malgré les intégrations et recrutements : il est de 38,59 ans en 2019 contre 38,55 ans en 2018 et 38,65 ans en 2017.

### **IV. ABSENTEISME**

Le taux d'absentéisme du Groupe est de 3 % en 2019 contre 2,83% en 2018 et 2,11% en 2017. En dépit de cette dégradation du taux, il faut signaler que 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 effet, les principales raisons des absences enregistrées en 2019 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 2019 a connu une progression de 5,88% et s'élève à 30 510 893 271 FCFA. Elle été de 28 816 080 919 FCFA au 31/12/2018 contre 23 927 152 050 FCFA en 2017. 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**

Sensible à la question du genre et de l'égalité professionnelle, le groupe travaille à la mise en œuvre d'actions visant à améliorer la représentation des femmes au sein du personnel et des instances de décision.

Ainsi, nous pouvons noter une progression du taux de représentation des femmes au sein des CODIR. En effet, le taux de représentation des femmes au CODIR à l'échelle du Groupe est de

26% au 31/12/2019, contre 22% en 2018 et 22,77% en 2017. La filiale de Côte d'Ivoire et ses succursales du Burkina Faso et du Sénégal sont les entités qui détiennent les meilleurs taux, respectivement 53,33%, 36,36% et 33, 33%.

Rappelons également que sur la population des dirigeants au niveau des filiales et succursales, nous avons toujours trois femmes qui occupent le poste de Directeur Général (Gabon, Bénin, Mali).

Concernant la population des cadres, sur les 852 cadres recensés au 31/12/2019, 253 sont des femmes, soit 30%. On note ici une légère baisse de ce taux par rapport à 2018 (30,52%).

Pour l'ensemble du personnel du groupe, les femmes représentaient au 31/12/2019, 40,45% de l'effectif total, contre 43% en 2018, ceci surtout en raison de la nature des entrées et sorties enregistrées en 2019.

En termes de promotion interne, 215 salariés ont été promus dans l'ensemble du Groupe contre 88 en 2018 et 276 en 2017. Sur les 215 promus, 94 sont des femmes, soit un taux de 43,72% contre 45,45% en 2018.

En ce qui concerne les recrutements, un accent particulier a été mis tout au long de l'année 2019, sur la promotion des candidatures féminines. Cette action semble avoir eu un impact sur la proportion de femmes recrutées au cours de l'année. En effet, sur les 276 recrutements de 2019, 102 sont des femmes, contre 63 pour 221 entrées en 2018 : le pourcentage de femmes dans les recrutements 2019 a donc été de 37% contre 29% en 2018.

Nous pouvons donc retenir globalement que des améliorations ont été obtenus sur certains points concernant l'égalité professionnelle mais que les efforts doivent donc se poursuivre pour de meilleurs résultats.

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

Dans la continuité de ce qui a été fait au cours des années antérieures, divers outils de de gestion et de développement du capital humain ont été implémentés.

### **1. PROJET CAMPUS NUMERIQUE (DIGITAL-LEARNING)**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement du capital humain, le groupe a déployé au cours de l'année 2019 le projet de mise en place de son campus numérique. Lancée en juillet 2019 et accessible à tout le personnel du groupe, on retrouve sur cette plateforme, une vingtaine de modules de formation et contenus pédagogiques parmi lesquels notamment :

- un module customisé sur la culture d'entreprise (plateforme de marque Orabank) ;
- un module customisé sur la lutte anti blanchiment et contre le financement du terrorisme.

Ce puissant outil vise à rendre plus autonome chaque employé, dans le développement et le renforcement de ses capacités.

Il est prévu en 2020, l'enrichissement de la plateforme avec de nouveaux modules et contenus pédagogiques.

### **2. SUITE DU PROGRAMME TALENTS (NOUVEAU FORMAT)**

Le nouveau format du programme Talents dont le déploiement a démarré en 2018 s'est poursuivi en 2019, avec une dernière session de formation avec l'ESSEC Paris (école partenaire dans ce

programme) et la mise en œuvre des volets « Développement transversal / mises en situation et démonstrations pratiques » et « coaching (assuré par les N+1) ».

