

# Avant-Propos

GRI 102-13

Notre responsabilité sociétale s'inscrit au cœur de notre modèle de croissance et de notre stratégie d'entreprise.

Nous nous sommes engagés en faveur d'une plus grande transparence et pertinence de nos actions envers nos parties prenantes. Pour la 1ère année, nous publions le reporting de notre démarche intégrée, dans un cadre de présentation conjointe de nos éléments d'information à la fois financiers et extra-financiers.

Par la même occasion, nous appliquons le cadre de référence GRI, dans sa dernière version des nouveaux standards, ce cadre de reporting étant le plus utilisé et le plus reconnu au monde.

Nous nous appuyons également sur le cadre de référence du reporting intégré publié par l'IIRC. Compte tenu de nos activités bancaires, nous respectons et mettons en œuvre les principes définis par les Nations-Unies dans le cadre de l'initiative de PRI (Principes pour l'Investissement Responsable).

Orabank a également mené une étude de matérialité pour prioriser les enjeux pertinents et conforter sa feuille de route

Rappelons que nous n'avons aucune obligation réglementaire en matière de reporting. Cependant, nous sommes engagés dans une démarche proactive et volontaire.

Notre volonté est de continuer à progresser en matière de déploiement et de communication de nos performances relatives à la RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). Dans le cadre d'une écoute attentive de nos parties prenantes, nous prenons en compte leurs attentes et souhaitons renforcer un dialogue ouvert et constructif qui nous permettra de réaliser notre ambition: « Grandir ensemble et pour l'Afrique ».







#### Les Principes d'Investissement Responsable (PRI)

Principe n°1 : Prendre en compte les guestions ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements,

Principe n°2: Etre un investisseur actif et prendre en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires,

Principe n°3: Demander aux entités de publier des informations appropriées sur les questions ESG,

Principe n°4: Favoriser l'acceptation et l'application des principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs,

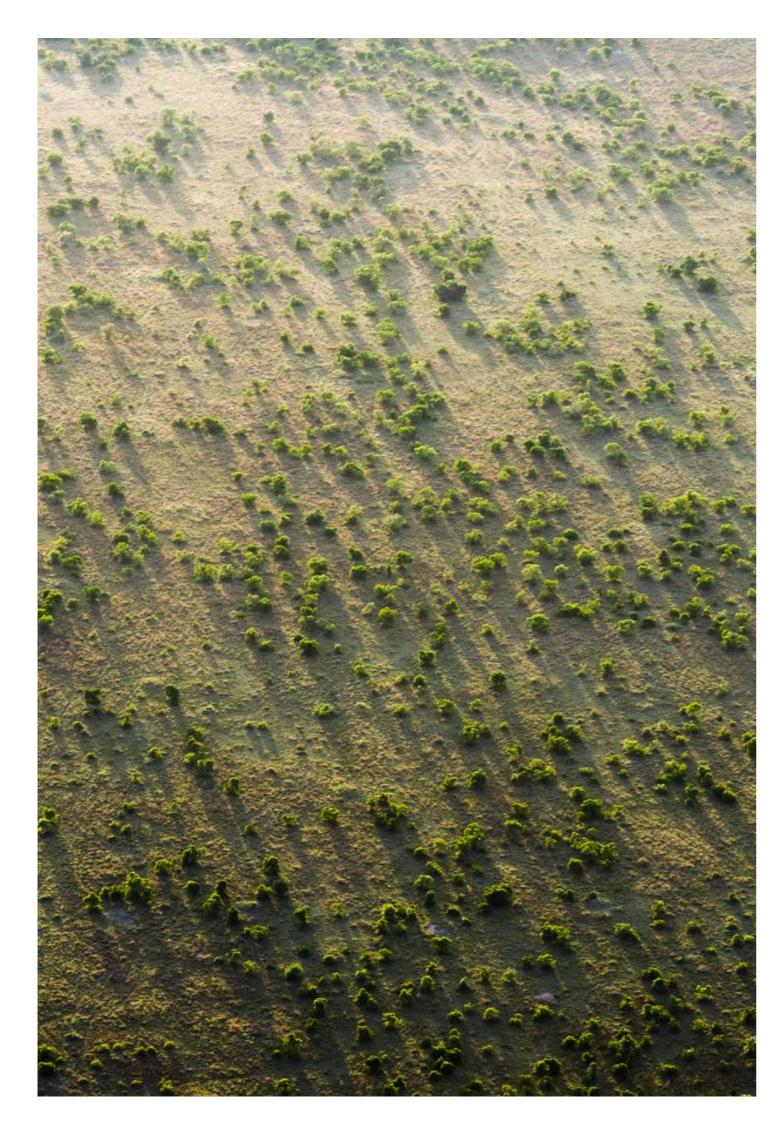
Principe n°5 : Travailler avec les PRI pour accroître l'efficacité dans leur application,

Principe n°6 : Rendre compte individuellement des activités et des progrès dans l'application de ces principes.

#### Pour en savoir plus, cliquez sur les liens ci-après :

**Global Reporting Initiative – GRI:** <u>Cadre de référence du reporting intégré – IIRC :</u> **Principe d'investissement responsable – PRI :** 

Certains travaux de ce rapport annuel 2016, imprimé en 2017, ont été réalisés en 2017.



## SOMMAIRE

	Notre Modèle de Croissance	
	1.1 - Regards croisés	7
	1.2 - Notre identité	
	1.3 - Notre modèle de création de valeur	
	1.4 - Les impacts de nos activités	
	1.5 - Les tendances, risques et opportunités de nos activités	15
	1.6 - Perspectives à terme	
	1.7 - Ambition stratégique d'Orabank	
	Gouvernance et Ethique	
	2.1 - Nos valeurs	
)	2.2 - Gouvernance d'entreprise	
	2.3 - Conformité et respect des lois et règlements des pays d'implantation	
	2.4 - Ethique, déontologie et intégrité	24
	2.5 - Prévention de la corruption et blanchiment d'argent	
	2.6 - Gouvernance des risques	27
	Parties Prenantes et Enjeux RSE	
)	3.1 - Cartographie des parties prenantes	31
)	3.2 - Les attentes de nos parties prenantes	
	3.3 - Enjeux pertinents (matérialité)	
	Création de Valeur	
	4.1 - Capital Financier	
	Notre responsabilité	36
	Chiffres clés financiers	
	Croissance responsable sur le long terme	
	4.2 - Capital Humain	
	Notre responsabilité	40
	Chiffres clés sociaux	
	Attraction et fidélisation des talents	
	Développement du capital humain	44
	Hygiène, santé et sécurité au travail	
	Dialogue social	46
	Politique du genre, égalité professionnelle et salariale homme/femme	47
	Performance et engagement des collaborateurs	48
	4.3 - Capital Industriel et Intellectuel	
	Notre responsabilité	49
	Sécurité de l'information et des systèmes	
	Digitalisation et innovations technologiques	
	4.4 - Capital Social et Relationnel	
	Notre responsabilité	53
	Développement du portefeuille clients	
	Satisfaction du client	55
	Démarche d'engagement auprès des parties prenantes	56
	4.5 - Capital Environnemental	F.7
	Notre responsabilité	
_	·	00
	Informations Annexes	
	5.1 - Rapports de vérification externe - Lettre des CAC et lettre de Materiality reporting	60
	5.2 - Annexes financières	64
	5.3 - Protocole de reporting/Transparence et Reporting	78
	5.4 - Tableau des indicateurs	79
	5.5 - Index GRI - Nouveaux Standards et tableau de correspondance	80
	5.6 - Les politiques, codes et chartes	82
	5.7 - Glossaire et acronymes	84
	Contact	85

# NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE

## 1- Notre modèle de croissance

#### Grandir ensemble et pour l'Afrique

## 1.1 - Regards croisés



Vincent LE GUENNOU
Président du Conseil d'Administration

GRI 102-14, 102-23

« Le Groupe Orabank développe son positionnement de proximité et d'engagement tout en mettant son expertise et sa solidité au service de ses clients, des populations, et donc de l'économie de nos pays.

Cette responsabilité se traduit aussi par nos choix de gouvernance avec un Conseil d'Administration impliqué et actif, composé de personnalités qualifiées et de membres indépendants et de comités spécialisés.

A noter que les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées. »

## L'année 2016 a été marquée par un changement de votre gouvernance.

A l'issue de son Assemblée générale et de son Conseil d'Administration qui se sont tenus en juin 2016, le Groupe Orabank a annoncé la nomination de Binta TOURE NDOYE au poste de Directrice Générale pour succéder à Patrick MESTRALLET.

Je tiens à remercier chaleureusement Patrick MESTRALLET pour son engagement sans faille à la tête du Groupe depuis 2009. Grâce à lui et toutes ses équipes, Orabank est une formidable réussite africaine dans le secteur bancaire.

Je salue également la nomination de Binta TOURE NDOYE, une professionnelle d'expérience au parcours remarquable. Elle incarne une nouvelle génération de décideurs économiques africains et a toute ma confiance pour mener Orabank dans une nouvelle phase de son développement.

## Quel regard portez-vous sur la bonne croissance du Groupe Orabank ?

Depuis notre entrée au capital en 2008 et la naissance d'Oragroup, le Groupe a progressivement acquis une taille de banque panafricaine universelle. En ma qualité de Président du Conseil d'Administration d'Oragroup et en même temps, co-CEO d'Emerging Capital Partners (ECP), actionnaire majoritaire du groupe bancaire, je suis particulièrement satisfait de cette trajectoire du Groupe Orabank qui valide notre stratégie d'investisseur long-terme. ECP a levé plus de 2 milliards US\$ ces six dernières années investis dans plusieurs sociétés africaines en pleine croissance.

Pour l'exercice fiscal 2016, avec un total de bilan de 1 637 milliards de F CFA de plus de 10 % par rapport à 2015, des dépôts de la clientèle à 1 060 milliards de francs CFA et des opérations de crédits à 981 milliards de F CFA, le Groupe affiche un produit net bancaire de 102 milliards de F CFA et un résultat net de 15,1 milliards de F CFA, en hausse respectivement de 8,3 % et 90 % par rapport à 2015.

En septembre 2016, le Groupe a également lancé une émission de billets de trésorerie d'un montant total de 35 milliards de F CFA (53,3 millions d'euros) par appel public à l'épargne sur le marché financier régional de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). La première tranche, en septembre et octobre 2016, a permis de lever 21,2 milliards de F CFA (32,3 millions d'euros), soit une souscription de 106 %.

La deuxième tranche en mai 2017 a permis de lever 15,6 milliards de francs CFA (23,7 millions d'euros), soit un taux de participation de 112,72%, ce qui traduit une très forte réactivité du marché sous-régional.

Le Groupe entend utiliser ces nouvelles marges de manœuvre pour investir dans l'extension du réseau Orabank et des services à la clientèle, essentiellement les particuliers et les PME.

## Comment appréciez-vous les premiers résultats de la mise en œuvre de la stratégie triennale 2016-2018 ?

Orabank doit consolider sa croissance, accentuer la cohérence de Groupe et densifier une stratégie globale d'entreprise qui repose sur des valeurs fortes déclinées dans les modes de gouvernance et de gestion. Nous voulons constituer un groupe bancaire panafricain de référence et pour cela nous allons renforcer les synergies du Groupe et optimiser ses compétences. Sur présentation de la Direction générale, le Conseil d'Administration a favorablement accueilli cette proposition de stratégie à trois ans, portant sur des axes stratégiques majeurs pour la croissance du groupe et son efficience opérationnelle.

Effectivement, nous nous attachons à réformer la gouvernance du Groupe pour assurer plus de synergies, un meilleur pilotage de la performance, la conformité avec la réglementation et nos engagements de gestion durable.

Nous poursuivons également nos efforts pour améliorer nos indicateurs financiers par le renforcement de notre capacité à mobiliser les ressources afin de soutenir la croissance de nos activités et répondre aux exigences règlementaires.



Pour cela, nous avons des objectifs d'excellence, de performance opérationnelle et de maitrise des charges et des risques pour assurer la compétitivité du Groupe et sa rentabilité.

Nous misons également sur un développement commercial pour accroître nos parts de marché et nous positionner dans le groupe des 5 banques les plus performantes dans chaque pays de présence.

De plus, Orabank devient un employeur de référence, attirant et retenant les meilleurs talents. Le Groupe a pour objectif d'être dans le premier quartile des banques offrant les meilleurs cadres de travail et de rémunération dans nos marchés.

Un système de valeurs fortes a été défini pour construire la culture d'entreprise cible et pour cadrer l'action commune vers l'atteinte des objectifs du Groupe Orabank.

En 2016, cette vision a été partagée et s'est déclinée dans le Groupe. Cet engagement collectif est porteur de résultats très satisfaisants et nous allons continuer dans cette direction.

Pour 2017, le Conseil d'Administration a fixé comme objectifs la poursuite des chantiers déjà engagés pour l'atteinte des objectifs du plan triennal en 2018.

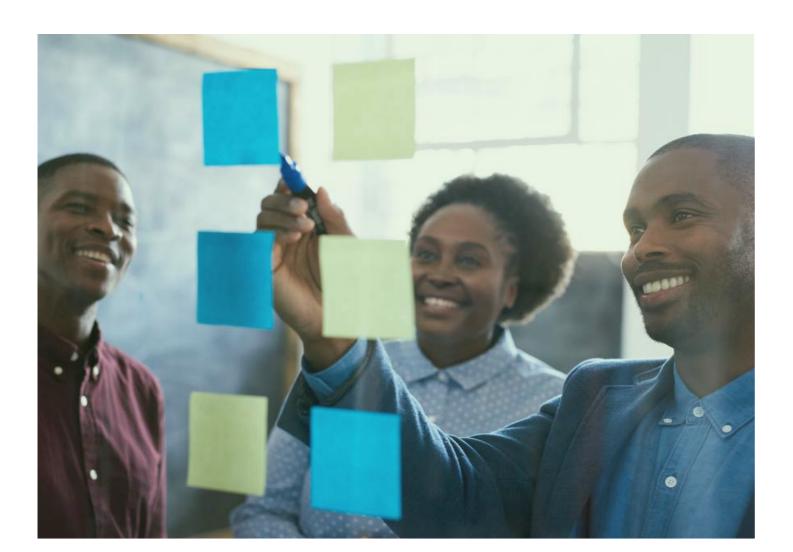
#### De quelle manière le développement durable contribue-t-il au renforcement du modèle de croissance d'Orabank ?

Le Groupe Orabank développe son positionnement de proximité et d'engagement et met son expertise et sa solidité au profit de ses clients, des populations et donc de l'économie de nos pays.

Nous pensons qu'avoir un impact positif sur le développement est complémentaire à la rentabilité et nous cherchons notamment à soutenir les entreprises qui sont les prochains champions et qui façonnent l'avenir de l'Afrique. En conséquence, nous nous efforçons de faire en sorte que nos structures, nos systèmes et nos procédures soient parmi les standards internationaux et nous avons les mêmes attentes envers nos partenaires. En effet, nous sommes persuadés qu'être un acteur socialement responsable contribue efficacement au développement de nos pays.

Cette responsabilité se traduit aussi par nos choix de gouvernance avec un Conseil d'Administration impliqué et actif, composé de personnalités qualifiées et de membres indépendants, de comités spécialisés, des fonctions de président et de directeur général dissociées.

Je voudrais au nom du Conseil d'Administration féliciter nos équipes pour le travail accompli et les encourager à redoubler leurs efforts pour faire d'Orabank un groupe bancaire d'excellence.





Binta TOURE NDOYE
Directrice Générale

« Notre vision à moyen terme est de bâtir un groupe bancaire de premier plan qui participe au financement du développement durable d'une Afrique émergente. Nous

## L'année 2016 a été marquée par votre nomination au poste de Directrice Générale du Groupe Orabank.

Dans le cadre d'une carrière professionnelle au service de la bancarisation de l'Afrique et après un parcours de 20 années au sein d'une institution panafricaine à des postes de direction générale, j'ai choisi d'opter pour un nouveau défi qui m'a été proposé par le Conseil d'Administration du groupe bancaire Orabank

En septembre 2015, j'ai rejoint le Groupe en qualité de Directrice Générale Adjointe pour participer activement à l'aventure d'un groupe panafricain en pleine ascension et transformation.

En 2016, succédant à Patrick MESTRALLET en fonction depuis 2009, j'ai été très honorée de me voir proposer la responsabilité de la Direction générale du Groupe, me trouvant ainsi à la tête de l'une des grandes banques de détail de l'Afrique de l'Ouest.

#### Quels sont les progrès accomplis en 2016 par le Groupe Orabank ?

Notre Conseil d'Administration, notre Direction Générale et nos collaborateurs ont œuvré ensemble pour marquer l'année de réussites et de progrès notables :

- En premier lieu, nous avons élaboré, défini et fait adopter par le Conseil d'Administration, une stratégie triennale 2016-2018, sur la proposition de la Direction Générale. Elle vise à formaliser nos objectifs pour consolider notre performance financière, asseoir notre efficience opérationnelle par la mise en place de systèmes et d'outils de pilotage et ainsi positionner notre Groupe dans une démarche transparente de transformation. Plusieurs leviers et orientations stratégiques ont été définis pour nous aligner avec des normes internationales élevées aux plans commercial, technologique, financier et de gestion de nos ressources humaines. Prenant en compte les risques de nos marchés, nous saisissons les opportunités pour faire évoluer le modèle d'affaires de la banque et répondre aux besoins de demain, pour un service bancaire intégré, digital et d'excellence pour nos clients.
- Ensuite, nous avons lancé une émission de billets de trésorerie de 35 milliards de F CFA par appel public à l'épargne sur le marché financier régional de l'UEMOA avec une très forte réactivité et confiance du marché sous-régional, ce qui confirme la solidité de notre modèle et le potentiel de croissance de notre Groupe.

#### souhaitons devenir un acteur de référence en faveur de l'inclusion économique et sociale, pour bien, et mieux vivre tous ensemble.»