Rappelons qu'onze (11) personnes venant de 9 filiales du groupe sont rentrées dans ce programme qui 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.

Grâce à ce programme dont le volet « Mentorat » va être implémenté en 2020, le Groupe dispose aujourd'hui d'un vivier dans lequel il peut puiser pour pouvoir certains postes de management général au niveau de ses entités en cas de besoin.

Un autre programme Talents dénommé « Programme de développement des jeunes managers » a été élaboré en 2019 et sera soumis à validation pour déploiement en 2020. Il vise à outiller les jeunes managers d'équipes pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de managers (passage du statut de simples collaborateurs à celui de managers d'équipe).

### **3. SUITE PROJET SIRH « SAGE X3 PEOPLE »**

Au cours de l'année 2019, nous avons bouclé en partie, le volet RH du logiciel SAGE X3, avec :

- La dématérialisation effective des bulletins de paie pour l'ensemble des entités ;
- L'effectivité de la gestion des congés et absences à partir du portail SAGE X3, au niveau de toutes les entités.

Pour 2020, il est prévu la mise en œuvre des volets « Gestion de la formation », « Gestion des carrières » et « Gestion de la performance ».

## **VII. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Conscient des enjeux auxquels les banques doivent faire face dans un contexte de plus en plus concurrentiel et en proie à divers risques, le Groupe Orabank met un accent particulier sur le développement et le renforcement de son capital humain.

Ainsi, des formations sont initiées non seulement par la holding (pour adresser des problématiques identifiées au niveau central) et par les filiales (pour répondre à des problématiques locales).

Grâce à la mise en œuvre des actions de formation initiées par la holding et par les filiales, 1569 salariés ont été formés au total en 2019 à l'échelle du Groupe, avec un taux moyen de 80,26% de personnes formées (par rapport à l'effectif total) par entité.

Le montant total des dépenses de formation en 2019 est de 1 233 598 433 FCFA contre 953 656 352 FCFA en 2018, soit un taux de consommation de 79,60% du budget 2019 qui est de 1 550 458 586 FCFA contre 1 212 663 543 FCFA en 2018. Les dépenses de formation ont donc représenté 4,04% de la masse salariale globale au 31/12/2019.

Pour les formations bancaires diplômantes, le taux de réussite s'est établi à 85% contre 65% en 2018 et 74% en 2017, soit un progrès de 20% en 2019 par rapport à 2018. Cette nette progression du taux de réussite s'explique surtout par les statistiques de la succursale du Mali qui a eu 92 candidats (sur 160 au total à l'échelle du Groupe) et a obtenu un taux de réussite de 100%.

En ce qui concerne les formations déployées par la holding sur tout ou partie du Groupe, nous pouvons citer :

1. Une formation sur l'amélioration de la gestion de la fonction audit au profit des Directeurs d'Audit Interne des filiales et succursales et tout le staff de l'Audit de la holding ;
2. Une formation sur la communication commerciale pour les Responsables Communication des différentes entités ;
3. Une formation ITIL Foundation pour des Informaticiens des Directions Systèmes d'Information des différentes filiales et de la holding ;
4. Une formation sur l'impact des reformes Bâle 2 et Bâle 3 sur la fonction RH et sur les fondamentaux de la rémunération et des avantages sociaux : pour les Directeurs du Capital Humain des filiales et le staff de la DCH holding ;
5. Une formation sur les normes IFRS 9 pour les Directeurs Administratifs et Financiers des filiales et succursales et l'équipe DAF holding ;
6. Une formation sur le Plan de Continuité des Activités dans une banque pour les responsables Risques opérationnels des filiales et le staff de la Direction des Risques d'Orabank Côte d'Ivoire ;
7. Une formation sur les techniques de recouvrement : pour les Directeurs des Risques, les Responsables et Chargés de recouvrement ;
8. Une formation relative à la certification sur la gestion du crédit pour tout le personnel des Directions Clientèles, Direction des Risques, Contrôle Permanent, Conformité et Audit de toutes les filiales et succursales. Cette formation a été initiée par la holding mais a lieu au niveau de chaque filiale afin de toucher le plus grand nombre de collaborateurs. Elle a démarré en juillet 2019 et s'achèvera en avril 2020 ;
9. Une formation sur le « Basic Treasury » pour les Responsables Trésorerie, ALM et Contrôleurs des filiales ;
10. Une formation sur l'outil « ALM Pro » pour les Directeurs Trésorerie, Responsables ALM, Contrôleurs des filiales et succursales et le staff de la Direction des risques de la holding ;
11. Une formation sur thème « Les obligations et responsabilités d'une société cotée en bourse : rôle des administrateurs et Dirigeants dans la gouvernance », pour les Administrateurs et Dirigeants des filiales et de la holding.

## **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 2019, le mandat des délégués a été renouvelé à Oragroup et en Guinée Conakry (20/12/2019). D'autres renouvellements de bureau des délégués du personnel sont prévus en 2020.

### **2 LES COMITES DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL**

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.

Les CSST sont en place dans tous les pays. Il s'agit désormais pour toutes les entités, de tenir régulièrement les réunions de ces comités afin de contribuer effectivement à l'amélioration des conditions de travail et à la préservation de la santé du personnel.

### **3 LES ACCIDENTS DE TRAVAIL**

En 2019, 8 cas d'accident ont répertoriés dont 7 de trajet et 1 sur le lieu de travail. En 2018, seulement 3 cas d'accident de travail ont été relevés dans l'ensemble du Groupe et 11 en 2017. Les entités concernées sont le Togo (2 cas) ; le Bénin, le Mali, le Tchad, la Guinée Conakry et la Holding, 1 cas pour chacune.

Consécutivement à ces accidents, le nombre de jours d'arrêt travail en 2019 est de 91 jours contre 152 jours en 2018 et 116 jours en 2017. Même si on a eu une augmentation du nombre d'accidents de travail, on peut noter une baisse du nombre de jours d'absence consécutifs à ces accidents.

## **IX. AVANTAGES SOCIAUX**

### **1 LES CREDITS AU PERSONNEL**

Au 31/12/2019, il y a eu 1 397 crédits accordés au personnel pour un montant total de 9 145 343 162 FCFA. Ce montant était de 11 166 751 553 pour 1 451 crédits en 2018 et de 8 110 291 099 FCFA pour 1 228 crédits en 2017. Il y a donc eu une baisse de 18% du montant des crédits en 2019 par rapport à 2018. Sur les 9 145 343 162 FCFA de crédits en 2019, les crédits immobiliers (3 671 331 049 F CFA) et les crédits équipements (4 789 333 889 F CFA) représentent à eux deux, 92,51% du montant total.

### **2 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% depuis 2018 et que la Guinée est à 95% (conformément à la Convention Collective en vigueur dans ce pays). La holding quant à elle est à un taux de 100%.

Au titre de l'année 2019, le montant des frais de santé engagés est de 1 509 240 570 FCFA pour l'ensemble du groupe contre 1 388 773 393 FCFA en 2018 et 1 306 506 568 FCFA en 2017. On remarque une hausse constante de ces dépenses, en raison de l'évolution des effectifs et de la situation familiale du personnel au fil des années.

De façon générale, tous les contrats d'assurance maladie du groupe sont portés par le courtier Gras Savoye, avec des assureurs locaux qui servent de relais dans chaque pays.

### **3 LES ŒUVRES SOCIALES**

Comme au cours des années antérieures, diverses actions sociales ont été mises en place en 2009, tenant compte des obligations conventionnelles et de la politique en vigueur au sein de chaque entité.

Au titre de ces œuvres par exemple, toutes les entités du groupe disposent désormais de solutions de subvention des repas et/ou de réfectoires équipés, notamment pour le déjeuner du personnel. Pour la plupart, les 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.

Pour le compte de l'année 2019, le groupe a financé les œuvres sociales obligatoires et conventionnelles à hauteur de 129 464 629 FCFA contre 159 670 471 FCFA en 2018 et 135 094 545 FCFA en 2017. Ces œuvres sociales obligatoires concernent surtout des dotations pour les événements familiaux (mariages, décès ...), les médailles du travail et certaines primes liées aux fêtes religieuses.