- Dans le cadre d'une démarche collaborative avec nos équipes et nos partenaires, nous avons par ailleurs réfléchi à notre identité et les valeurs du Groupe Orabank. Il ressort que notre banque est à la fois humaine, audacieuse et engagée. Ces valeurs traduisent ce que nous sommes : une banque agile et consciente de ses réels enjeux, proches de ses collaborateurs et attentive à l'accueil et au bien-être de ses clients. Notre banque est également innovante pour bâtir le monde de demain et nous sommes tous responsabilisés pour accompagner de manière éthique et responsable nos clients vers le développement durable d'une Afrique émergente.
- Enfin, nous affichons une excellente performance financière, ces résultats confortent le bien fondé de notre vision stratégique. Ces performances sont une très grande satisfaction car elles traduisent nos efforts constants afin de gagner en rentabilité et en solvabilité pour consolider et pérenniser notre forte croissance, en direction principalement du secteur privé et des particuliers.

Grâce aux efforts conjugués de nos 1 704 collaborateurs avec ceux de nos partenaires, nous sommes donc sur la voie de la transformation. Ce premier rapport intégré présente nos principaux résultats et explique la création de valeur globale que nous partageons avec nos parties prenantes, à la fois contributrices et bénéficiaires de nos avancées.

#### Quels progrès pensez-vous devoir encore accomplir ?

Notre stratégie triennale porte sur 4 priorités majeures et nous sommes conscients du chemin à parcourir pour atteindre nos objectifs d'ici à 2018. Nous poursuivons nos efforts en déployant notre plan d'actions pour ainsi renforcer nos leviers de croissance :

- **1** Bâtir un Groupe intégré, partageant une vision et des valeurs communes.
- 2 Investir dans une expansion forte tout en maitrisant les charges, 3 Renforcer la maitrise des risques,
- **4** Mobiliser des ressources suffisantes à des coûts compétitifs et conforter la solidité financière du groupe.





## Quels sont les leviers de différenciation d'Orabank sur vos marchés ?

Nous sommes un groupe panafricain, implanté en Afrique et ceuvrant pour les Africains. Orabank est une marque forte et connue. Notre écoute humaine et bienveillante et la prise en compte des attentes de nos clients nous différencient sur nos marchés

Notre engagement à participer au financement du développement durable d'une Afrique émergente est aussi une de nos spécificités et nous accompagnons le dynamisme entrepreneurial sur le continent. Nous sommes attentifs au long-terme, en veillant à réduire les risques qui pourraient impacter notre futur au profit d'un résultat de court-terme. Chez Orabank, nous contribuons chaque jour à la concrétisation des rêves et des projets de chacun et nous travaillons pour améliorer la qualité de vie de tous.

## De quelle manière le développement durable contribue-t-il au renforcement de votre modèle de croissance ?

Nous considérons que notre engagement de responsabilité sociétale en faveur d'un développement durable est un véritable levier d'innovation et de performance pour nos clients, partenaires et collaborateurs. Orabank s'est construite sur son audace et ses convictions pour devenir aujourd'hui un acteur majeur de l'univers bancaire africain, nous comprenons les enjeux économiques et sociaux de notre territoire. Chez nous, l'homme est au cœur de toutes nos démarches, au cœur de toutes nos actions. Notre action s'inscrit dans la durée afin d'assurer la pérennité de notre modèle de croissance. Avec un objectif de valeur partagée, Orabank participe au financement de la croissance verte de l'Afrique.

#### Quelle est votre vision à plus long terme ?

Le Groupe Orabank est une banque citoyenne, à l'écoute de ses clients et partenaires, œuvrant pour créer un nouveau modèle où la banque apporte un service responsable et éthique envers ses parties prenantes et la société civile. Afin de connaître les attentes fortes de notre écosystème de parties prenantes, nous avons lancé une étude pour nous permettre de prioriser les enjeux importants. Nous avons consulté près de 2 300 partenaires et prenons en compte leurs attentes pour orienter nos futures actions.

Le Groupe Orabank souhaite prendre une position importante dans la bancarisation et le financement des économies en Afrique subsaharienne.

Aujourd'hui, dans nos économies africaines, les premiers employeurs sont les États. Au travers de nos financements, nous souhaitons davantage contribuer à créer de la richesse locale et des emplois. Notre mission est de faciliter l'intégration économique de nouveaux acteurs et les rendre plus compétitifs sur leurs marchés. Dans la mesure où des populations importantes sont encore éloignées de nos services, le Groupe Orabank doit également favoriser l'intégration économique et financière, grâce aux nouvelles technologies qui s'ancrent durablement dans les usages.

Nous soutenons aussi les acteurs institutionnels et publics pour réaliser leurs programmes d'infrastructures nécessaires à la construction d'une Afrique émergente. Les banques jouent également un rôle primordial pour amplifier l'émergence de la classe moyenne : crédits à la consommation, prêts immobiliers... Enfin, c'est en valorisant l'épargne et en donnant accès à la consommation que nous parviendrons collectivement à une meilleure qualité de vie.

#### Qu'est-ce qui vous rend fière d'Orabank?

Je suis particulièrement fière de nos équipes dirigeantes à la holding et dans les pays ainsi que de tous nos collaborateurs, véritables acteurs dynamiques et participatifs à la réalisation de nos objectifs : ils comprennent les attentes de nos clients et protègent les intérêts de nos partenaires.

Je suis aussi très fière de nos clients qui nous font confiance et nous suivent dans notre démarche en quête continue vers le progrès.

Je suis aussi très flattée, et remercie le Conseil d'Administration, pour l'audace d'avoir nommé une femme africaine à la tête d'un groupe bancaire régional, ouvrant ainsi la voie de la transformation et créant la différence dans notre secteur.

Pour 2017, j'encourage chacun à nous accompagner et à apporter un soutien actif à nos projets. Dans un esprit d'approche partenariale et de co-construction, nous souhaitons créer de la valeur pour l'entreprise, partagée avec vous.

Dans le cadre de notre vision à 2018, nous définissons des objectifs et plans d'action, sur lesquels nous continuerons de reporter de manière transparente. Nous sommes ouverts à des échanges ouverts et constructifs et nous restons à votre écoute afin de poursuivre le dialogue avec vous.

#### 1.2 - Notre identité

#### Grandir ensemble et pour l'Afrique

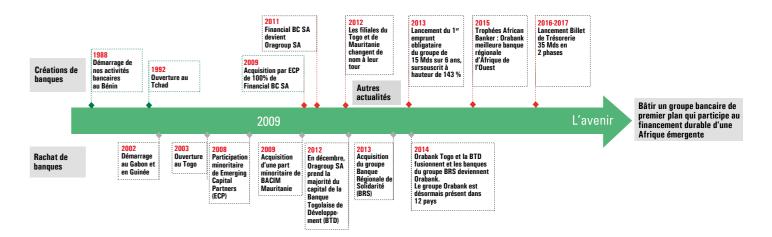
GRI 102-5, 102-7

#### Un groupe bancaire panafricain en forte croissance

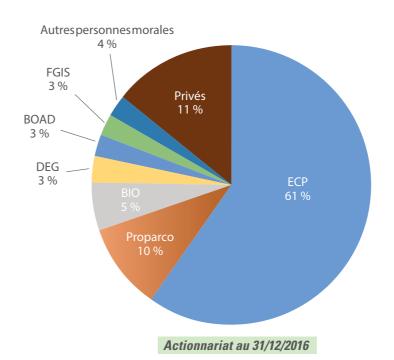
Fondé en 1988, Orabank est un groupe dont l'essor a été accéléré à la fois par le rachat de banques locales et régionales et par une croissance organique soutenue.

Depuis 2009, Orabank a connu un fort développement, passant d'une présence dans cinq pays de l'Afrique de l'Ouest et centrale à une dimension panafricaine avec des filiales dans douze pays répartis sur guatre zones monétaires.

Cette forte croissance a été accélérée notamment par l'acquisition du réseau des Banques Régionales de Solidarité (BRS) en 2013 et la consolidation de son implantation par la création de banques en Afrique occidentale et centrale.



#### **Un actionnariat stable**



Le groupe Orabank est une Société Anonyme dont le capital est détenu majoritairement par Emerging Capital Partners (ECP), un fonds d'investissement dédié au continent africain.

Le reste du capital est réparti entre la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD), Proparco, la Société Belge d'Investissement pour les pays en développement (BIO), le Fonds d'Investissement allemand DEG, le Fonds Gabonais d'Investissements Stratégiques (FGIS) et d'autres acteurs privés, personnes morales et physiques.

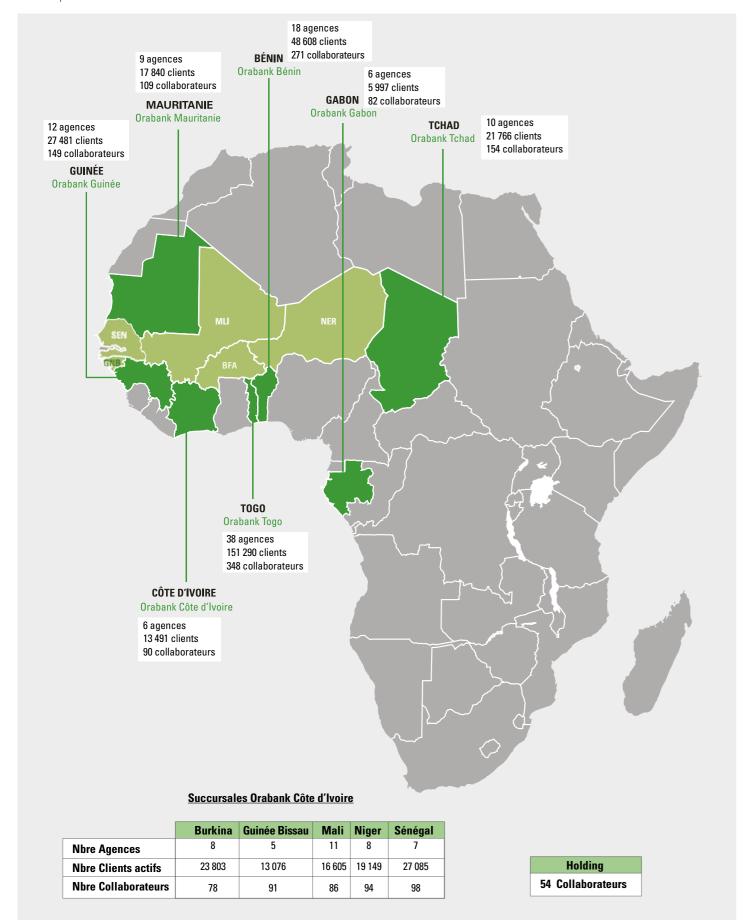




Rapport Intégré Orabank 2016

#### Une présence locale au service de la croissance

Malgré une certaine hétérogénéité, la plupart des implantations du groupe Orabank affiche une dynamique macroéconomique globalement en hausse. A l'image de l'environnement économique, le secteur bancaire affiche aussi une forte croissance dans les pays d'intervention du Groupe Orabank.



#### 1.3 - Notre modèle de création de valeur



GRI 102-2, 102-4, 102-6, 102-31

#### La vision du Groupe Orabank

Bâtir un groupe bancaire de premier plan qui participe au financement du développement durable d'une Afrique émergente

#### **CHAINE DE VALEUR**

Le Groupe Orabank est une banque citoyenne, à l'écoute de ses clients et partenaires, œuvrant pour créer un nouveau modèle où la banque apporte un service responsable à ses parties prenantes et à la société civile. Orabank est un groupe bancaire en complète transformation. La description de la chaîne de valeur présente une vision holistique et transparente du modèle de croissance du Groupe. Les capitaux du secteur bancaire sont les stocks de valeur augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les initiatives du Groupe. La création de valeur se mesure sur la variation positive de ces stocks de valeurs.

Nous constatons une croissance de nos indicateurs financiers.

Ce bilan 2016 atteste de la clairvoyance de notre vision stratégique et nous voyons apparaître les résultats d'une performance améliorée nous rapprochant encore davantage des attentes de nos clients et de nos partenaires.











## 1.4 - Les impacts de nos activités

GRI 102-29, 413-2

Au cours des dix dernières années, l'Afrique a accompli des progrès dans les domaines de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté, mais elle est maintenant confrontée à des défis en raison de la baisse des cours mondiaux des produits de base et des risques inhérents à la région.

La croissance du revenu par habitant, inhibée par l'accroissement de la population, reste modeste.

Dans ce contexte d'évolution de ses pays d'implantation, le Groupe Orabank participe directement et activement à l'essor

de l'Allique.				
	Pilier	Contexte dans les pays d'implantation	Impacts d'Orabank à intensifier	
	Gouvernance	Une transformation structurelle avec des réformes ambitieuses est indispensable pour faire évoluer les modèles, assurer la croissance du secteur privé et développer les marchés financiers.	Résilience du modèle de la banque ; Finance responsable ; Accompagnement des Etats.	
	Economique	<ul> <li>La forte croissance dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) est soutenue par des investissements dans les infrastructures;</li> <li>A noter un resserrement de la liquidité en devises dans les grands pays exportateurs de pétrole;</li> <li>Les politiques d'assainissement budgétaire devraient ralentir le redressement des pays exportateurs de métaux;</li> <li>Compte tenu de la hausse de la dette et de conditions financières plus difficiles et volatiles, la plupart des pays africains se retrouvent face au défi de devoir engager des dépenses absolument nécessaires à leur développement sans pour autant compromettre la viabilité de leur dette;</li> <li>Différents facteurs risquent de dégrader les prévisions pour la région : des facteurs externes, d'une part, comme un durcissement plus strict que prévu des conditions financières générales et une tendance croissante au protectionnisme.</li> </ul>	Financement du tissu économique et renforcement de la productivité des acteurs locaux;     Contribution à l'intégration régionale par le financement de projets d'infrastructures pour favoriser les transports et le commerce;     Promotion de l'autonomie économique des femmes et des jeunes.	
	Social	<ul> <li>Les taux de pauvreté toujours élevés exigent que l'Afrique subsaharienne renoue rapidement avec une croissance vigoureuse et plus inclusive;</li> <li>Le développement urbain intégré est au cœur de l'action en Afrique. Il faut remédier à la fois aux problèmes d'alimentation en eau et d'assainissement, de transport, de logement, d'énergie et de gouvernance comme préalable indispensable à la hausse de la productivité et des revenus;</li> <li>Des menaces plus fortes pèsent sur la sécurité ainsi qu'une incertitude politique liée aux prochaines élections dans certains pays;</li> <li>D'ici à 10 ans, 11 millions de jeunes africains entreront chaque année sur le marché du travail. Il existe un décalage entre leur profil et les attentes des employeurs.</li> </ul>	<ul> <li>Financement des projets à impact social pour construire les villes de demain;</li> <li>Bancarisation des populations pour leur permettre une inclusion sociale;</li> <li>Développement de l'employabilité du capital humain;</li> <li>Mutation des métiers de la banque pour répondre aux attentes de demain.</li> </ul>	
	Environnement	<ul> <li>L'insuffisance des capacités électriques constitue le premier des obstacles infrastructurels qui freinent le développement de l'Afrique.</li> <li>L'amélioration de l'accès à une énergie fiable, durable et d'un coût abordable est un enjeu majeur dans la région.</li> <li>Les Africains pauvres seront les plus affectés par le changement climatique, par l'évolution des températures et de la pluviosité.</li> <li>Pour accroître la résilience de l'Afrique, il faudra aider les pays non seulement à atténuer les effets du changement climatique et à s'y adapter, mais aussi à assurer la sécurité alimentaire de leurs habitants, selon le plan pour le climat en Afrique de la COP21.</li> </ul>	Soutien à la croissance verte et de l'investissement dans des mesures d'adaptation au changement climatique;     Soutien au développement des investissements du secteur privé dans l'énergie (production et transport d'hydroélectricité et d'énergie géothermique et autres énergies renouvelables);     Accroissement de la résilience au changement climatique pour le développement de technologies de gestion des risques de catastrophes.	

Source : La Banque Mondiale

## 1.5 - Les tendances, risques et opportunités de nos activités

Grandir ensemble et pour l'Afrique

GRI 102-15. 102-33. 102-49

En évolution permanente, le Groupe Orabank veille à l'identification et à la compréhension à la fois des attentes majeures de son écosystème, aux différents risques auxquels il fait face dans le cadre de ses activités et aux opportunités que son métier et son territoire lui présente.

accroissement du coût du capital, adaptation bilancielle des banques et assureurs) Mise en place du Bureau d'Information sur les Crédits (BIC) dans l'espace UEMOA avec des perspectives de baisse du coût des crédits et des garanties de

Evolution du modèle d'affaires du secteur bancaire (évolution des métiers bancaires dans un contexte de taux bas, accélération du modèle d'affaires)

**Evolutions** 

Afrique Centrale







## 1.6 - Perspectives à terme



**Amadou LY** Directeur Exécutif GRI 102-4, 102-10

« Pour bâtir un groupe africain de premier plan qui participe au développement et au financement des pays africains, notre objectif majeur se décline en un certain nombre de plans d'actions d'impacts mesurables.

Le groupe Orabank continue de consolider sa place dans le paysage bancaire ouest et central africain et, plus généralement, dans les économies nationales de ses pays de présence, tout en renforçant son organisation, actualisant ses procédures et améliorant encore la qualité de ses services bancaires.

Nos principaux chiffres clés de croissance témoignent du bien-fondé de la stratégie de proximité, d'écoute, de disponibilité et de réactivité de nos entités vis-à-vis de leur clientèle. L'année 2016 a été un très bon exercice avec un résultat net de plus de 15 milliards F CFA en hausse par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat traduit l'effort continu de l'ensemble des équipes, notre détermination à utiliser nos ressources dans des emplois sains et acceptables, une bonne gestion des risques et une maitrise des frais généraux. En 2016, nos actionnaires ont été récompensés de la confiance qu'ils nous témoignent.

Les opportunités de croissance sur cette bonne lancée se feront à travers une diversification de nos offres de services et produits ainsi qu'une croissance organique sur certains pays qui présentent des potentiels.

Les tendances du secteur bancaire vers la banque digitale offrent des opportunités de croissance intéressantes.

En parallèle de cette expansion commerciale, le Groupe a renforcé et approfondi ses principes et règles de gouvernance en revisitant le fonctionnement des principaux Comités de son Conseil d'Administration pour les ajuster en permanence aux meilleures pratiques internationales.