Les œuvres sociales non obligatoires quant à elles, ont coûté au total 615 794 721 FCFA en 2019 contre 664 786 486 FCFA en 2018 et 564 057 178 FCFA en 2017. Ces œuvres concernent notamment les fêtes de fin d'année, fêtes du personnel, les cadeaux des enfants, la journée du 8 mars, la subvention de la restauration.

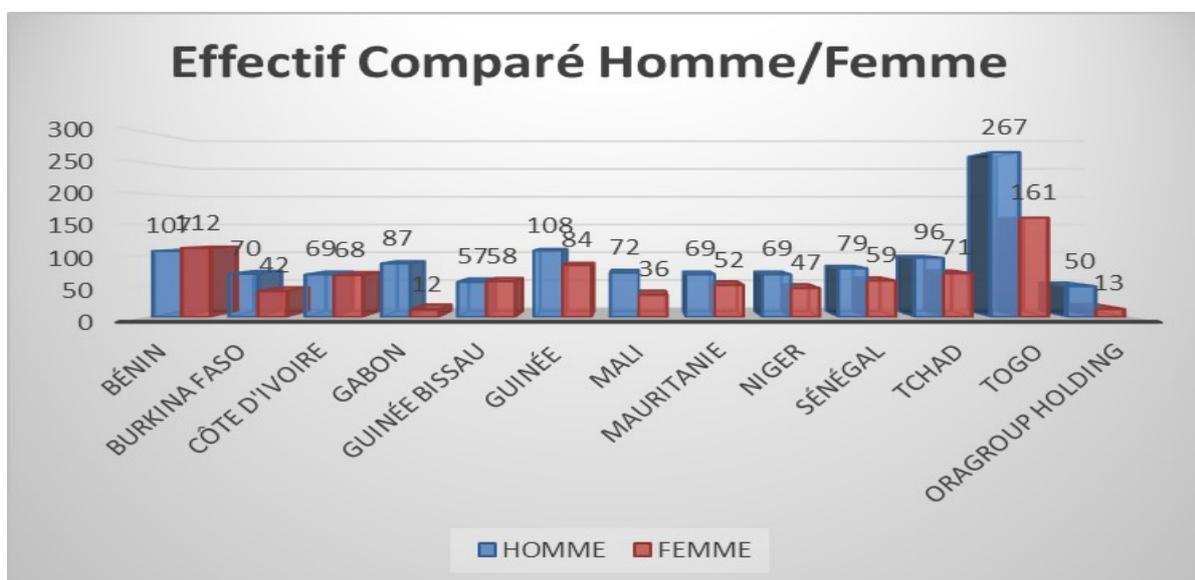
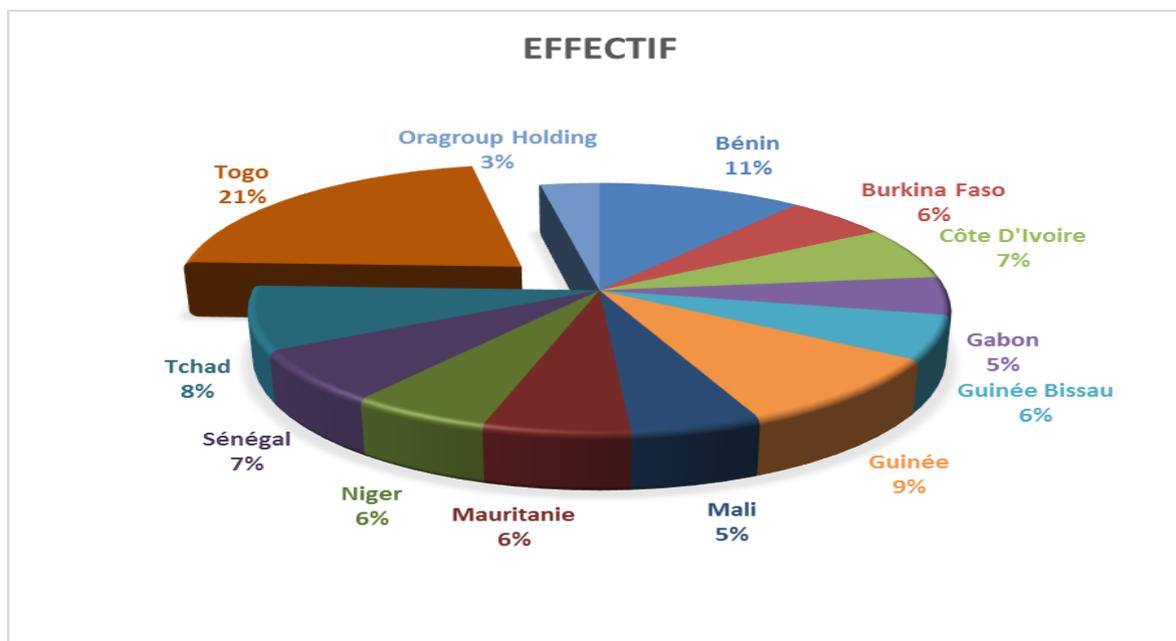
Au total, le Groupe aura donc financé au titre de 2019, les œuvres sociales (obligatoires et non obligatoires) pour un montant cumulé de 745 249 350 FCFA (soit 2,44 % de la masse salariale brute) contre 824 456 957 FCFA en 2018 et 699 151 723 FCFA en 2017.