La dynamique de croissance dans le secteur bancaire est toutefois marquée par plusieurs ruptures institutionnelles, règlementaires et technologiques :

Nous visons une part de marché à deux chiffres partout où nous sommes présents avec une très forte croissance sur certains pays. »

- Mise en place du Bureau d'Information sur les Crédits (BIC) dans l'espace UEMOA avec des perspectives de baisse du coût des crédits et des garanties;
- Evolutions technologiques ouvrant des opportunités de diversification des produits/services et de facilitation de l'accès aux services :
- Émergence de nouveaux acteurs offrant des possibilités de partenariats pour le développement des canaux de distribution;
- Application imminente de Bâle II/III, avec de nouveaux challenges pour les banques sur le niveau des Fonds propres et le renforcement de la maitrise des risques;
- Evolutions réglementaires avec un relèvement des niveaux de capitalisation et des durcissements des conditions d'exercice du métier;
- Stratégie d'inclusion financière des pays entrainant la mise en place par les banques centrales d'une régulation tarifaire plus contraignante.
- Développement du mobile Banking favorisant le développement des canaux de distribution.

De plus, avec l'arrivée de nouveaux acteurs, l'intensité concurrentielle s'accentue dans le secteur bancaire et financier des pays de présence d'Orabank. Cependant, dans un environnement extrêmement réglementé par les autorités de régulation, l'entrée des acteurs reste néanmoins difficile. Dans notre approche partenariale stratégique, nous recherchons un meilleur maillage de l'offre de nos services financiers avec d'autres entreprises afin de développer l'accessibilité aux populations qui sont exclues du système.

En conséquence, l'ouverture du marché bancaire et l'intensification de la concurrence favorisent le développement d'une offre diversifiée et innovante.

Sur la route de la transformation, le Groupe Orabank dispose de plusieurs atouts :

- Image de groupe bancaire régional, avec un actionnariat de référence;
- Présence géographique élargie sur les zones CEMAC et UEMOA;
- Groupe bancaire en croissance qui attire par son potentiel : pôle d'expertise concentré au niveau de la holding
- Vivier de compétences jeunes ;
- Engagement et motivation du personnel ;
- Bonne marque employeur ;
- Effort d'harmonisation des procédures et des politiques dans plusieurs domaines notamment informatique;

- Investissement dans des formations et des outils répondant à des normes internationales;
- Qualité du service monétique ;
- Forte présence dans le segment des BTP ;
- Existence d'une cartographie des risques opérationnels ;
- Bonne connaissance des risques des pays d'implantation.

Un positionnement dans le Top10 des banques impose un alignement sur des normes élevées aux plans commercial, technologique, financier et de gestion des ressources humaines.

## 1.7 - Ambition stratégique d'Orabank

Le Groupe Orabank projette d'être un acteur économique citoyen et responsable au cours des prochaines années dans l'optique de prendre une place importante dans la bancarisation et le financement des économies en Afrique subsaharienne. L'ambition stratégique d'Orabank est de bâtir un Groupe rentable, efficient, au service d'une clientèle pour laquelle elle a trouvé des solutions innovantes y compris pour ceux qui sont à plus faible revenus, et où il fait bon travailler.

Il s'agit de positionner Orabank comme une banque agile au cours des prochaines années : « Grandir et relever le défi de la croissance profitable tout en faisant d'Orabank une Banque d'Excellence ».

Par ailleurs, le Groupe va accélérer progressivement sa transformation de banque spécialiste du financement des PME vers une banque universelle.

Un plan triennal 2016-2018 a été élaboré avec chacune des filiales et consolidé au niveau du Groupe. Ce plan de développement a été approuvé par le Conseil d'Administration.

In fine, les objectifs sont de consolider nos parts de marché (PDM) dans les pays où nos banques sont dans le premier quartile. Et dans le long terme, obtenir des PDM à 2 chiffres dans les autres entités.

#### Nos objectifs à long terme :

- Accroitre de 50 % les parts de marché et être dans chaque pays de présence dans le Groupe des 5 banques les plus performantes ;
- Une croissance du PNB significative;
- Avoir un coefficient d'exploitation inférieur à 50 %.

#### La vision du Groupe Orabank

Bâtir un Groupe bancaire de premier plan qui particip au financement du développement durable d'une Afriqu émergente. GRI 102-10

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

La mise en œuvre du plan stratégique de développement d'Orabank sur la période 2016-2018 s'articule autour de trois phases de 6 mois.

Les objectifs majeurs seront de :

- Renforcer la proximité avec les clients ;
- Se diversifier sur le segment des entreprises ;
- Optimiser les modes de fonctionnement ;
- Améliorer l'efficacité opérationnelle ;
- Développer les compétences des ressources humaines ;
- Créer une culture d'entreprise apprenante.

La mise en place d'un dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation représente un facteur clé de réussite.

A tous les niveaux, nous avons défini des indicateurs de mesure de performance pour suivre l'atteinte de nos objectifs.

Afin d'assurer une bonne prédictibilité de nos résultats, nous portons une grande attention au pilotage de la performance, afin que les résultats soient alignés avec les budgets par le fait d'une gestion prudente (politique de provisionnement adéquate).

Le groupe Orabank base sa stratégie 2016-2018 sur 4 grands défis stratégiques qui s'inscrivent dans la mission d'Orabank et cadrent sa nouvelle vision de développement à moyen terme :

- Bâtir un Groupe intégré, partageant une vision et des valeurs communes
- 2. Investir dans une expansion forte tout en maitrisant les charges
- 3. Renforcer la maîtrise des risques
- 4. Mobiliser des ressources suffisantes à des coûts compétitifs et conforter la solidité financière du Groupe



Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016 (

# GOUVERNANCE ET ETHIQUE

## 2 - Gouvernance et éthique



2.1 - Nos valeurs

GRI 102-16

#### Orabank a une personnalité Humaine

Nous sommes soucieux de l'accueil et du bien-être apportés à nos clients.

#### Orabank a une personnalité Engagée

Nous nous engageons à participer activement au développement durable de l'Afrique.

#### Orabank a une personnalité Audacieuse

Nous sommes à la conquête du progrès. Nous n'hésitons pas à expérimenter de nouveaux territoires pour progresser ensemble.













## Nos collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de la marque Orabank

En 2016, plusieurs groupes de travail réunissant des collaborateurs volontaires sont mis en place pour identifier les valeurs de notre Groupe bancaire. Ces travaux de réflexion ont nettement mis en valeur les 3 attributs de notre marque : humaine, engagée, audacieuse.

Un système de valeurs fortes a ainsi été défini pour construire la culture d'entreprise cible et pour cadrer l'action commune vers l'atteinte des objectifs d'Orabank.

Nous nous assurerons que ces valeurs soient pleinement appropriées et vécues en permanence, aussi bien par l'ensemble du personnel à l'intérieur qu'à l'extérieur du Groupe, dans le marché, auprès de nos partenaires.



## 2.2 - Gouvernance d'entreprise

GRI 102-18 à 102-20,102-22 à 102-24, 102-27, 102-32

#### Stratégie

Orabank s'engage à réformer la gouvernance du Groupe pour assurer plus de synergies, un meilleur pilotage de la

#### Déploiement

La gouvernance d'entreprise se situe au cœur de la responsabilité d'entreprise et de la performance globale. Le système de gouvernance du Groupe Orabank assure une répartition des pouvoirs et garantit l'efficacité du rôle des actionnaires dans le but d'assurer une indépendance de décision du Conseil d'Administration.

performance, la conformité avec la réglementation et tenir ses engagements de gestion durable.

Encadré par des lois et des normes pour une plus grande transparence, notre Conseil d'Administration, à travers les principes et les systèmes de gouvernance qu'il a mis en place, maintient les intérêts des principales parties prenantes que sont les investisseurs, les actionnaires, les dirigeants, les collaborateurs, les fournisseurs et les autres partenaires.

#### La composition du Conseil d'Administration



Vincent LE GUENNOU
Président du Conseil d'Administration
Co-CEO ECP



Patrick MESTRALLET Administrateur, Directeur Généra iusgu'au 30 iuin 2016



Arthur ARNOLD
Administrateur indépendant



Laurent KLEIN
Administrateur,
représentant permanent de PROPARCO



**Mbaye THIAM**Administrateur,
représentant permanent de BOAD

#### Le rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale. Cette mission générale est déclinée en ces termes par la Charte de gouvernance de notre groupe bancaire.



Hurley DODDY
Administrateur. Co-CEO ECP



**Brice LODUGNON** Administrateur, ECP Côte d'Ivoire



**Ferdinand NGON** Administrateur, ECP Cameroun



**William NKONTCHOU** Administrateur, ECP Paris

#### Le fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est régi par un Règlement Intérieur. Il se saisit, dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent, sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales et au Directeur Général.

#### Valeurs éthiques et normes de conduite des Administrateurs

Les Administrateurs adoptent un comportement loyal à l'égard de la société. Ils doivent faire preuve de courage, de transparence, d'intégrité et de discernement. À tout moment, ils doivent pouvoir justifier de l'honorabilité nécessaire à l'exercice de leur mandat. Ils doivent être disponibles et s'impliquer activement dans l'exécution des missions et charges qui leur sont confiées.

#### Indépendance de la gouvernance

Les administrateurs doivent, en permanence, s'assurer que leur situation personnelle ne les met pas en situation de conflit d'intérêt avec la société. Chaque administrateur veille à informer spontanément le Président du Conseil de toute situation de conflit d'intérêt. En début d'année, les administrateurs font une déclaration d'éventuels conflits d'intérêts et ces déclarations sont répétées annuellement.

Chaque administrateur exerce ses fonctions en toute objectivité, impartialité, indépendance, loyauté et compétence dans l'intérêt de la société et des banques, tout en tenant compte de celui des déposants et de toutes les autres parties prenantes.

Chaque administrateur doit signer et respecter scrupuleusement la Charte des Administrateurs.

Les administrateurs sont soumis au Code de Déontologie du Groupe Orabank ainsi qu'à sa Charte de Gouvernance.

Le Conseil d'Administration est le garant du respect des valeurs éthiques et normes de conduite des administrateurs. Il veille à l'absence de conflit d'intérêts, se saisit de tous les problèmes d'intégrité, notamment les cas d'abus de biens sociaux et les abus de pouvoir dans le cadre des transactions et activités de la société.

#### Les Travaux du Conseil d'Administration en 2016

Au cours de l'exercice social 2016, le Conseil d'Administration d'Orabank a tenu 4 sessions plénières : la première, pour l'arrêté des comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tenue le 11 mai 2016, la seconde les 29 et 30 juin 2016 pour la définition et la déclinaison de la stratégie du Groupe (période 2016-2018), la troisième, le 28 septembre 2016 pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2016 (sociaux et consolidés) et la dernière, le 15 décembre 2016 pour l'adoption des budgets d'exploitation et d'investissement de l'exercice 2017 (session budgétaire).

#### Les Comités du Conseil d'Administration

Sans préjudice des dispositions légales et règlementaires en vigueur, le Groupe a mis en place des Comités spécialisés chargés d'assister le Conseil d'Administration de la société sur des questions spécifiques et définis dans le Pacte d'Actionnaires relatif à la Société :

#### 1. Comité d'Audit et Conformité

Le Comité est composé de M. B. LODUGNON (Président) et de M. W. NKONTCHOU (membre). M. Amadou LY (Directeur de l'Audit Groupe) assure le secrétariat de ce Comité. 2. Comité d'Investissement et de la Stratégie

Il est composé de M. V. LE GUENNOU (Président) et de MM. H. DODDY. L. KLEIN. F. NGON (membres).

Le Directeur commercial et projets du Groupe assure le secrétariat de ce Comité

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

#### 3. Comité Ressources Humaines et Rémunérations

Il est composé de M. V. LE GUENNOU (Président), MM. F. NGON, M. THIAM et P. MESTRALLET (membres).

Mme Sandrine GALY (Directrice du Capital Humain) assure le secrétariat de ce Comité.

Le Conseil d'Administration a constitué d'autres Comités jugés nécessaires à l'exercice de ses responsabilités et/ou à la mise en conformité avec les lois et règlementations applicables ainsi qu'en adéquation avec le Pacte d'Actionnaires :

#### 4. Comité des Risques

Il est composé de M. M. THIAM (Président), MM. F. NGON, W. NKONTCHOU (membres). M. R. KEDI (Responsable Risque Crédit) assure le secrétariat de ce Comité.

#### 5. Comité Ethique et Bonne Gouvernance d'Entreprise

Le Comité est composé de M. A. ARNOLD (Président), M. W. NKONTCHOU, P. MESTRALLET (membres).

M. Yao GUEMEDI (Directeur Juridique et Déontologue du Groupe) assure le secrétariat de ce Comité.

#### Evaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration procède chaque année à l'évaluation de son fonctionnement en vue de définir les mesures de la gouvernance du Conseil, de cerner avec précision le profil des Administrateurs et de mettre en relief les besoins de formation des Administrateurs, soit individuellement, soit collectivement.

Au cours de l'exercice 2015, les administrateurs ont procédé à leur auto-évaluation et ce process a été piloté par le Comité Ethique et Bonne Gouvernance du Conseil.

L'orientation retenue pour les prochaines années, aussi bien au niveau de la Holding que des filiales, est de combiner cette évaluation portée par les administrateurs eux-mêmes à une évaluation par un cabinet externe.

Parallèlement, une formation ciblée a été organisée au cours de l'exercice à l'attention de tous les Administrateurs du Groupe sur les normes et les enjeux de la bonne gouvernance, en marge de la réunion du Conseil de fin d'année.

#### Organisation de la Direction Générale

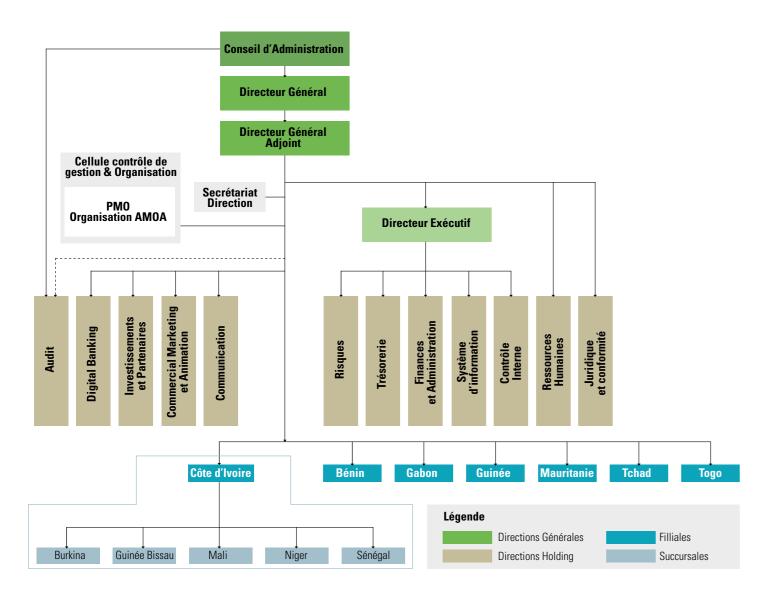
Chez Orabank, les actionnaires ne sont pas exécutifs, le Conseil d'Administration est indépendant, la Direction Générale assume pleinement ses fonctions de gestion du Groupe et participe toutefois au Conseil d'Administration.





Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

## Organigramme Holding



#### Objectifs fixés par la stratégie triennale 2016-2018 en matière de gouvernance

Dans le cadre d'une analyse interne réalisée sur les points à pérenniser et à améliorer de la gouvernance d'Orabank, des mesures ont été adoptées et sont en cours d'implémentation :

- Elaborer une charte définissant une organisation claire, transparente et efficace entre la holding et les filiales ;
- Formaliser les différentes procédures Groupe ;
- Renforcer l'organisation de la holding en créant ou renforçant les fonctions clés d'appui aux filiales (Ressources Humaines, Risques, Marketing, Contrôle de Gestion, Organisation & Gestion de la Qualité);
- Mettre en place les comités de management ;
- Reformer le processus d'approbation des crédits en instaurant plus de collégialité dans les décisions ;

- Adapter le système de délégation de pouvoir pour assurer une plus grande célérité dans le traitement des dossiers de crédit ;
- Anticiper sur la conformité avec les régulateurs et s'aligner dès 2018 sur les normes Bâle II et III.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Présence d'administrateurs indépendants au CA	100 %	100 %	100 %	100 %
Actionnaires membres de la Direction exécutive	0	0	0	0
Taux d'assiduité aux réunions de comités du Conseil d'Aministration	100 %	100 %	100 %	100 %

Suivre ce lien pour consulter nos politiques, codes et chartes.

# 2.3 - Conformité et respect des lois et règlements des pays d'implantation



GRI 416-02



Yao GUEMEDI, Directeur Juridique, Conformité et Responsabilité Sociale et Environnementale, déontologue

« La conformité représente le respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques. Nous suivons les orientations du Conseil d'Administration dont l'objectif est de contrôler la mise en œuvre de la stratégie de la banque avec un meilleur pilotage de la conformité réglementaire. »

#### Stratégie

Orabank s'engage à agir en conformité avec les lois et les réglementations, c'est-à-dire que tous les collaborateurs du Groupe doivent observer en toutes circonstances, les réglementations internationales, communautaires, nationales ainsi que les règles de déontologie professionnelle relatives à l'activité bancaire.

Il en est de même pour les décisions émanant du Groupe.

#### **Déploiement**

#### Une Direction Juridique et de la Conformité

Au niveau de la Holding, nous disposons d'une Direction Juridique, indépendante de toutes les fonctions opérationnelles conformément aux obligations réglementaires des sociétés de gestion

Une équipe de 2 personnes est dédiée à la conformité et à la supervision de ses risques.

Cette fonction s'assure que la société respecte l'ensemble des dispositions législatives, réglementaires et normes professionnelles propres à son activité de manière à garantir la primauté des intérêts.

#### Le déploiement de nos procédures de conformité

Le paysage bancaire est sujet à d'immenses pressions règlementaires et sociétales. La responsabilité du Groupe est de respecter les différentes lois qui sont applicables et, dans la pratique, répondre à des attentes de comportement qui ne sont pas consignées dans les textes de loi, mais présentes sous forme de normes établies par des institutions internationales.

Cette ambition se traduit par des engagements collectifs envers nos parties prenantes : clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires et société civile. L'atteinte de ces engagements implique le respect par les dirigeants et tous les salariés de règles de conduite éthiques partagées. Notre vision de la conformité est de nous attacher à vérifier le respect des lois et réglementations par le développement d'outils tels que notre charte éthique et notre code de déontologie tout en mettant en œuvre les systèmes de gestion et de reporting. Etant sous la surveillance de notre Conseil d'Administration, nous sommes en cours de renforcement et d'harmonisation des règles

En termes de processus, un travail important a également été conduit pour assurer que chaque entité suive des démarches similaires.

applicables au niveau du Groupe pour obtenir des standards

communs de référence dans tous nos pays d'implantation.

#### La formation, un élément clé de la conformité

En 2016, les formations déployées ont reflété les exigences de nos différentes activités, des législations nationales applicables et de nos règlements internes.

Les responsables juridiques ont participé à une formation de 5 jours à Lomé, sur les thèmes « Réglementation LAB/FT au sein de l'espace UEMOA » et « Financement du commerce international : de l'opérationnel au juridique ».

Les responsables juridiques formés deviennent à leur tour des formateurs, dans le cadre d'une formation RSE en ligne de 3 semaines sur la RSE, dispensée par UNEP FI (United Nations Environment Programme - Finance Initiative), une agence des Nations-Unies.

Des formations supplémentaires sont prévues en avril et en octobre 2017 pour une mise à jour des connaissances.





#### Conformité sur les normes de Bâle

Au cours du comité de Bâle qui rassemble les plus grandes banques centrales, les autorités ont décidé d'instaurer un ensemble de règles applicables aux banques pour stabiliser le système bancaire. Ces accords de Bâle visent à instaurer des normes internationales de renforcement de chaque établissement financier afin d'éviter des crises de plus en plus importantes. Toutes les dispositions sont prises pour assurer la totale convergence du Groupe à ces nouvelles règles applicables à partir du 1er janvier 2018.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016
Employés ayant suivi une formation liée à la conformité		375 membres du personnel et 54 sous-agents	867 membres du personnel et 355 sous-agents
Collaborateurs ayant accès aux documents de la conformité	Tous les collaborateurs en charge dans nos 12 pays de présence		

#### UNE CHARTE ETHIQUE UNIQUE POUR LE GROUPE

La Charte Ethique du Groupe Orabank, adoptée en 2015 et en révision en 2017, fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur. Elle énonce d'une part les principes d'éthique et le cercle des parties prenante et décrit d'autre part la gouvernance de l'éthique.

Suivre ce lien pour consulter nos politiques, codes et chartes.

## 2.4 - Ethique, déontologie et intégrité

GRI 102-17, 102-25, 102-26, 414-01

#### Stratégie

Orabank s'engage à ancrer une culture d'éthique, de déontologie et d'intégrité. Le Groupe attache la plus haute importance aux qualités éthiques et morales de ses collaborateurs.

#### Déploiemen

L'éthique et la déontologie professionnelle sont au cœur de notre activité et sont érigées en valeurs et principes qui portent sur des engagements profonds :

- Agir en conformité avec les lois et règlements ;
- Ancrer une culture d'intégrité;
- Faire preuve de loyauté et d'honnêteté ;
- Respecter les autres ;
- Respecter le secret professionnel du banquier ;
- Et l'ensemble de mesures veillant à ce que toutes les procédures soient conçues pour favoriser un bon comportement et promouvoir l'intégrité des personnes et des systèmes.

En ce sens, le système de gouvernance de notre Groupe intègre pleinement les considérations relatives à l'éthique et à la déontologie. Le système d'évaluation de nos administrateurs comporte également un volet prononcé relatif à la problématique Ethique et Déontologie.

Au niveau du Conseil d'Administration de notre holding et au sein du Conseil d'Administration de chacune de nos filiales, il est mis en place un Comité Ethique et Bonne Gouvernance qui recueille et traite tous les sujets relatifs à l'éthique, à la déontologie et à la gouvernance.

Il s'agit de l'un des Comités les plus actifs du Conseil d'Administration du groupe Orabank.

A l'initiative du Comité Ethique et Bonne Gouvernance du Conseil d'Administration du Groupe, l'exercice 2015 a vu l'adoption formelle d'une Charte de gouvernance applicable à l'ensemble des agents et dirigeants du Groupe ainsi que d'un Règlement Intérieur de nos Conseils d'Administration.

Notre système de gouvernance de l'éthique intègre également la nomination d'un Directeur juridique, déontologue et dans chaque entité, la présence d'un déontologue qui veille à l'application et aide à interpréter nos principes éthiques.

Le cadre de gouvernance du Groupe Orabank est construit autour de deux normes essentielles :

- 1 la Charte Ethique du Groupe
- 2 le Code de déontologie du Groupe

#### UN CODE DE DEONTOLOGIE POUR LE GROUPE

Le code de déontologie du Groupe Orabank, a été révisé le 27 Avril 2015; il s'applique à toutes les parties prenantes (Administrateurs, Direction Générale, Membres des Comités de Direction et à l'ensemble du personnel).

Suivre ce lien pour consulter nos politiques, codes et chartes.

Ces normes édictées au niveau de notre holding sont implémentées au niveau de nos filiales et de leurs succursales et font l'objet d'une large diffusion en interne.

- Il existe une politique d'Alerte professionnelle adoptée au plus haut niveau de décision du Groupe et entrée en vigueur depuis l'exercice 2014;
- La prise en compte de la problématique Ethique et Déontologie s'exprime également à travers la procédure de déclaration de conflits d'intérêts à laquelle se soumet chaque administrateur avant tout débat au fond lors des réunions du Conseil d'Administration;
- A l'égard de nos correspondants et clientèle, nos principes d'actions Ethique et Déontologie sont déclinés à travers le manuel de procédures LBC/FT du Groupe dont la dernière révision date du 27 avril 2015 ;
- La politique de gestion des cadeaux.

#### La procédure d'achats

Par souci de qualité des approvisionnements et de transparence sur les prix lors de la passation des marchés, en 2016, la Direction Générale du Groupe a mis en application effective la nouvelle procédure d'achats validée par le Conseil d'Administration. Cette procédure, disponible sur l'intranet, comprend deux volets : les Achats de Fournitures et Services et les Immobilisations. La consultation des fournisseurs est exigée pour la réalisation de tout achat si le montant du marché est supérieur à 100 000 F CFA.

L'ensemble de ces normes constituent donc un corpus de règles qui encadrent nos décisions et actions du point de vue éthique

et déontologie. Les campagnes, de large diffusion de ce dispositif normatif, sont continues au sein du Groupe afin de permettre une réelle appropriation par tous nos agents, collaborateurs, managers, administrateurs.

#### **Performance**

ľ	Nombre d'incidents éthiques remontés à la direction juridique et de la conformité	Non déclaré		
İ	% d'appels d'offres soumis aux procédures d'achats	79 %	80 %	85 %
	% d'administrateurs en situation de conflit d'intérêts	Les déclarations sont faites en fonction des sujets à l'ordre du jour		

## 2.5 - Prévention de la corruption et du blanchiment d'argent

GRI 205-01 à 205-03

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

#### **Stratégie**

Orabank s'engage à mettre en œuvre des politiques de lutte contre la corruption et de transparence sur les mécanismes d'influence de l'entreprise et des responsabilités de ses membres dirigeants.

#### <u>Déploiement</u>

Les banques du Groupe Orabank, en qualité de banques commerciales, sont exposées au risque de corruption, de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.

Evoluant dans un domaine où notre groupe fait face à des risques opérationnels qui peuvent impacter son image et sa réputation, nous accompagnons nos équipes dans l'appropriation d'une culture basée sur l'intégrité et la lutte contre des pratiques non tolérées par notre Groupe.

Dans le Groupe Orabank, le code de déontologie couvre la question de la prévention de la corruption et du blanchiment des capitaux et une charte éthique sur la partie de la prévention de la corruption.

## Vérification des renseignements sur les clients et les

Le dispositif en place a pour objectif de préciser les moyens de détection des opérations suspectes et de mettre en place des règles dissuasives de contrôle et de surveillance.

La banque ne doit pas s'engager dans des transactions ou opérations financières avec des personnes physiques ou morales dont elle ignore l'identité ou l'activité. Il convient de rester attentif aux dépôts importants en espèces qui ne sont pas justifiés par une activité économique connue et vérifiée. De même, toutes les activités ou montage financier, destinées à préserver l'anonymat du client sans justification ou cause économique connue seront évitées. Le blanchiment ne concerne pas seulement les dépôts en espèces mais également toutes les techniques qui serviraient à justifier des sources de revenus occultes, tels que les crédits documentaires, virements, etc...





Rapport Intégré Orabank 2016

#### La politique d'alerte du Groupe Orabank

En 2014, le Groupe Orabank a adopté et mis en vigueur une politique d'alerte, pour encourager les employés et toute partie prenante (actionnaire, client, prestataire...), désignés par le terme « lanceur d'alerte », à signaler les faits pouvant constituer des actes de violations graves des procédures et des règles internes du Groupe et/ou des actes délictuels susceptibles de nuire à sa réputation et à ses intérêts.

Cette politique sert à :

- Renforcer la transparence et le système de lutte contre des pratiques nuisibles à son image et ses intérêts;
- Permettre un signalement des actes de violation grave ;
- Assurer au lanceur d'alerte qui, de bonne foi, rapporte des faits susceptibles de constituer des actes répréhensibles, la confidentialité maximale et la protection contre toute mesure de rétorsion.

Les actes de violations graves et/ou délictuels sont constitués notamment des faits ci-après, sans que la liste ne soit exhaustive. Il s'agit notamment de :

- la fraude :
- la corruption ;
- la coercition ;
- la collusion ;
- le blanchiment de capitaux ;
- le financement du terrorisme ;
- le harcèlement et l'intimidation.

Ce document précise l'objet de la politique d'alerte, la protection du lanceur d'alerte, les informations des personnes visées, la revue annuelle et le reporting.

Tout employé du Groupe Orabank ou toute partie prenante (actionnaire, client, prestataire, ...) ayant connaissance de faits pouvant constituer des actes de violations graves pouvant nuire à la réputation et aux intérêts du Groupe est tenu de les notifier par écrit à l'adresse électronique sécurisée suivante, spécialement ouverte pour recevoir les cas d'allégations :

#### investigations@orabank.net

La réception des messages est restreinte au Directeur de l'audit et au Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Si le cas d'allégation concerne le Directeur de l'Audit ou le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, les messages seront envoyés à l'adresse électronique suivante : investigations2@ orabank.net restreinte à la Directrice Générale et au Président du Conseil d'Administration.

#### Protection du lanceur d'alerte

Tout lanceur d'alerte de bonne foi, qui aura signalé un acte de violation grave ou un acte délictuel dans le respect des procédures de la politique, bénéficiera de la protection du Groupe Orabank, contre d'éventuelles représailles.

#### Conformité réglementaire - application web-banking

Grâce à l'application bancaire SBA déployée depuis 2012, des dispositifs de lutte anti-blanchiment sont mis en œuvre tels le contrôle en temps réel des listes noires lors de l'entrée en relation avec un client ou lors des transactions bancaires (retraits, virements, etc.). Nous développons un système d'analyse du profil du client en vue de respecter les régulations et normes AML/ KYC (Anti-Money Laundering Compliance/Know Your Customer). Nous formons nos agents sur AML/KYC et avons intégré un audit régulier des pratiques.

#### Performance

Nombre de personnes soumises aux tests internationaux de lutte contre la corruption	-	-	20	
% de transactions couvertes par les dispositifs de lutte contre le blanchiment	100 %	100 %	100 %	100 %

Suivre ce lien pour consulter nos politiques, codes et chartes.

## 2.6 - Gouvernance des risques



Richmond KEDI. Responsable Risque Crédit

GRI 102-11, 102-30, 201-2, G4-FS2

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

« Aujourd'hui, une forte modélisation de la banque vers

l'internationalisation et la modernisation de sa gestion renforcent la culture du risque. Les risques de crédit sont pris



#### Stratégie

Orabank s'engage à l'amélioration de son dispositif d'identification et de maîtrise des risques liés à ses activités.

#### Déploiement

Orabank est une banque citoyenne et à travers la gestion du risque, nous souhaitons renforcer davantage la confiance dans les métiers de la banque. L'implémentation d'une culture de gestion du risque permet à nos chargés de clientèle d'apprécier les besoins de nos clients et de mieux les accompagner.

#### Nos instances de gouvernance des risques

La Direction des Risques veille à la maîtrise des risques de crédits, des risques de marchés et des risques opérationnels en contribuant activement à :

- La définition de la politique des risques du Groupe Orabank ;
- La mise en place d'un système de contrôle des risques liés aux crédits, aux opérations de marchés et aux risques opérationnels ;
- La définition et la gestion des processus de prise et de suivi des engagements.

Plusieurs Comités assistent le Conseil d'Administration en veillant à ce que la stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque du Groupe, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière :

- Le Comité Risques Groupe (CORISQ)
- Le Comité Gestion Actif-Passif Groupe (ALCO)
- Le Comité de Crédit de Premier Niveau (CPN)
- Le Comité de Crédit de Second Niveau (CSN)
- Le Comité de Revue des Engagements

en compte ainsi que les aspects inhérents aux activités de la banque notamment les risques opérationnels, de marché, et de plus en plus, les risques sociaux et environnementaux. »

Un risque est une incertitude quant à l'atteinte des objectifs et le Groupe Orabank en définit 3 catégories principales :

#### LE RISQUE DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE

La gestion du risque de crédit nécessite un processus robuste qui permette à la banque de gérer de manière proactive son portefeuille de crédit dans le but, d'une part, de minimiser les pertes et, d'autre part, d'afficher un retour sur investissement pour les actionnaires. Dans le contexte d'un fort développement de ses activités depuis 2012, Orabank considère que la maîtrise du risque de crédit constitue un point d'attention permanent.

La Direction des Risques Groupe assure des missions de prévention et de surveillance permanente des risques de crédit. Cette gestion préventive consiste à anticiper les situations de dégradation des crédits et à y apporter les ajustements appropriés. De plus, un manuel de politique de gestion du risque de crédit définit la politique globale de gestion des risques de crédit au sein du Groupe Orabank. La procédure d'octroi de crédit mise en œuvre au sein du Groupe Orabank s'articule actuellement autour de l'approche individuelle, en fonction des spécificités et des besoins des clients, tout en se reposant sur deux principes :

- La connaissance du client à travers des informations suffisantes pour évaluer le profil de risque :
- Le système d'approbation à l'unanimité des dossiers.
- La politique de couverture et d'atténuation des risques prend appui sur :
- d'une part, la prise de garanties réelles confortée par des mesures de sécurisation telles que les domiciliations, les lettres de confort, les cautionnements;
- d'autre part, la couverture par des fonds de garanties avec lesquels le Groupe a signé des conventions de couverture individuelle et/ou de portefeuille avec des garants de référence. Cet outil est majoritairement utilisé pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME).





Rapport Intégré Orabank 2016

#### LE RISQUE DE MARCHE ET DE BILAN

Le dispositif de gestion des risques de marché au sein du Groupe Orabank s'inscrit dans le cadre du respect des normes réglementaires telles que définies par les autorités de tutelle et l'application des saines pratiques de gestion des risques de marché. Le dispositif s'articule autour de trois axes principaux :

- Gestion des limites ;
- Suivi des indicateurs de gestion ;
- Consommation en Fonds Propres en termes de solvabilité.

Le Groupe Orabank s'assure du respect des limites réglementaires définies par les autorités de régulation des pays de présence du Groupe :

- La limite sur la position de change par devise ;
- La limite sur la position de change globale.

#### LE RISQUE OPERATIONNEL INTERNE

Le dispositif de gestion des risques opérationnels en place au niveau du Groupe, a pour ambition de répondre aux objectifs :

- d'identification de mesure et d'évaluation des risques opérationnels ;
- de maîtrise des risques et appréciation des contrôles ;
- de pilotage et suivi de la mise en œuvre des actions préventives et/ou correctives face aux risques majeurs.

Une politique de gestion des risques opérationnels a été mise en œuvre en Juin 2017.

La réalisation de la cartographie des risques dans tout le périmètre du Groupe est la première étape du système interne de mesure du risque opérationnel. La collecte des événements de risques à travers le système du contrôle interne permet de déterminer les pertes opérationnelles annuelles. Par ailleurs, le risque opérationnel lié à toutes les activités bancaires, se combine également avec les risques politiques, juridiques et d'image.

Nous finançons des investissements qui peuvent avoir un impact sur l'environnement naturel et les populations. Si les risques inhérents à ces activités ne sont pas maitrisés, des externalités négatives vont compromettre l'acceptabilité sociétale des projets par les acteurs locaux. Le Groupe Orabank se doit d'être vigilant et s'assurer de la prise en compte d'un principe de précaution dans la phase de conception des projets, comme par exemple, s'assurer que le site est salubre ou qu'il n'a pas été occupé auparavant par une entreprise d'enfouissement chimique.

#### NOS OUTILS ET PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Depuis 2015, notre modèle de croissance connait une grande mutation et le Groupe Orabank intègre les standards de gestion des banques internationales :

- Orabank dispose d'une procédure intégrant une cartographie des risques au niveau des pays ainsi que des manuels de gestion des risques ;
- Nous avons aussi des rapports trimestriels des comités des risques. Des indicateurs de mesure des différents types de risques ont été mis en place afin de calculer le niveau de portefeuille ou le nombre de créances non performantes. Dans les filiales, la revue des risques a lieu chaque mois et au siège, chaque trimestre ;

- Nous développons des outils informatiques pour améliorer notre suivi des risques, notamment pour le risque de crédit;
- Le Groupe s'est doté d'un outil de gestion globale des risques (ERMAS) avec des modules de notation interne de la clientèle entreprise, ALM et gestion des fonds propres. Après un test en central, l'outil sera déployé au niveau de toutes les filiales du Groupe
- Depuis 2016, nous avons instauré la classe des risques qui permet aux chargés de clientèle et aux analystes des risques crédit d'échanger sur l'appréciation des risques et de l'approche produit pour les clients;
- Nous avons lancé une évaluation de la satisfaction des clients, canal de perception de la qualité du dialogue entre les clients et les chargés de clientèle;
- Dans le cadre de partenariats avec les banques de développement, des sessions de formation à la gestion des risques seront proposées à nos clients ;
- Le Groupe Orabank a conçu et mis en place un système de management des risques environnementaux et sociaux (SYMRES). Un risque environnemental, social et de gouvernance (ESG) mal maîtrisé par un client peut entraîner pour l'institution financière un risque de crédit (défaut de remboursement du fait d'une grève par exemple), un risque de contrepartie (terrain pollué et dévalorisé en garantie par exemple), un risque juridique (procès, pénalités pour non-conformité réglementaire) et un risque d'image (crise médiatique).