Signalons pour finir qu'au niveau de certaines entités du groupe, il existe également des fonds sociaux ou mutuelles qui fonctionnent grâce à une cotisation périodique faite auprès du personnel et qui servent à financer des actions sociales en fonction des besoins.

## PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

### 1 LES EFFECTIFS 2019

#### i. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR PAYS AU 31/12/2019



## ii. EFFECTIF TOTAL PAR DIRECTION ET PAR PAYS AU 31/12/2019

DIRECTION	BEN	BUF	CI	GAB	GB	GC	MAL	MAU	NIG	SEN	TCH	TOG	HOL	TOTAL
DGE/DGA	4	2	2	3	2	5	3	3	3	2	4	5	7	45
DAI (Audit)	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3	4	5	4	45
DCP (Contrôle Permanent)	5	4	5	4	3	14	5	2	5	3	9	8	4	71
DRQ (Risques)	10	7	13	6	5	9	8	6	8	7	4	29	5	117
DRE (Recouvrement)	4	0			4	3		3	3		4	12		33
DAF	24	12	15	5	11	5	11	8	3	12	4	31	10	151
DCH	4	2	3	2	3	2	2	4	2	4	4	6	4	42
DOB (Opérations)	82	13	14	44	9	16	15	21	22	20	75	188		519
DBD (Banque Digitale)	5	1	3		2	3	1	0	2	3	2	2	3	27
DCE (Dir. Client. Entreprises)		6	15	7	5	8		0	5	20	6	21		93
DCPP (Dir. Client. Part. & Prof)	46	43	45	14	58	105	36	56	45	46	23	77	1	595
DCI (Dir. Client. Instit.)	11	0				0	6	6	1		5	10		39
DJC	6	7	4	3	1	3	5	3	3	5	3	7	1	51
DCM (Communication)	2	2	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	16
DSI	7	3	4	4	5	4	5	3	5	5	6	9	18	78
DTR (Trésorerie)	3	3	4	3	2	5	3	2	2	4	3	10	1	45
DRIP (Relations Invest. & Part.)	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	3	3
DCG (Contrôle de gestion)	0	1	0	0		1	1	1	1	0	1	2	0	8
DCN (Conformité)	2	2	2	0	2	3	2	0	1	2	1	2	0	19
DQS (Qualité de service)	1	1	2	0		1	1	0	1	0	8	3	0	18
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>112</b>	<b>137</b>	<b>99</b>	<b>115</b>	<b>192</b>	<b>108</b>	<b>121</b>	<b>116</b>	<b>138</b>	<b>167</b>	<b>428</b>	<b>63</b>	<b>2015</b>

(\* ) L'effectif de la DAF inclut l'effectif des Moyens Généraux.