Le Système de Management des Risques Environnementaux et Sociaux (SYMRES), mis en place par le Groupe Orabank, est utilisé dans l'octroi de financements et vise à identifier les risques sociétaux (sociaux et environnementaux) potentiels liés à tout nouveau projet d'investissement soumis à la banque. Cette analyse se fait en plus de l'investigation classique des risques économiques et financiers.

La gestion des risques ESG dans l'octroi de crédits moyen terme permet donc d'obtenir un avantage compétitif grâce aux risques et pertes évités, une meilleure connaissance et un meilleur suivi de la clientèle. Pour Orabank, 14 risques spécifiques ont été retenus et déclinés par pays après un diagnostic :

#### Les risques ESG

#### Gouvernance

- Non respect de la législation sociale
- Non respect de la législation environnementale
- Non respect du permis d'exploitation ou du droit foncier
   Corruption, collusion et pratiques commerciales déloyales
- orruption, collusion et pratiques commerciale

#### Socia

- Violation des droits de l'homme
- Conditions de travail indécentes
- Impact sur la santé
- Formation insuffisante
- Non respect des cultures et traditions

#### Environnement

- Consommation et pollution de l'eau
- Gestion des déchets insuffisante
- Dégradation des paysages et de la biodiversité
- Pollution et dégradation des sols
- Consommation d'énergie et pollution atmosphérique

#### LES RISQUES EMERGENTS

Orabank est de plus en plus vigilant sur :

- de nouveaux risques bancaires peu présents en Afrique ;
- la nature et la qualité des documents échangés avec nos clients, porteurs de risques juridiques préjudiciables.

#### LE PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE (PCA)

Le PCA est une procédure qui permet de sécuriser la disponibilité et la fiabilité du service et de prendre les mesures d'urgence en cas de crise, dans le but d'instaurer un plan de restauration pour assurer une continuité des activités. Le PCA répond à la préoccupation majeure de réduire les perturbations des activités du Groupe. Si les ressources humaines sont un élément fondamental de poursuite des activités, la disponibilité des ressources informatiques demeure un vecteur de stabilité et de continuité des activités.

Ainsi, un plan de continuité des activités est en cours d'élaboration dans le Groupe, pour une mise en oeuvre avant la fin de l'année 2017.

#### **Performance**

Indicateurs clés	2014	2015	2016
Nombre de personnes formées à la classe des Risques	-	-	75

Grandir ensemble

et pour

l'Afrique







# PARTIES PRENANTES ET ENJEUX RSE

## 3 - Parties prenantes et enjeux RSE

#### Grandir ensemble et pour l'Afrique

## 3.1 - Cartographie des parties prenantes



Ndèye Bineta Delphine NDIAYE, Directrice de la Communication GRI 102-9, 102-12, 102-40, 102-42

« La volonté du Groupe Orabank est de nouer des relations de confiance, à la fois harmonieuses et pérennes, avec les différents partenaires avec lesquels nous sommes amenés à travailler dans le cadre de nos activités. Nous souhaitons apporter des réponses adaptées à leurs attentes. »

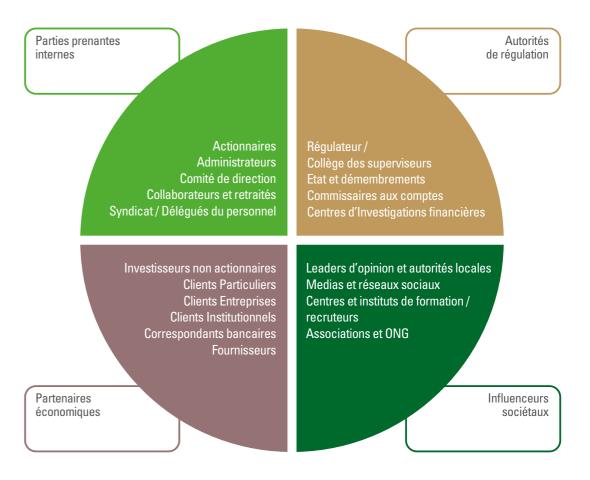
Un développement durable est la réponse aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. En tant qu'acteur économique de premier plan, Orabank a conscience de sa part de responsabilité face aux enjeux actuels et émergents.

Nous nous engageons dans une démarche de responsabilité sociétale qui nous permet de participer au développement économique durable des pays dans lesquels nous sommes implantés, tout en assurant la performance globale d'Orabank.

Nous intégrons les intérêts de nos parties prenantes essentielles que sont les actionnaires, clients, autorités locales, collaborateurs, régulateurs, société civile, tout en ayant une approche pragmatique de notre métier.

La qualité du service délivrée par le Groupe Orabank à ses clients dépend des hommes et des femmes qu'il emploie, de l'engagement des fournisseurs et des partenaires avec lesquels il collabore et enfin de la confiance pour l'offre de produits et services proposée à ses clients, investisseurs ou autres bénéficiaires.

L'écosystème d'affaires d'Orabank comprend un certain nombre d'acteurs qui contribuent directement ou indirectement à la performance globale de l'entreprise.





Le dialogue avec ses parties prenantes est la clef d'un développement pérenne d'Orabank. Le Groupe entretient depuis de nombreuses années des relations avec son écosystème de parties prenantes. L'expérience de ce dialogue permet notamment une meilleure identification des enjeux et des risques sociaux, environnementaux ou économiques. En effet, l'observation continue de l'évolution des attentes, des besoins et des contraintes de la société civile favorise une meilleure compréhension réciproque.

Les bénéfices qui en découlent sont une meilleure prévention des risques et des conflits et l'adaptation des orientations du Groupe aux évolutions du monde, sociologiques, technologiques ou institutionnelles.

Le dialogue permanent avec les parties prenantes permet de s'assurer que les enjeux les plus matériels sont bien identifiés et que des actions sont engagées pour réduire les impacts négatifs du Groupe et développer des opportunités de création de valeur sur ces sujets.

	Catégories	Attentes des parties prenantes	Modes de dialogue d'ORABANK
PARTIES PRENANTES INTERNES	<ul> <li>Actionnaires;</li> <li>Administrateurs;</li> <li>Comités de direction;</li> <li>Collaborateurs et retraités;</li> <li>Syndicats/Délégués du personnel.</li> </ul>	Respect des décisions stratégiques/Bonne gouvernance; Rentabilité; Bonne gouvernance; Communication transversale/atteinte des objectifs; Conditions de travail favorables et bien-être / Reconnaissance et épanouissement professionnel/Egalité de traitement/Rémunération juste/Assistance; Dialogue social/Respect du droit du travail; Entraide sociale et épanouissement des collaborateurs.	Réunions de CA; Assemblées générales (0 et E0); Rapport annuel; Insertions presse (convocations); Plateforme web administrateurs; Réunions périodiques des comités du CA; PV des réunions des comités de direction; PV des réunions des comités spécialisés; Réunions régulières (hebdomadaires)/Mail/Site internet/SMS/Affichage/journal interne; Town hall; Négociation des accords sociaux (collective aux banques et interne); Mails/courriers/
RNES	PARTENAIRES ECONOMIQUES  Investisseurs non actionnaires; Clients Particuliers; Clients Entreprises; Clients Institutionnels; Correspondants bancaires; Fournisseurs.	Transparence et rentabilité; Bonne gouvernance; Personnalisation de service/Tarification transparente/Produits et services adaptés à leurs besoins spécifiques/Accompagnement et conseil dans leur développement; Conformité et transparence; Délais de règlement; Gestion de la maîtrise des risques.	Site internet; Mails/courriers/SMS/Reporting/supports de communication; Campagnes publicitaires et d'appel; Street marketing; Questionnaires; Animation sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram); Rencontres à l'agence ou sur les lieux évènementiels; Rapport annuel/Visites des partenaires bancaires; Lettre de confort; Plaintes sur les réseaux sociaux.
PARTIES PRENANTES EXTERNES	AUTORITES DE REGULATION  • Régulateur / Collège des superviseurs  • Etat et démembrements ;  • Commissaires aux comptes ;  • Centres d'investigations financières.	<ul> <li>Conformité réglementaire et respect des normes;</li> <li>Transparence;</li> <li>Création de richesse (développement de l'économie locale-richesse et création d'emplois directs et indirects);</li> <li>Distribution de richesse (impôts et taxes);</li> <li>Lutte contre les pratiques non éthiques;</li> <li>Bonne collaboration / Approche partenariale et solidaire sur les questions sensibles;</li> <li>Bonne gouvernance et gestion préventive des risques;</li> <li>Authenticité et fiabilité du reporting des informations communiquées.</li> </ul>	<ul> <li>Reporting;</li> <li>Convocations à des réunions;</li> <li>Missions et rapports de contrôle;</li> <li>Publications officielles;</li> <li>Formations organisées par la Banque Centrale.</li> </ul>
	INFLUENCEURS SOCIETAUX  • Leaders d'opinion et autorités locales ;  • Médias & réseaux sociaux ;  • Centres et instituts de formation/recruteurs ;  • Associations et ONG.	Respect des traditions, du patrimoine et de la culture; Transparence sur la santé financière et les actualités de l'entreprise; Sujets de société (politique et religion); Soutien et solidarité/Accompagnement; Transparence des informations sur les produits et services; Intermédiation avec les consommateurs; Respect des engagements envers la société civile.	Crieur public (nocturne); Griot (porte-parole délégué); Délégation formée pour communiquer; Animation des émissions sur les radios locales; Conférences de presse; Réponses aux messages sur les réseaux sociaux; Demandes et protocoles de partenariat; Campagnes envers le grand public.

## 3.3 - Enjeux pertinents (matérialité)



GRI 102-47, 103-01

En mai 2017, Orabank a réalisé une analyse de matérialité pour mettre en perspective les enjeux qui sont les plus stratégiques pour le Groupe.

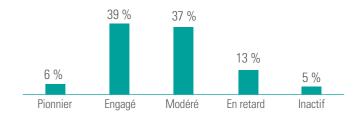
Pour établir cette cartographie des enjeux RSE, le Groupe a suivi les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI).

Les enjeux matériels « sont ceux jugés réellement importants et qui représentent les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation, ou ceux susceptibles d'affecter les décisions des parties prenantes ». Un séminaire a réuni les responsables communication de nos 12 pays d'implantation en Afrique de l'ouest et du centre. Un travail de prospective a été réalisé dans le but d'identifier les thèmes significatifs d'Orabank en relation avec les attentes de ses parties prenantes.

La Direction Générale a ensuite pré-priorisé 25 enjeux parmi les 60 identifiés comme importants pour Orabank. Les Directeurs généraux ont également été invités à s'exprimer sur les enjeux essentiels pour le développement du Groupe.

Afin d'étendre le périmètre de la consultation à l'ensemble de ses parties prenantes, Orabank a invité 2 300 parties prenantes clés, partenaires internes ou externes à répondre à une consultation en ligne. Cette enquête a été ouverte durant 3 semaines et les résultats ont apporté un éclairage sur les orientations stratégiques attendues.

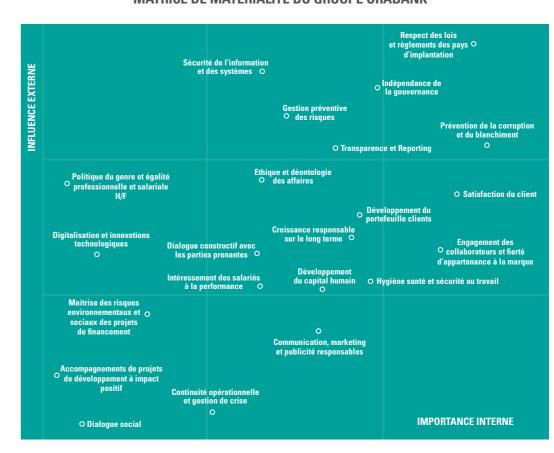
Cette enquête a permis de mettre en exergue que 45 % d'entre eux jugent le niveau de responsabilité sociétale du Groupe Orabank de "pionnier ou engagé", tandis que 37 % le considèrent "modéré".



Les parties-prenantes se sont exprimées sur les 25 enjeux les plus pertinents en les priorisant.

La matrice de matérialité d'Orabank permet de comprendre les attentes clés des parties prenantes et les enjeux sur lesquels la stratégie doit s'appuyer.

#### MATRICE DE MATERIALITE DU GROUPE ORABANK







# 4 CREATION DE VALEUR

## 4 - Création de valeur



## Selon nos capitaux de valeurs

Les objectifs de la stratégie triennale 2016-2018 du Groupe orabank

Bâtir un Groupe
intégré, partageant une
vision et des valeurs
communes

2. Investir dans une expansion forte tout en maitrisant les charges

3. Renforcer la maîtrise des risques

4. Mobiliser des ressources suffisantes à des coûts compétitifs et conforter la solidité financière du groupe

La stratégie triennale du Groupe Orabank se décline en objectifs et actions selon les enjeux les plus pertinents pour nos parties prenantes



Gouvernance (conformité, éthique, lutte contre la corruption et le blanchiment, gouvernance des risques)				
Capital humain	<ul> <li>Attraction et fidélisation des talents;</li> <li>Développement du capital humain;</li> <li>Hygiène, santé et sécurité au travail;</li> <li>Dialogue social;</li> <li>Politique du genre et égalité professionnelle et salariale H/F;</li> <li>Performance et engagement des collaborateurs.</li> </ul>			
Capital financier	Croissance responsable sur le long terme.			
Capital industriel et intellectuel	<ul> <li>Efficience et excellence opérationnelle;</li> <li>Sécurité de l'information et des systèmes;</li> <li>Digitalisation et innovations technologiques.</li> </ul>			
Capital social et relationnel	<ul> <li>Développement du portefeuille clients ;</li> <li>Satisfaction du client ;</li> <li>Démarche d'engagement auprès des parties prenantes.</li> </ul>			
Capital environnemental	Lutte contre le changement climatique.			



## 4.1 - Capital Financier

## Notre responsabilité

GRI 102-29, 203-1



**Maïmouna WALLAH** , Directrice Administrative et Financière

« Un objectif de notre stratégie triennale vise le renforcement de notre capacité à mobiliser les ressources financières

#### Stratégie

Le Groupe Orabank vise sur le long terme des ratios de ROE > à 20 % et un ROA > à 2 % par filiale.

#### **Déploiement**

Le capital financier représente notre capacité de mobilisation de ressources financières auprès de nos actionnaires et investisseurs ou par le biais d'opérations de financement structuré. Il représente aussi notre capacité à disposer de ressources durables pouvant garantir la création d'emplois répondant aux besoins variés de nos clients.

Notre Plan Stratégique 2016-2018 s'intitule « Consolidation et Efficience » et consiste, entre autres défis, à conforter la solidité financière de notre groupe. Nous mettons en place des indicateurs clairs sur les performances attendues du plan stratégique 2016-2018 (part de marchés, ressources et emplois, ratio de solvabilité, ROA, ROE, coefficient d'exploitation).

En vue de garantir la stabilité et le développement de la performance économique du groupe, Orabank définit des politiques et procédures adaptées : amélioration de l'efficacité opérationnelle, croissance du rendement, maîtrise des coûts opérationnels, management par les processus, investissements en matière d'innovation et diversification des produits et services. Dans le cadre de notre stratégie triennale, nous avons fixé des objectifs à réaliser à l'horizon 2018 d'une part :

- Mobiliser plus de 100 milliards de F CFA sous la forme de ressources long terme ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des fonds propres des filiales pour anticiper les nouvelles exigences réglementaires ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie d'optimisation de la collecte des dépôts :
- Signer des partenariats avec des Compagnies d'assurances de premier plan pour le développement de produits de la bancassurance ;



**Serge MIAN,**Directeur des Relations Investisseurs et Partenaires

pour soutenir notre croissance et répondre aux enjeux des nouvelles exigences règlementaires. »

- Signer des partenariats stratégiques avec les institutions de développement pour augmenter nos financements thématiques;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources moyen-long terme sur les marchés financiers régionaux et internationaux.

D'autre part, nous visons également une amélioration de notre communication financière en assurant la diffusion d'une bonne qualité de l'information financière. Les collaborateurs d'Orabank mettent leur expertise et expérience du crédit à la disposition de nos clients en leur apportant un encadrement pédagogique sur les risques encourus dans leurs activités et sur les choix optimaux pour mieux structurer et utiliser leurs ressources.

De cette manière, nous contribuons à réduire les tensions de trésorerie de nos clients, améliorant ainsi leur confort financier.

L'édition de ce rapport intégré atteste de notre volonté d'une plus grande transparence envers nos partenaires financiers et nos parties prenantes intéressées par le Groupe Orabank.

Orabank s'engage à exercer sa responsabilité sociétale et environnementale dans le cadre du développement de ses activités et de ses relations avec ses clients. Orabank veille à ne pas augmenter les impacts sociaux négatifs provenant de l'évolution de sa palette de produits et services proposés aux clients sans prendre en compte leur capacité financière et leur situation de trésorerie. Orabank souhaite également partager les effets de la croissance avec ses parties prenantes.

Notre développement passe par une croissance responsable de long terme pour assurer une redistribution de la valeur créée par le Groupe Orabank à l'ensemble de nos parties prenantes. Aussi, nous sommes déterminés à être un acteur de référence contribuant efficacement et durablement à l'essor de l'économie africaine.

CAPITAL FINANCIER: Notre objectif à 2018 et nos 2 axes prioritaires	
Atteindre un ratio de solvabilité > 12 %,	Croissance responsable sur
un ROF > 20 % et un ROA de > 2 % par filiale.	le long terme





GRI G4-FS6

Groupe ORABANK consolidé En Millions de F CFA	2014	2015	2016	Variation 2015/2016
Produit Net Bancaire	81 484	94 213	102 036	8 %
Frais Généraux	-51 536	-64 176	-65 560	2 %
Résultat Brut d'Exploitation	29 948	30 037	36 476	21 %
Coût net du risque	-20 272	-17 047	-11 455	-33 %
Résultat avant impôt	9 676	13 083	25 019	91 %
Crédits à la clientèle	787 045	905 248	981 257	8 %
Dépôts de la clientèle	832 117	952 397	1 059 856	11 %
Total bilan	1 238 285	1 492 923	1 637 498	10 %

Ratios d'efficience	2014	2015	2016
Ratio de solvabilité	14 %	13 %	13 %
Rentabilité des fonds propres (ROE)	7 %	8 %	14 %
Rentabilité des Actifs (ROA)	1%	1%	1%
Transformation (Crédits/dépôts)	95 %	95 %	93 %
Coefficient d'exploitation	63 %	68 %	64 %
Rentabilité du capital humain (PNB/Effectif)	55	58	60







## Croissance responsable sur le long terme



**Sylvestre MANG,** Responsable Financements Structurés

GRI 102-33

« L'objectif stratégique d'Orabank est de devenir l'acteur de référence des financements structurés dans la sousrégion en étant capable, sur les secteurs ciblés (énergies renouvelables, infrastructures, télécommunications ou transport), d'accompagner efficacement les entreprises dans le montage de transactions de taille significative. »

#### Stratégie

Orabank souhaite se positionner comme l'acteur de référence dans la communauté bancaire pour le financement structuré.

#### **Déploiement**

Ces financements dits spécialisés portent sur le financement d'infrastructures (ponts, routes, ports en eau profonde, échangeurs, installations de télécommunication, etc...) d'énergies (gaz, et énergies renouvelables), d'actifs (rail, ferroviaire et maritime) et de ressources naturelles (extraction pétrolière). Le principe des financements de projets repose sur les flux de trésorerie (cash flows) dégagés par l'exploitation des actifs une fois construit sur des activités de moyen et long terme, offrant une bonne prévisibilité de revenus.

#### Démarche de financements structurés

Le but étant de répondre à des besoins spécifiques de nos clients tel que :

- **1.** Le besoin d'une somme de financement significative  $> 2\,000$  millions F CFA ;
- **2.** Une maturité de prêt plus importante (de 7 à 15 ans en moyenne);
- **3.** La possibilité d'externaliser de leurs bilans les financements accordés ;
- 4. Un financement à recours limité.

En raison de l'importance des montants sollicités et de la maturité des prêts de financements spécialisés, le Groupe Orabank aura vocation à syndiquer les financements qu'il met en place, en interne en faisant appel aux autres filiales du Groupe, ou en externe en faisant appels aux banques partenaires pour le financement.

Une procédure établie sert de guide de référence destiné à toutes les personnes impliquées dans l'initiation et la gestion des prêts syndiqués par le Groupe Orabank ou une autre institution financière.

Il faut souligner les montants généralement conséquents des financements structurés. Le cycle de maturité est bien plus long que pour des crédits classiques.

Habituellement, la banque prête sur une durée entre 5 et 7 ans, la durée de remboursement des projets de financement structuré est égale ou supérieure à 7 années voire jusqu'à 14 ans.

Une relation de long-terme se noue avec nos partenaires clients dans un contexte d'accompagnement personnalisé de leurs besoins à moyen et long terme.

#### Les phases du projet de financement structuré

- **A.** La phase de conception : la filiale Orabank mène une due diligence afin de s'assurer que la conception du projet remplira les exigences financières permettant de rembourser les échéances pendant la durée de vie du prêt.
- **B.** La phase de construction : après la mise à disposition des fonds à la fois par les apporteurs en fonds propres (sponsors) du financement et par les banques prêteuses.
- **C.** La phase opérationnelle : exploitation de l'actif financé. Celui-ci pourra désormais générer des cash-flow permettant de rembourser le prêt consenti.

Le positionnement d'Orabank se caractérise par :

#### 1. Une grande agilité

Ce type de financement requiert du temps pour sa mise en œuvre selon les types d'acteurs impliqués. Nous sommes une banque en forte progression et avons développé un processus agile et réactif.

#### 2. Un positionnement fort sur les énergies renouvelables

Nous développons une expertise sur des projets à fort impact économique mais aussi avec un volet environnemental et social étudié sur le long terme. Nous souhaitons soutenir les projets à faible émission de  $CO_2$ .

Sur la base d'un questionnaire aligné avec la stratégie RSE du Groupe Orabank, nous analysons systématiquement toutes les transactions grâce à notre outil SYMRES.

#### **BONNE PRATIQUE AU TOGO**

Dans le cadre de notre mission bancaire, nous contribuons directement au développement économique de notre continent. De nombreuses infrastructures réalisées au Togo ont été largement financées par notre banque.

En particulier, les réseaux routiers qui ont été refaits aussi bien à Lomé, la capitale qu'à l'intérieur du pays. Nous avons accompagné la plupart des entreprises du BTP qui ont exécuté les marchés publics. Ce progrès de nos infrastructures permet aujourd'hui de fluidifier les relations commerciales et logistiques. En effet, le Togo constitue une porte d'entrée pour les pays qui n'ont pas accès à la mer (Niger et Burkina) et ces accès routiers facilitent les échanges commerciaux et l'intégration de nos économies.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Volume de mandats des financements structurés (millions F CFA)	50 000	65 000	84 000	150 000







## 4.2 - Capital Humain

## Notre responsabilité



**Sandrine GALY,**Directrice des Ressources Humaines

GRI 102-25, 102-29, 102-33

« La force d'Orabank est d'avoir des collaborateurs engagés, motivés et fiers de travailler pour l'institution. Nous nous sommes développés par fusions successives et l'intégration

régulière de nouveaux collaborateurs dans les meilleures conditions a toujours été une préoccupation. »

#### **Stratégie**

Orabank s'engage à être un Groupe attirant, retenant les meilleurs talents et reconnu dans nos marchés dans le premier quartile des banques offrant les meilleurs cadres de travail et de rémunération.

#### <u>Déploiement</u>

Notre capital humain intègre les aptitudes, les compétences, les qualifications, les expériences et les autres qualités des ressources humaines favorisant sa capacité productive et le bien-être personnel, social et économique.

Fort de ses expériences dans les différents pays de présence depuis le démarrage de ses activités en 1988, le Groupe Orabank nourrit aujourd'hui de grandes ambitions et souhaite devenir une référence dans tous les domaines liés au capital humain.

Notre philosophie de gestion du capital humain est basée sur la responsabilité et le respect mutuel de tous les acteurs qui composent le Groupe. Nous devons nous efforcer de créer un environnement de travail motivant, dynamique tout en respectant les conventions, les lois et règlements en vigueur.

Orabank s'engage à développer une culture d'entreprise fondée sur la promotion des talents, des champions dans chacun des pays, l'esprit d'équipe et la diffusion des meilleures pratiques.

#### Le Groupe s'engage à :

- respecter le cadre légal du travail, c'est-à-dire l'ensemble des textes régissant les relations de travail (Code du travail, convention collective, accords... dans les pays respectifs);
- assurer un environnement de travail sain et propice au développement des compétences professionnelles et à l'épanouissement professionnel et personnel de tous les collaborateurs ;
- prendre toutes les mesures appropriées pour la protection sociale des salariés et leur sécurité sur les lieux de travail ;
- œuvrer pour garantir à ses salariés un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;

- instaurer un climat de travail constructif permettant le maintien de relations cordiales entre tous les salariés (collègues, hiérarchies...).

Plus généralement, le Groupe se fixe pour objectif de respecter les principes établis par les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment les conventions sur le travail forcé, sur l'âge minimum au travail, sur l'abolition du travail des enfants, sur la discrimination en matière d'emploi et de profession, sur l'égalité de rémunération, sur le respect de la liberté syndicale et sur le droit d'organisation et de négociation.

En contrepartie, le Groupe attend de ses collaborateurs :

- qu'ils fassent preuve de la plus grande intégrité et qu'ils évitent toute situation de conflit d'intérêts ;
- qu'ils se conforment aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où le Groupe intervient et qu'ils aient un comportement irréprochable :
- qu'ils recherchent et cultivent l'excellence dans l'exécution de leurs activités :
- qu'ils mettent en pratique les prescriptions du code de déontologie du Groupe, la politique en matière de RSE, de lutte anti blanchiment/ financement du terrorisme;
- qu'ils évitent de porter atteinte à l'image et aux intérêts de la banque par leurs comportements et activités extra professionnelles.

Le capital humain étant la ressource clé de l'organisation, il importe d'en assurer une gestion cohérente, rigoureuse et équitable. A cet effet, le Groupe Orabank met en place au niveau de chacune de ses entités (holding et filiales) un Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Notre Groupe s'est lancé dans une politique d'amélioration et de renforcement de sa position sur ses différents marchés de présence.

Dans un contexte hautement concurrentiel, cet objectif ne pourra être atteint qu'à travers une démarche stratégique cohérente. Cette démarche a été développée dans le plan d'action stratégique 2016-2018 de la holding et comporte plusieurs objectifs à mettre en œuvre en termes de développement RH et ce, dans tous les pays du Groupe.

Nous faisons face également à une très forte croissance et le challenge est bien de consolider notre propre métier.

Nous avons mis en place un manuel de procédures et des politiques de ressources humaines et déployé un logiciel intégré de gestion RH. C'est un outil très performant pour le volet paye, la gestion de la formation, la gestion des compétences et les collaborateurs RH sont formés à son utilisation.

#### Le capital humain d'Orabank

La force d'Orabank est d'avoir des collaborateurs très engagés, très motivés et dans l'ensemble, fiers de travailler pour le groupe. L'intégration des collaborateurs issus des fusions nécessite une adaptabilité, nous devons rester très agiles et garder notre esprit dynamique. Nous avons pris un engagement très fort vis-à-vis de nos investisseurs lors de nos fusions : ne pas créer d'impact négatif sur le personnel.

Nous souhaitions faire du capital humain un des leviers de performance au sein de notre Groupe. Nous allons poursuivre la modernisation de la gestion de notre capital humain et nous devons faire correspondre dans la mesure du possible les aspirations des collaborateurs avec les objectifs et la stratégie du Groupe.

#### Le recrutement chez Orabank

Au sein du Groupe Orabank, la politique de recrutement a pour objectif de doter les différentes entités de ressources humaines motivées et qualifiées, de promouvoir la mobilité interne tout en respectant la réglementation en matière de recrutement et d'emploi.

Nous attendons de nos futurs collaborateurs qu'ils adhèrent pleinement à nos valeurs : humaine, engagée et audacieuse. Nous avons des procédures très claires, une charte du recrutement interne pour garantir une harmonisation de nos pratiques dans notre périmètre des 12 pays. Nos processus de recrutement offrent une base commune et robuste, et nous privilégions avant tout les compétences et l'adéquation au profil recherché.

Désormais, nous généralisons la mise en place d'une période d'intégration. Le plan est différent selon le poste et les responsabilités mais tous les postes de direction aujourd'hui, Directeurs Généraux, Directeurs Généraux Adjoints, membres des Comités de Direction, connaissent une étape d'insertion pour rencontrer les différents directeurs, comprendre les fonctionnements, s'imprégner des

différents manuels, des différentes procédures et pour que chacun puisse repartir dans son pays d'affectation avec tous les outils. L'objectif est de pousser chaque filiale à adopter les bonnes pratiques du Groupe et à les décliner au niveau local, à chaque niveau de responsabilité.

#### La sous-traitance et le personnel extérieur

Les activités de sous-traitance restent principalement liées aux activités de gardiennage, surveillance, nettoyage et entretien des extérieurs. Compte tenu d'une insécurité grandissante dans certains de nos pays nous avons renforcé les activités de gardiennage professionnel par le renforcement de l'effectif avec des gendarmes et militaires mis à disposition par les autorités locales.

#### Les progrès de 2016

L'année 2016 a été marquée par la définition et la mise en œuvre d'une nouvelle feuille de route pour la Direction des Ressources Humaines. La stratégie définie s'inscrit à la fois dans la continuité des chantiers entamés depuis 2014 en faveur du développement du capital humain mais aussi dans une nouvelle « vision 2018 » permettant l'accélération de projets à forte valeur ajoutée pour le Groupe et pour l'ensemble de notre personnel. Nous visons à renforcer tous les processus de gestion des RH, à tous les stades de la vie d'un salarié.

En septembre 2016, la DRH Groupe a démarré l'implémentation d'un Système d'Information Ressources Humaines dénommé SAGE X3 PEOPLE. Cet outil est une offre logicielle fondée sur la technologie et l'expertise acquises autour de la gamme des produits ERP de Sage. Cet outil est multi fonctionnel, multi société, multi législation et a pour objectif de participer à une meilleure gestion du Capital Humain

Dans un premier temps, cet outil sera exclusivement dédié aux équipes paie et ressources humaines mais il pourra à terme s'adresser aux managers pour certains sujets partagés dans la gestion quotidienne comme la gestion des congés, les évaluations... Enfin, il permettra aux équipes une meilleure analyse de leurs indicateurs de performance puisque les tableaux de bord pour le Groupe mais aussi pour chaque filiale peuvent être identiques et automatisés. Après une période de formation à l'outil SIRH, le passage en production a été fait en janvier 2017.

#### CAPITAL HUMAIN : Notre objectif à 2018 et nos 6 axes prioritaires

Etre un groupe attirant, retenant les meilleurs talents, et reconnu dans le premier quartile des banques offrant les meilleurs cadres de travail et de rémunération dans nos marchés.

Attraction et fidélisation des talents

Développement du capital humain

Hygiène, santé et sécurité au travail

Dialogue social

Politique du genre, égalité professionnelle et salariale homme/femme

Performance et engagement des collaborateurs

40

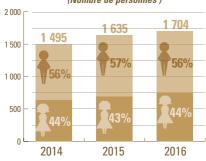
Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

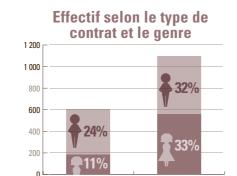
#### Attraction et fidélisation des talents

Grandir ensemble et pour l'Afrique

GRI 103-02, 103-03

#### **Progression des effectifs** Nombre de personnes , 1 704





Cadres /

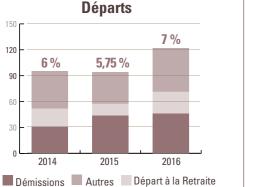
Agents de maîtrise

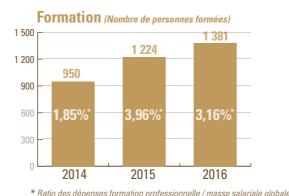


2016

2015

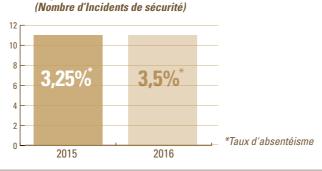
2014



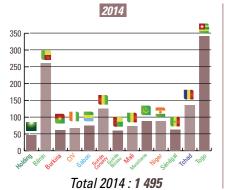


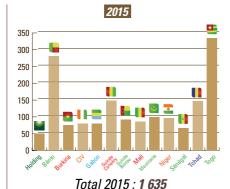
Non-cadres

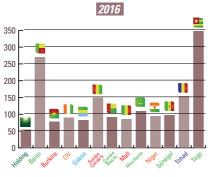
## Santé, sécurité et bien-être



#### Répartition des effectifs par pays







Total 2016: 1 704

#### Stratégie

Le Groupe Orabank souhaite attirer, accompagner dans leur parcours et fidéliser ses talents au sein des filiales.

#### <u>Déploiement</u>

Nous sommes un Groupe jeune en pleine croissance, où les opportunités de projets ambitieux et de créations de postes sont importantes. Notre challenge est de développer les compétences, gérer les talents et de faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien chez Orabank indépendamment de la rémunération.

Nous visons à proposer des conditions de travail motivantes, des plans de développement, une progression possible. Le défi aujourd'hui sur ce marché concurrentiel est de faire du développement des compétences et de promouvoir une politique RH et sociale qui s'appuie sur un ensemble de paramètres y compris le bien-être au travail.

Conscient de l'importance de la phase d'intégration dans la réussite des employés au sein de l'institution, le Groupe Orabank s'engage à proposer le parcours d'intégration le plus efficace possible. Ce parcours est destiné à permettre aux nouveaux arrivants de se sentir bien accueillis et en confiance dans leur nouvel environnement de travail. Cette période permet de se familiariser plus rapidement avec le fonctionnement de l'entreprise, avec les pratiques et les politiques à respecter et avec l'ensemble du personnel à travers des rencontres programmées.

#### Identifier et développer les talents du Groupe

La démarche de culture managériale entamée par le groupe permet la détection et l'accompagnement de nos talents au sein des filiales. Ainsi les collaborateurs identifiés sur des bases claires et objectives pourront se voir proposer en interne des formations plus spécifiques à leurs besoins et des propositions de mobilité interne correspondant à leurs axes de développement. La mobilité interne permet de fidéliser les collaborateurs les plus performants et à compétences équivalentes, la priorité doit être donnée aux candidatures internes. En cas de poste vacant, la recherche de candidats se fait prioritairement en interne.

#### La gestion des talents

Nous avons démarré la revue des talents et nous évaluons leur capacité à tenir les postes, leurs potentiels d'évolution et les besoins en développement.

• Le premier programme de gestion des talents a été lancé en partenariat avec l'École des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC Paris), en mai 2016, à l'hôtel Sarakawa à Lomé.

Ce programme devait permettre au groupe de répondre à 3 objectifs principaux:

- 1. Développer le capital humain en vue d'assurer son adéquation aux profils nécessaires pour accompagner la stratégie ;
- 2. Se constituer un vivier de cadres hautement qualifiés, disponibles en interne pour les besoins de mobilité et d'expansion;
- 3. Réussir à fidéliser les talents en leur proposant de participer à leur développement de carrière.
- A la suite d'une évaluation 360° réalisée avec le Cabinet Human Invest, complétée avec les résultats des évaluations annuelles et avec l'accord des Directions Générales filiales, holding et Directions Fonctionnelles, nous avons constitué un premier groupe de 16 personnes issues principalement des comités de direction. Le but de ce programme est de préparer les dirigeants à prendre et à tenir efficacement des postes à responsabilités plus larges, que cela soit en mobilité horizontale, verticale ou géographique.
- D'ici la fin d'année 2017, la DRH Groupe a le projet d'organiser un comité de carrière spécifique (revue performance 2016, feedback à froid des formateurs, progrès individuels) et de mettre en place des plans de développement individuels immédiats.