## iii. REPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR CATEGORIE AU 31/12/2019

	CDI	CDD	Total
Cadre Expatrié	46	18	64
Cadre Locaux	752	14	766
Agents de maîtrise	587	119	706
Employés/Technicien	391	88	479
<b>TOTAL</b>	<b>1776</b>	<b>239</b>	<b>2015</b>

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

### i. EVOLUTION DE L'EFFECTIF PAR CATEGORIE

Catégories	2017	2018	2019	Var (19/18) en %
<b>Mandataires Sociaux</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	21%
Contrat Expatriés	36	10	57	470%
Cadres Locaux	666	721	759	5%
Agents de Maîtrise	644	650	704	8%
Employés /techniciens	451	462	478	3%
<b>Total</b>	<b>1811</b>	<b>1857</b>	<b>2015</b>	9%

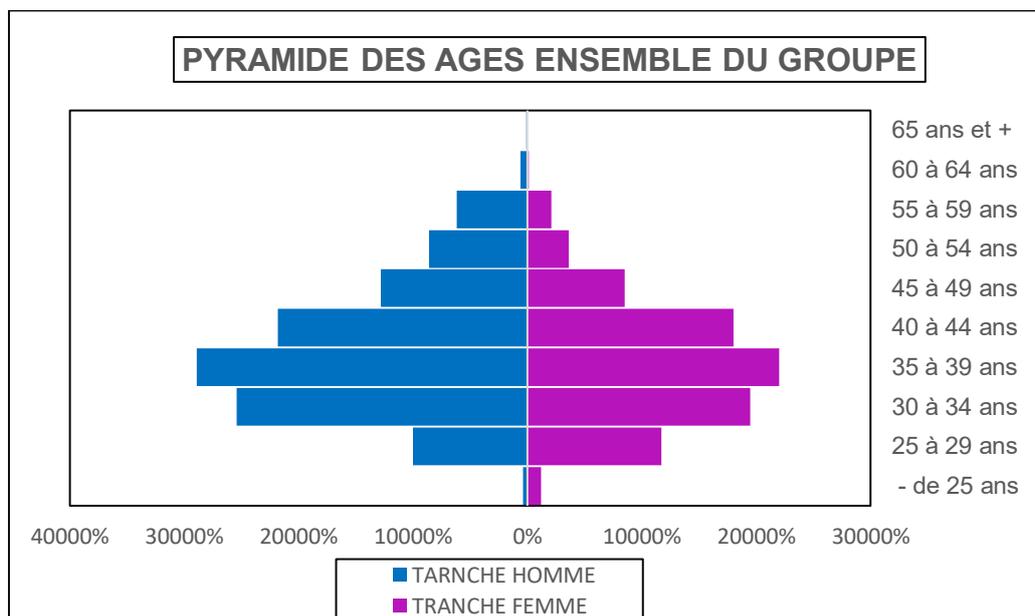
### 3 EVOLUTION DES STAGES SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES

PAYS	2017	2018	2019
Bénin	130	118	27
Burkina Faso	131	108	64
Cote d'Ivoire	36	43	23
Gabon	67	113	130
Guinée Bissau	18	12	13
Guinée Conakry	100	94	159
Mali	20	28	44
Mauritanie	47	42	39
Niger	33	46	37
Sénégal	26	32	48
Tchad	54	18	43
Togo	385	323	426
Oragroup SA	12	17	20
<b>TOTAL</b>	<b>1059</b>	<b>994</b>	<b>1073</b>

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

PAYS	2017	2018	2019
Bénin	27	0	4
Burkina Faso	75	75	29
Cote d'Ivoire	72	72	16
Gabon	28	58	65
Guinée Bissau	44	51	0
Guinée Conakry	166	179	102
Mali	144	151	16
Mauritanie	55	55	59
Niger	66	73	48
Sénégal	44	48	63
Tchad	120	123	14
Togo	298	296	28
Oragroup SA	18	25	26
<b>TOTAL</b>	<b>1157</b>	<b>1206</b>	<b>470</b>

## 5 PYRAMIDE DES AGES AU 31/12/2019



## 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>	26	27	33	5	14	7	9	15	7	30	31	67	5	276
<b>SORTIES</b>	15	9	8	4	8	10	4	15	3	8	13	21	6	124

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

	2017	2018	2019
Embauche	224	229	276
Démission	40	58	74
Licenciement	13	10	11
Fin de contrat	39	7	14
Décès	4	7	2
Retraite	16	31	12
Détachement/mutation	3	11	3
Disponibilité	12	9	4
Suspendus ( <i>Prison, situations délicates...</i> )	0	2	4
Départ négocié	0	29	0

## 7 SITUATION COMPAREE HOMMES / FEMMES

### i. EFFECTIF 2019 PAR PAYS ET PAR SEXE

Pays	EFFECTIF			% femmes/effectif total
	H	F	TOTAL	
Bénin	107	112	219	51,1%
Burkina Faso	70	42	112	37,5%
Côte D'Ivoire	69	68	137	49,6%
Gabon	87	12	99	12,1%
Guinée Bissau	57	58	115	50,4%
Guinée	108	84	192	43,8%
Mali	72	36	108	33,3%
Mauritanie	69	52	121	43,0%
Niger	69	47	116	40,5%
Sénégal	79	59	138	42,8%
Tchad	96	71	149	47,7%
Togo	267	161	428	37,6%
Oragroup	50	13	63	20,6%
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>815</b>	<b>2015</b>	
<b>Pourcentage</b>	<b>59,55%</b>	<b>40,45%</b>	<b>100%</b>	

ii. EFFECTIF 2019 PAR PAYS, PAR SEXE ET PAR STATUT

PAYS	Hommes		Femmes		TOTAL
	Cadre	Non Cadre	Cadre	Non Cadre	
Bénin	36	71	15	97	<b>219</b>
Burkina Faso	12	58	7	35	<b>112</b>
Côte D'Ivoire	50	19	35	33	<b>137</b>
Gabon	33	54	3	9	<b>99</b>
Guinée Bissau	22	35	4	54	<b>115</b>
Guinée	45	63	8	76	<b>192</b>
Mali	41	31	25	11	<b>108</b>
Mauritanie	51	18	22	30	<b>121</b>
Niger	51	18	22	25	<b>116</b>
Sénégal	40	39	18	41	<b>138</b>
Tchad	18	78	5	66	<b>167</b>
Togo	152	115	78	83	<b>428</b>
Oragroup Holding	48	2	11	2	<b>63</b>
<b>Total</b>	<b>599</b>	<b>601</b>	<b>253</b>	<b>562</b>	<b>2015</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>		<b>815</b>		<b>2015</b>

iii. REPARTITION DES RECRUTEMENTS 2019 PAR CATEGORIE, TYPE DE CONTRAT ET SEXE

	Hommes		Femmes		Total	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Contrat Expatriés	5	4	0	1	5	5
Cadres Locaux	51	8	10	3	61	11
Agents de maîtrise	27	50	13	42	40	92
Employés /techniciens	0	29	0	33	3	59
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>91</b>	<b>23</b>	<b>79</b>	<b>109</b>	<b>167</b>

## 8 PROMOTIONS

PAYS	Hommes	Femmes	Total
Bénin	13	10	23
Burkina Faso	5	5	10
Cote d'Ivoire	6	4	10
Gabon	2	4	6
Guinée Bissau	2	1	3
Guinée Conakry	41	29	70
Mali	3	2	5
Mauritanie	5	7	12
Niger	4	4	8
Sénégal	18	14	32
Tchad	3	6	9
Togo	19	8	27
Oragroup	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>94</b>	<b>215</b>
En %	<b>56,28%</b>	<b>43,72%</b>	<b>100%</b>