#### La préparation aux besoins nouveaux

Dans le contexte concurrentiel de la banque, les groupes ont besoin de profils spécialisés pour maintenir leurs capacités opérationnelles et d'innovation et leur performance R&D.

Le Groupe a des besoins techniques ou spécifiques avec des particularités au niveau IT ou la monétique (des métiers des Systèmes d'information ou de la banque digitale). En lien avec notre projet de création de salle de marché au Togo et notre besoin de traders, nous devons prévoir l'intégration de nouveaux profils. Pour les autres postes, nous optons pour une forme de polyvalence et proposons de la mobilité interne en intégrant un bon accompagnement, du coaching et de la formation, ce qui nous permet de pourvoir certains postes de cette manière.

#### Politique en faveur des stagiaires

Notre politique en faveur des stagiaires vise à nous assurer de l'aspect qualitatif des contenus proposés et à mettre en place un suivi par les opérationnels. Elle sera mise en application en 2017 avec la signature de partenariats auprès des meilleures écoles dans le but de constituer un vivier de compétences et de former et garder en interne les meilleurs de nos stagiaires.

#### **Performance**

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Taux de fidélisation des salariés les mieux notés	-	-	-	98 %
Nombre de stagiaires	1 060	952	828	





Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

#### **Déploiement**

Compte tenu des nombreux défis du secteur bancaire, le développement et le renforcement des compétences du personnel sont des axes priorisés par le Groupe Orabank depuis plusieurs années. Les programmes de formation sélectionnés doivent répondre aux besoins individuels et collectifs tout en restant en lien avec la stratégie du Groupe et les attentes des clients.

Le Groupe s'engage à une revue des plans de formation, la rationalisation des budgets associés et l'alignement sur les besoins de mise en œuvre de la stratégie de développement. Les plans de formation sont élaborés au niveau de chacune de nos filiales puis partagés avec la Direction des Ressources Humaines du Groupe. En fonction des actions retenues, les formations sont organisées en interne ou en externe avec l'appui d'organismes partenaires et sélectionnés par appel d'offres.

La majorité des besoins couverts correspondent à des formations opérationnelles ou techniques mais ils évoluent de plus en plus vers des domaines transverses : management et leadership, gestion et culture du risque, évolutions réglementaires, légales et sujets liés à la gouvernance et à la RSE ou en lien avec le développement personnel.

En 2016, la Direction des Ressources Humaines du Groupe a initié un vaste programme de formation et d'accompagnement des managers sur le renforcement de nos capacités managériales et de leadership.

- Un budget de 5 % de la masse salariale est alloué au plan de formation. Dans cette enveloppe, une part est laissée à la Direction des Ressources Humaines locale des pays pour l'organisation de certaines formations (individuelles ou bureautiques). La Holding propose aussi des plans transversaux de formation.
- Le Groupe souhaite mettre en place une académie Orabank qui aura pour objectif de bâtir une culture d'entreprise forte et d'harmoniser le développement des compétences du capital humain, selon les besoins en postes nécessaires pour assurer la croissance.
- Chaque année, le Groupe choisit un ou deux thèmes pour des formations centralisées. Depuis 2 ans, nous travaillons sur les programmes de team building et de management. En 2016, notre programme de formation portait sur les risques et a été suivi par la Direction des Risques ainsi que par les chargés de clientèle.

#### Actions initiées de développement des compétences

- En 2016, afin de s'assurer de l'adéquation des profils de direction avec les besoins de l'organisation et de la stratégie du Groupe, les dirigeants ont été évalués avec l'aide d'un cabinet externe. Des axes de développement ont été identifiés et des actions de formation ont commencé dès la fin 2016, sur le thème « Le renforcement du leadership et des capacités managériales des Comités de Direction d'Orabank». 102 managers ont suivi cette formation en 2016.
- En 2017, la présentation du rapport d'évaluation de l'équipe dirigeante sera faite au Conseil d'Administration et des plans de formation individuels seront proposés pour répondre au plan de développement de chacun.
- La mise en place d'un programme de formation sur la gestion du risque de crédit, avec la création d'une classe des risques de 3 niveaux au sein du Groupe. En 2016, 3 sessions se sont tenues à Abidjan, Dakar et Lomé et 70 personnes ont été formées.
- La poursuite des formations bancaires diplômantes en vue d'améliorer le taux de réussite à l'ITB (objectif de 85 % sur l'ensemble du Groupe).
- La mise en place de formations internes au poste de travail dans les filiales, moins coûteuses et mieux adaptées aux besoins techniques.
- La holding a également participé de façon active à des programmes de formation à destination des filiales :
- Développement et gestion des ressources humaines ;
- Intégrer les réseaux sociaux dans sa communication digitale ;
- SBA (nouveau système bancaire d'exploitation bancaire);
- Normes IFRS;
- Règlementation LAB/FT au sein de l'espace UEMOA;
- Financement du commerce international;
- Manuel d'audit :
- Bâle II / Bâle III ;
- Marché cible des filiales :
- Financement des énergies renouvelables par SUNREF;
- Monétique ;
- Lancement en mai 2016 à Lomé du premier programme de gestion des talents en partenariat avec l'École des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC Paris).

#### Performance

Indicateurs clés de performance	2014	2015	2016	2018
% de salariés ayant reçu une formation	63,5 %	78,2 %	81 %	100 %
% dépenses formation professionnelle continue / masse salariale globale	3,86 %	3,96 %	3,15 %	5 %
Taux de réussite aux formations bancaires diplômantes	74 %	74 %	66,67 %	85 %
% Exécution du plan et budget de formation	-	96,10 %	68,62 %	80 %
Taux d'adéquation poste/profil	-	-	-	100 %

## Hygiène, santé et sécurité au travail



GRI 403-01 à 403-03

#### Stratégie

Orabank s'engage à proposer des solutions pour préserver la santé et le bien-être de ses collaborateurs.

#### **Déploiement**

Le Groupe Orabank déploie des politiques et processus en faveur de la promotion et du maintien de la santé, de la sécurité et du bien-être des collaborateurs en limitant et réduisant les risques professionnels dans leur environnement de travail. Nous attachons une attention à la prévention des effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail, notamment sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiques et psychologiques des collaborateurs ainsi que la gestion du stress et de l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

La pression exigée par les attentes des clients que nous nous devons de satisfaire rapidement et les moyens de communication digitaux renforçant le caractère d'urgence des demandes peuvent être générateurs de stress. Sur la base d'un climat social apaisé, la fidélisation de nos collaborateurs, surtout pour les fonctions centrales, est un indicateur de bon climat. Elle est source de productivité et nous sommes conscients que nous devons porter attention à certains postes sensibles. Certaines catégories de fonctions, notamment en back-office, sont génératrices de fatigue liée à la routine des tâches.

#### Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme du groupe reste stable et nous ne notons pas de dégradation particulière dans la mesure où le travail de collaboration et de contrôle mis en place avec les médecins de l'entreprise semble montrer de bons résultats dans la durée.

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

#### Les comités de Santé et Sécurité au Travail (CSST)

Des comités Hygiène, Sécurité, Santé au travail existent dans chacune de nos banques. La mission du CSST dépend parfois des règlements locaux mais regroupe 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 règlementaires 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.

Chaque comité doit tenir une séance trimestrielle et transmettre les procès-verbaux de réunion à la holding pour suivi des actions.

Leurs prochains travaux devront aider les équipes des ressources humaines à mieux appréhender les raisons d'absentéisme par pays afin de s'assurer que toutes les actions préventives et correctives sont effectives (médecin conseil, organisation, charge de travail ...).

#### **Bonnes pratiques des CSST**

- Au Bénin depuis 2011, le CSST a travaillé sur quatre actions principales : mise en place d'un contrat avec un professeur de sport pour des séances deux fois par semaine pour les volontaires, mise en place d'une cellule dans le cadre de plan d'intervention d'urgence en cas de violence en entreprise, mise à jour du plan d'intervention d'urgence (sécurité incendie notamment) et amélioration de la couverture vaccinale des salariés.
- Le CSST du Togo est en place également et a travaillé en 2016 sur l'amélioration des conditions de travail via l'agrandissement du siège et tous les aménagements indispensables à la réorganisation des bureaux.
- En Côte d'Ivoire, les actions du CSST se sont poursuivies autour d'actions d'amélioration des conditions de travail et des espaces (réfection des sanitaires, cantine...) ainsi qu'une prise en charge du personnel par le médecin de l'entreprise.
- Le Burkina Faso s'est affilié à l'Organisme National de Santé des Travailleurs pour créer son CSST interne en 2016.

#### Bien-être au travail

Soucieux du bien-être de son capital humain, le Groupe Orabank s'engage à mettre en œuvre des mesures visant à favoriser l'épanouissement et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de ses employés :

- le respect du temps de repos du personnel;
- l'obligation de prendre ses congés administratifs chaque année
- le respect et l'octroi des congés prévus pour des évènements familiaux :
- l'organisation et le parrainage d'activités récréatives et d'événements pour les employés et leurs familles afin de promouvoir la détente, l'esprit d'équipe et l'amitié entre les employés.

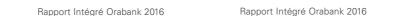
Le Groupe entend encourager le maintien de bonnes relations au sein du personnel, et un environnement propice au travail d'équipe qui conduit le personnel à donner le meilleur de lui-même.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016
Taux d'absentéisme	-	3,25 %	3,5 %
Incidents de sécurité*	11	11	11
Jours d'arrêt	-	379	136

<sup>\*</sup>I es incidents de sécurité sont essentiellement liés aux trajets et à la circulation pour les chauffeurs





GRI 102-21, 102-37, 403-04

#### **Stratégie**

Orabank s'engage à être une banque responsable, qui favorise l'écoute et le dialogue social.

#### Déploiement

Le respect, l'écoute du personnel et des instances représentatives font partie des axes soutenus par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines.

Nous déployons des politiques et processus qui assurent la représentation et l'indépendance des représentants employeur/ employés pour la négociation, la consultation et les échanges sur les sujets d'intérêt commun.

Dans l'ensemble du Groupe, le dialogue social est actif, constructif et chaque filiale entretient une concertation régulière avec les partenaires sociaux sur les sujets importants de la vie en entreprise. 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...).

#### Relations professionnelles et collectives

Les Délégués du personnel sont en place dans toutes les banques et pour 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 via des échanges soutenus et constructifs.

Ce dialogue passe non seulement par des réunions régulières avec la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines, mais aussi par l'organisation commune d'évènements associatifs et caritatifs et par le soutien de projets liés notamment à l'éducation et au sport.

#### Relations avec les organismes paritaires

Dans tous les pays, nous avons des délégués du personnel et des comités de santé et de sécurité au travail - CSST. Il reste encore deux pays qui ne l'ont pas mis en place; toutefois cela sera fait en 2017. De façon générale, le dialogue social est de bonne qualité et nous maintenons un dialogue ouvert et constructif avec les instances paritaires.

Dans la banque, les syndicats professionnels bancaires sont bien présents et ils négocient les accords de conventions collectives. Les conditions que nous proposons sont généralement supérieures au standard moyen dans le secteur.

#### Relations avec d'autres organisations

En dehors des organismes légaux, nous travaillons avec des cabinets de recrutement et nous mettons en place des partenariats avec des écoles. Nous avons mis en place un programme pour les talents avec HEC par exemple.

Nos partenaires externes sont les organismes de formation, les écoles et les cabinets de recrutement.

Cette approche partenariale nous permet d'accroître notre expertise dans le domaine des RH afin d'apporter à nos collaborateurs des programmes et solutions toujours plus innovantes et contributives de leur bien-être.

#### **Performance**

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Réunion entre les directions générales et les délégués du personnel	Αι	ı minimu	m 6 par a	ın*

 $<sup>^{*}</sup>ou\ selon\ les\ conventions\ collectives.$ 



# Politique du genre, égalité professionnelle et salariale homme/femme

Grandir ensemble et pour l'Afrique

GRI 102-35, 102-36, 405-01, 405-02, 406-01

#### Stratégie

Orabank souhaite assurer un traitement d'égalité et d'équité homme/femme.

#### **Déploiement**

Notre politique du genre repose sur un principe clé : valoriser chaque individu en respectant toutes les différences. La diversité constitue un facteur essentiel dans la performance d'une entreprise. Il s'agit de considérer chaque individu, avec ses différences, comme une valeur ajoutée. Nous entendons ainsi promouvoir et valoriser ces différences individuelles et faire de celles-ci une richesse au sein de nos équipes.

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 sur ces sujets. Orabank s'attache à mettre en place des principes, organisations et processus qui visent à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et atteindre l'égalité du niveau de rémunération, avec la volonté d'arriver à l'équilibre entre les effectifs des hommes et des femmes.

#### Le genre

Nous souhaitons promouvoir les femmes compétentes.

Sur nos 1 704 collaborateurs, nous comptons 962 hommes et 742 femmes. Sur nos 606 cadres, 30% sont des femmes, contre 70% d'hommes.

Nous formulons par conséquent des objectifs de diversité dans différents secteurs, notamment dans les métiers du front office.

#### L'égalité homme/femme

Le principe d'égalité professionnelle homme/femme s'inscrit dans notre politique RH comme un enjeu primordial. Nous souhaitons agir pour l'égalité professionnelle en matière de politique de rémunération et ceci, en amont du processus de recrutement. Nous sommes conscients que des écarts de parité demeurent au sein des fonctions dirigeantes et notamment la présence des femmes au sein des comités de direction filiales et succursales et de la holding mais l'engagement du Groupe et de la Direction des Ressources Humaines reste intact pour la correction de ces écarts.

Cependant, depuis 2016, une femme a été nommée à la tête de notre Groupe en assumant la fonction de Directrice générale du Groupe Orabank et membre du Conseil d'Administration.

Nous encourageons la progression des promotions des femmes en interne. Nous considérons que la rémunération doit être juste et équitable et inciter les collaborateurs à travailler dans l'intérêt à long terme des clients, tout en contribuant à la performance globale de l'entreprise.

Pour l'égalité salariale homme/femme, un point des disparités est fait et les mesures de correction seront inscrites au budget 2018.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Femmes dans le Groupe	43,6 %	43,2 %	43,9 %	-
Femmes dans les comités de direction	-	-	42	50 %







Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

GRI 401-01

#### **Stratégie**

Orabank souhaite développer la performance et l'engagement de ses collaborateurs.

#### **Déploiement**

Le groupe s'attache à proposer des conditions de travail motivantes et des systèmes pour développer l'employabilité des collaborateurs et développer leur fierté d'appartenance au Groupe.

#### Gestion de la performance

La gestion de la performance, sujet critique pour les directions des ressources humaines, s'appuie sur les principes suivants :

- Assurer le respect de l'équité interne et la transparence ;
- Etablir un lien entre performance (contribution) et rétribution et favoriser le sentiment de reconnaissance chez les salariés ;
- Assurer la compétitivité externe de l'entreprise en matière de rémunération;
- Répondre à l'exigence de maîtrise de la masse salariale, dans l'intérêt de long terme de l'entreprise.

Un système harmonisé d'évaluation des performances des employés a été mis en place pour permettre, sur une base cohérente et en fonction d'objectifs clairement définis, de déterminer le mérite et le potentiel d'évolution de chacun.

La gestion de la performance est un processus d'amélioration continue qui permettra de proposer des règles claires sur la répartition des bonus au sein du Groupe. Des améliorations seront apportées aux fiches d'objectifs et aux systèmes de mesure. Un déploiement est en cours dans les directions fonctionnelles de la holding et les directions de filiales; le système sera déployé pour l'ensemble du personnel sur les prochains exercices. L'objectif pour fin 2018 est d'arriver à un taux de fidélisation de 98% des salariés les mieux notés.

#### Intéressement des salariés à la performance

Un projet de révision, harmonisation et adaptation des grilles de rémunération, sur la base d'une pesée des postes sur l'ensemble de la holding et des filiales du Groupe a été lancé. Le Groupe Orabank propose une organisation permettant de développer l'implication des collaborateurs dans la performance de l'entreprise et d'en partager les résultats :

- Mise en place d'une structure salariale compétitive en lien avec l'évaluation des postes (grille salariale);
- Existence d'un processus de gestion de la performance avec un intéressement de 5 % au résultat réparti en 3 % de manière collective et 2 % en fonction de la performance individuelle mesurée lors des évaluations annuelles.

#### **Engagement et satisfaction des collaborateurs**

Notre turn-over reste très faible. En 2016 à la holding, nous avons lancé une enquête anonyme de satisfaction que nous allons étendre aux filiales en y apportant quelques améliorations.

Aujourd'hui dans cette enquête, les résultats ont une valeur de compréhension des attentes. Orabank propose des avantages sociaux peu présents sur le marché africain, comme la retraite complémentaire, une assurance décès, incapacité, invalidité et des indemnités de fin de carrière.

Depuis 2015, le groupe Orabank a initié un projet de classification des postes aux normes internationales. L'objectif est de permettre une meilleure gestion des carrières et des compétences (méthode HAY), en deux étapes :

- 1. revue de toutes les fiches de poste avec la mise en place d'indicateurs de performance par poste ;
- 2. cotation des niveaux de responsabilités des postes à l'aide du logiciel « Job Evaluation Manager (JEM)».

Le Groupe a engagé un chantier sur les valeurs de la marque en impliquant les collaborateurs.

Le Groupe Orabank pratique la politique de la Porte Ouverte en rendant les dirigeants accessibles.

#### **Avantages sociaux**

Dans le souci de garantir une protection sociale adéquate, d'améliorer la qualité de travail et de vie personnelle à ses salariés, le Groupe Orabank met en place un système harmonisé de gestion des avantages sociaux :

- Depuis 2015, le personnel bénéficie de taux de prêts privilégiés. 1 385 prêts ont été accordés en 2016;
- Tous les pays disposent de solutions d'indemnités repas et/ou de réfectoires équipés mis à la disposition du personnel, sous forme de carnet de tickets ou de carte magnétique ;
- Les frais de santé sont pris en charge à 80 % par Orabank pour toutes les Banques sauf en Guinée où le taux est de 95 % conformément à la Convention Collective. En 2016, un appel d'offres a été lancé au niveau du Groupe afin d'améliorer les performances et les coûts des contrats santé. L'étude sera poursuivie en 2017 pour une harmonisation des prestations;
- Diverses actions sociales sont menées en conformité avec les obligations conventionnelles et de la politique en vigueur.