## 9 MASSE SALARIALE 2019

### i. EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DEPUIS 2017 EN FRANCSCFA

	2017	2018	2019	Variation 18/19
<b>Bénin</b>	<b>2 918 649 070</b>	<b>2 983 293 414</b>	<b>2 472 964 416</b>	<b>-17,11%</b>
<b>Burkina Faso</b>	<b>875 391 633</b>	<b>1 251 379 385</b>	<b>1 237 730 423</b>	<b>-1,09%</b>
<b>Cote d'Ivoire</b>	<b>1 570 769 225</b>	<b>2 010 543 274</b>	<b>2 165 234 495</b>	<b>7,69%</b>
<b>Gabon</b>	<b>1 754 152 231</b>	<b>1 894 842 000</b>	<b>2 081 672 000</b>	<b>9,86%</b>
<b>Guinée Bissau</b>	<b>916 966 633</b>	<b>1 217 451 109</b>	<b>1 291 684 356</b>	<b>6,10%</b>
<b>Guinée Conakry *</b>	<b>1 484 663 505</b>	<b>1 826 734 481</b>	<b>2 050 637 315</b>	<b>12,26%</b>
<b>Mali</b>	<b>1 299 096 102</b>	<b>1 714 005 455</b>	<b>1 813 297 861</b>	<b>5,79%</b>
<b>Mauritanie *</b>	<b>904 909 831</b>	<b>999 945 806</b>	<b>1 131 375 518</b>	<b>13,14%</b>
<b>Niger</b>	<b>1 184 589 948</b>	<b>1 600 998 555</b>	<b>1 736 448 994</b>	<b>8,46%</b>
<b>Sénégal</b>	<b>1 589 502 963</b>	<b>2 194 858 230</b>	<b>2 561 583 862</b>	<b>16,71%</b>
<b>Tchad</b>	<b>1 859 056 140</b>	<b>1 864 840 333</b>	<b>1 834 592 474</b>	<b>-1,62%</b>
<b>Togo</b>	<b>4 798 701 633</b>	<b>5 599 826 560</b>	<b>5 892 652 764</b>	<b>5,23%</b>
<b>Oragroup SA</b>	<b>2 770 703 136</b>	<b>3 657 362 317</b>	<b>4 241 018 793</b>	<b>15,96%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23 927 152 050</b>	<b>28 816 080 919</b>	<b>30 510 893 271</b>	<b>5,88%</b>

\* Taux au 31/12/19 : Guinée :1 GNF= 0,06323 FCFA et 1 MRU Mauritanie =16,0270 CFA

## 10 FORMATION ITB

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

	2017			2018			2019		
	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%	Inscrit	Admis	%
CAP	6	6	100%	1	1	100%	7	6	86%
BP1	3	3	100%	0	0		7	4	57%
BP2	16	6	38%	5	3	60%	4	2	50%
BP3	15	14	93%	4	4	100%	7	7	100%
MGRCE	0	0		0	0		0	0	
DCCB	0	0		16	7	44%	0	0	
ITB1	19	12	63%	25	17	68%	22	11	50%
ITB2	11	11	100%	11	8	73%	15	10	67%
CFPB							98	96	98%
BB1	0	0		0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>74%</b>	<b>62</b>	<b>40</b>	<b>65%</b>	<b>160</b>	<b>136</b>	<b>85%</b>

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

ANNEE	2017		2018		2018/2017	2019		Variat° 2019/2018	2019/2018
	NBRE	MONTANT	NBRE	MONTANT		NBRE	MONTANT		
PERSONNEL	613	3 994 657 811	974	4 780 276 275	20%	653	4 789 333 889	9 057 614	0%
Immobilier	159	3 765 207 755	158	5 800 383 825	54%	122	3 671 331 049	-2 129 052 776	-37%
AUTRES(Automobile, Scolaire, Urgence)	456	350 425 532	319	586 091 453	67%	622	684 678 223	98 586 770	17%
<b>TOTAL</b>	<b>1228</b>	<b>8 110 291 098</b>	<b>1451</b>	<b>11 166 751 553</b>	<b>38%</b>	<b>1397</b>	<b>9 145 343 162</b>	<b>-2 021 408 391</b>	<b>-18%</b>