#### **Performance**

Indicateurs clés	2014	2015	2016
Taux de turnover des collaborateurs	-	-	8,56 %
% collaborateurs bénéficiant d'un entretien d'évaluation de la performance	-	95 %	95 %
Postes référencés (méthode Hay)	-	-	187
Prêts à taux préférentiel accordés aux collaborateurs	1 065	929	1 385
Ratio des œuvres sociales financées par Orabank / masse salariale	2,69 %	2,70 %	2,72 %

## 4.3 - Capital Industriel et Intellectuel

Orabank s'engage à avoir un coefficient d'exploitation

inférieur à 50 % et être dans chaque pays de présence dans

le premier quartile des banques les plus performantes en

Le capital industriel et intellectuel est composé des ressources

organisationnelles : nos agences, nos équipements, nos

savoirs, nos systèmes, nos procédures, nos logiciels et

nos infrastructures digitales. Nous incluons également la

Après une série de créations et d'acquisitions, le Groupe Orabank

est présent dans 12 pays de l'Afrique de l'ouest et du centre

(Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Conakry, Guinée

La présence d'Orabank élargie sur les zones CEMAC et UEMOA

constitue un réel atout, conduisant à une relative stabilité des taux

de change hors dépréciation des taux de change des monnaies

Ouguiya et Francs Guinéen. Le Groupe Orabank, d'envergure

régionale, porte néanmoins l'image d'une banque internationale.

Le réseau d'agences du Groupe est désormais constitué de 139

agences Orabank. L'objectif de notre Groupe est de poursuivre

les ouvertures d'agences dans les zones nous permettant d'être

encore plus proche de nos clients. Nous souhaitons assurer une

disponibilité des DAB/GAB et optimiser nos modèles d'agence en

**LE PLAN TRIENNAL 2016-2018** prévoit que la structure

organisationnelle du Groupe Orabank réponde à de nouvelles

• Création d'une cellule Contrôle de gestion et organisation,

dotée d'un responsable en charge de la mise en œuvre du

• Création d'une direction en charge de la banque digitale ;

• Renforcement de la Direction Informatique en Direction

Système d'Information, prenant en compte les évolutions

stratégiques (stratégie digitale élargissant la couche

applicative aux processus clefs) et les exigences d'efficience,

• Renforcement de la Direction commerciale en Direction Commerciale, Marketing et Animation pour un meilleur

positionnement sur le marché de chacune des filiales.

de sécurité et de conformité des opérations

Plan Stratégique et appuyée dans la maîtrise d'ouvrage;

lien avec l'évolution des attentes et usages de nos clients.

Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo).

## Notre responsabilité

capacité du réseau de distribution.

Orabank, la force d'un réseau

orientations stratégiques

**Stratégie** 

termes de PNB.

**Déploiement** 

Efficience opérationnelle

Pour assurer la compétitivité du Groupe et sa rentabilité, des objectifs de performance opérationnelle et de maîtrise améliorée des charges et des risques ont été fixés. En 2016, le Groupe Orabank obtient des résultats significatifs du PNB et conforte sa croissance. Des opportunités de mutualisation des investissements et de mobilisation des ressources existent et leur réalisation sera facilitée par l'évolution de la taille du Groupe. A horizon 2018, un engagement a été pris en vue d'obtenir une certification ISO 9001

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

GRI 102-29, 102-33

version 2015 grâce à la mise en place d'un système de gestion de la qualité et de processus clés.

#### **Transformation technologique**

La technologie permet d'avoir accès à tous les interlocuteurs et à toutes les informations en temps réel et de partout. Nous devons envisager des développements compatibles avec les contraintes légales et de sécurité. Les supports digitaux viendront industrialiser les processus tout en permettant plus de réactivité et une meilleure personnalisation des informations livrées. Nos clients attendent plus de flexibilité et de réactivité dans notre relation. L'enjeu de demain est de parvenir à nous adapter aux technologies et aux modes de communication et de consommation de ces clients tout en garantissant la sécurité des données.

#### Harmonisation des systèmes du Groupe

Le Groupe Orabank avait pour objectif l'harmonisation du système d'exploitation et du système de contrôle interne. La migration sur le système SBA s'est achevé en 2016 et elle améliore considérablement la qualité de service dans nos agences.

#### **CAPITAL INDUSTRIEL ET INTELLECTUEL:**

Avoir un coefficient d'exploitation inférieur à 50% et être dans chaque pays de présence dans le premier quartile des banques les plus performantes en termes Digitalisation et innovations technologiques

Sécurité de l'information et des systèmes

Indicateurs clés	2014	2015	2016
Taux de turnover des collaborateurs	-	-	8,56 9
% collaborateurs bénéficiant d'un entretien d'évaluation de la performance	-	95 %	95 %
Postes référencés (méthode Hay)	-	-	187
Prêts à taux préférentiel accordés aux collaborateurs	1 065	929	1 385
Ratio des œuvres sociales financées par Orabank / masse salariale	2,69 %	2,70 %	2,72 %



Rapport Intégré Orabank 2016

## Sécurité de l'information et des systèmes



**Salif SOW,**Directeur des Systèmes d'Information

GRI 205-01, 205-02, 418-01

« Les supports digitaux viendront industrialiser les processus tout en permettant plus de réactivité et une personnalisation des informations livrées. L'enjeu de demain est de parvenir à

## Stratégie

Orabank s'engage à garantir un niveau élevé de sécurité, de fiabilité des systèmes et de l'information stockée.

#### Déploiement

Nous déployons des mesures pour garantir la sécurité et fiabilité des systèmes et de l'information stockée.

#### Organisation du département des systèmes d'information

Le Directeur des systèmes d'information (DSI) est responsable de la mise en œuvre, du fonctionnement et de la maintenance de tous les systèmes informatiques du Groupe. Une équipe d'une vingtaine de personnes est basée au siège, appuyée par des équipes dans les 12 filiales du Groupe, avec un service informatique local comprenant un Directeur Informatique. Notre département informatique fonctionne sous un mode hybride : centralisé et décentralisé. La responsabilité de ces équipes nécessite un double reporting, à la fois auprès du Directeur Général de filiale et auprès du DSI Groupe.

#### Mise en œuvre des projets clés informatiques

Le Groupe Orabank a fixé quelques objectifs pour améliorer ses systèmes d'information :

- Elaborer un Schéma Directeur du Système d'information (SDSI) au niveau de la Holding et de chacune des filiales prenant en compte les évolutions stratégiques et les exigences d'efficience, de sécurité et de conformité des opérations ;
- Définir et mettre en œuvre une stratégie digitale commune, élargissant la couche applicative aux processus clefs (SIRH, CRM, monétique, SI Décisionnel, etc.);
- Définir les normes SLA du Système d'information ;
- Nouer des partenariats techniques et commerciaux permettant de fournir des solutions innovantes et adéquates aux segments cibles de la clientèle ;
- Mettre en place un système de monitoring de la qualité du SI, de l'exécution des projets et de résolution des dysfonctionnements ;
- Mettre en place des systèmes d'information efficients et permettant de générer des informations standardisées et fiables pour les besoins de reporting et de conformité, alignés sur les meilleures pratiques de reporting ;

nous adapter aux technologies et aux modes de communication et de consommation de nos clients tout en garantissant une réponse aux contraintes légales et la sécurité des données. »

- Assurer la bonne activation de tous les modules SBA :
- Mettre en place un dispositif d'appui technique permettant de gérer les contraintes liées aux systèmes d'information.

#### Sécurité : réseau et données

Dans un contexte de connectivité accrue, de multiplication des réseaux sociaux, des transactions en ligne, etc., les clients internautes souhaitent une accessibilité permanente à leurs services en ligne. De plus, la non maîtrise des cadres juridiques dans nos pays, liés à la confidentialité des données peuvent être sources d'inquiétude pour nos clients. Nous leur apportons des solutions pour les rassurer, entre autres, sur notre organisation informatique.

Le Groupe Orabank déploie des mesures pour assurer une qualité et une sécurité de ses réseaux d'information :

- En termes de système d'information, le choix stratégique d'investir 30 millions d'euros pour l'harmonisation de l'applicatif bancaire Sopra Banking Amplitude (SBA) et le succès de l'initiative est un premier motif de satisfaction;
- La mise en place d'un outil de monitoring réseau pour assurer une proactivité des pannes et une haute disponibilité des services ;
- La protection des données cartes résidentes (data in rest) et des données en transit, avec le respect de la norme PCI-DSS;
- La sécurisation de l'indentification des clients : clé OTP (one-time password), code PIN, Biométrie.

#### **Conformité réglementaire**

Nous mettons en place un système informatique pour assurer un respect de la réglementation, en particulier en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux.

Nous développons un système d'analyse du profil du client en vue de respecter les régulations et normes AML/KYC (Anti-Money Laundering Compliance / Know Your Customer), et nous formons nos agents sur ces aspects. Un audit régulier vient appuyer le dispositif.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Nombre d'agents formés sur AML/KYC	211	574	1 184	1 543
Nombre de panne réseau	-	-	20	-

## Digitalisation et innovations technologiques



**Amos KONLAMBIGUE,** Directeur de la Banque Digitale

« Nous avons repensé le parcours client grâce à une stratégie digitale ambitieuse et ciblée vers de nouvelles niches de clients non bancarisés.

#### <u>Stratégie</u>

Orabank s'engage à déployer de nouvelles solutions technologiques en anticipant les évolutions des usages des clients.

#### Déploiement

La mondialisation de la société a fait naître de nouveaux enjeux et un changement de la relation client lié à l'évolution des technologies et de leur usage. Orabank mène de nombreuses réflexions pour s'adapter au présent tout en anticipant les progrès de plus en plus rapides vers l'innovation. Une partie de la clientèle est de plus en plus connectée, mobile et avide de services bancaires et financiers innovants.

Le service digital est le premier levier de croissance pour collecter plus de dépôts. Le déploiement de la stratégie de digitalisation permet d'atteindre une cible plus large tout en diversifiant nos sources de revenus. Alors qu'en Europe, 80% à 90% des personnes ont des revenus fixes, en Afrique, ce taux est de 10 %. Le taux de bancarisation est faible (15 - 16 %) et l'enjeu majeur est d'atteindre cette population à faibles revenus. Dans la région subsaharienne, nous pouvons nous attendre à un essor important de la financiarisation via le mobile. Ces personnes n'ont pas les moyens d'ouvrir un compte bancaire, elles peuvent donc utiliser un portefeuille électronique issu du concept de mobile money. Nous nous positionnons sur ce nouveau segment clientèle avec des produits plus adaptés. Aujourd'hui, très clairement, notre stratégie passe par des solutions digitales via le mobile, des produits instantanés qui permettraient à cette population d'accéder à des services bancaires à bas coût.

L'année 2017 va marquer un tournant dans notre offre de banque digitale avec la mise en production du mobile money et du mobile banking.

Afin de répondre à ces nouveaux enjeux, le Groupe Orabank adopte de nouvelles applications avec la volonté de transformer sa proposition de valeur, reposant jusqu'alors sur les services des agences physiques et migrant vers des services numériques qui ne doivent pas amoindrir mais au contraire accroître l'expérience client pour l'amener à son plus haut niveau.

GRI 413-01, G4-FS14

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

Les attentes de nos clients portent sur une plus grande autonomie et mobilité du service bancaire, nos solutions de self-banking et mobile money répondent à leurs nouveaux besoins.»

#### La banque digitale

Aujourd'hui, il s'agit de mener le service jusqu'au client, il ne se déplace plus systématiquement dans les agences et s'attend à pouvoir disposer des services là où il se trouve, à partir du moment où il dispose d'une connexion internet. Le Groupe Orabank met en place une infrastructure et un pôle dédié « Digital Financial Services » permettant une offre de services de banque digitale (e-banking, mobile banking, mobile money).

Grâce à la connaissance de notre clientèle et notre relation de proximité, l'utilisation des nouvelles technologies sur la partie monétique nous permettra rapidement de faire la différence sur le marché. Le Groupe Orabank a redéfini sa stratégie monétique avec plusieurs objectifs :

#### 1. Développer une offre multi-canal

- Amélioration de la vente des cartes VISA & MasterCard :
- Démarrage effectif de l'offre d'acceptation commerçante mobile pour les TPE « Product Program »;
- Développement de l'offre mobile banking, mobile money, Internet Banking, SMS Banking.

#### 2. Transformation du réseau physique

 Mise en adéquation des canaux physiques de distribution (upgrade du réseau des GAB, révision du plan d'implantation des agences, recrutement de sous-agents).

#### 3. Développer les alliances avec les partenaires

- Mise en place de partenariats avec des opérateurs de la bancassurance, de la téléphonie ou autres services, ayant des standards de qualité et des valeurs en phase avec ceux d'Orabank.
- Nous voyons des possibilités de synergie pour le bénéfice mutuel de nos organisations.
- 4. Accroître la sécurité des transactions, la performance du réseau et le respect des régulations.





Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

#### Harmonisation de l'application E-Banking (Electronic Banking)

En 2012, dans un souci de standardisation de ses outils bancaires, le Groupe Orabank a opté pour le logiciel Sopra Banking Amplitude (SBA). Depuis 2013, le groupe est engagé dans un ambitieux programme de déploiement de SBA et en 2016, l'outil SBA est maintenant en place dans les 12 filiales. L'application SBA apporte de nombreuses améliorations aux agents des banques ainsi qu'aux clients.

Les chargés de clientèle disposent désormais d'un outil de gestion de la relation client (CRM).

Les trésoriers ont maintenant un outil de gestion qui leur permet de mieux maîtriser leurs opérations (opération de change, opération de marché, etc.) et d'avoir une interface automatisée avec Swift.

Les clients peuvent bénéficier d'une banque en ligne performante : situation des comptes en temps réel, possibilité d'effectuer des virements, possibilité de paramétrer des alertes. De plus, un service de SMS banking est également disponible. Ce service fonctionne en modes *pull* et *push*. Le client reçoit ainsi des alertes sur son téléphone mobile.



## 4.4 - Capital Social et relationnel

## Notre responsabilité



**Luc MORIO,**Directeur commercial et Marketing

GRI 102-29, 102-33, G4-FS1, FS14 et FS15

« Chez Orabank, la qualité des équipes, le soutien de nos actionnaires, nos processus internes de gestion et la qualité de service envers nos clients font notre différence. »

#### **Stratégie**

Orabank vise à augmenter ses parts de marché dans les pays où les banques sont dans le 1er quartile. Et dans le long terme, obtenir des parts de marché à 2 chiffres dans ses autres entités.

#### **Déploiement**

Le capital social et relationnel représente nos réseaux de clientèle diverses, nos partenaires et toutes nos relations ainsi que notre capacité à partager des informations.

#### Les leviers de différenciation d'Orabank sur ses marchés

Le Groupe présente des atouts majeurs pour sa clientèle :

- Une connaissance du continent africain et de ses spécificités indispensables à l'analyse des risques pour l'exploitation d'un portefeuille de crédit sain et rentable, et pour la sécurisation des dépôts :
- Un réseau dense de correspondants bancaires : le Groupe a noué des relations de qualité avec des correspondants de premier rang ;
- Un effectif composé de professionnels à forte compétence bancaire, composé de ressortissants multi-pays, se caractérisant par sa stabilité et un degré élevé de connaissance de leur métier.

#### Nos clients

Nous avons à la fois une clientèle d'entreprises, petites et moyennes, mais aussi de grandes entreprises qui ont vocation à être des acteurs économiques forts. Nous les accompagnons dans leur évolution de croissance sur des besoins en termes de services et de financement.

Les produits et services du Groupe Orabank s'adressent à plusieurs types de clientèles :

- Clientèle de particuliers ;
- Clientèle de professionnels et TPE;
- Clientèle d'entreprises ;
- Clientèle institutionnelle ;

Notre force réside dans la qualité de service que nous offrons à nos clients, la proximité que nous développons avec eux, et la réactivité de nos équipes, au sein d'une plateforme régionale cohérente soutenue par des actionnaires ayant une très bonne compréhension de notre région.

#### Perspectives de développement de nos clientèles

En Afrique, la croissance démographique enregistrée de 3 % à 5 % par an selon les pays représente une opportunité de développement. Les perspectives sont positives dans toute la région et la croissance économique des pays est souvent supérieure à 5% mais elle pourrait être réduite en raison de la baisse du cours du pétrole en Afrique centrale et de la préoccupation de la sécurité et du terrorisme dans d'autres pays. L'endettement des Etats pose problème dans l'activité économique mais globalement il faut noter une amélioration tendancielle du climat des affaires avec une croissance économique réelle, bien que non linéaire.

Le Groupe Orabank a défini sa stratégie commerciale avec plusieurs objectifs :

- Bâtir une culture d'entreprise orientée « clients », tenant compte des spécificités pays et visant une parfaite satisfaction sur la qualité de service, avec un objectif de 90 % de clients satisfaits au moins :
- Augmenter la taille du bilan de plus de 69 % d'ici 2018 ;
- Accroître de 50 % d'ici 2018 nos parts de marché sur la collecte des ressources et les emplois au Gabon, au Tchad, au Bénin et en Guinée :
- Maintenir au-dessus de 20 % nos parts de marché sur la collecte des ressources et emplois au Togo et en Guinée Bissau;
- Atteindre d'ici 2018 au moins 3 % de part de marché en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Burkina Faso, au Mali, au Niger et en Mauritanie;
- Développer les synergies Groupe et les prêts syndiqués générant 20 Milliards F CFA de revenus supplémentaires à l'horizon 2018, en favorisant une forte coordination entre les filiales.

Le Groupe Orabank souhaite aligner ses objectifs commerciaux avec ses engagements en responsabilité sociétale en développant notamment une offre forte en faveur de l'entrepreneuriat féminin et de la promotion des financements verts.

CAPITAL SOCIAL ET RELATIONNEL Notre objectif à long terme et nos 3 axe.	s prioritaires
En fonction des pays, augmenter les parts	Développement du portefeuille clients
de marché sur ses segments pertinents et atteindre au minimum une part de marché	
à 2 chiffres	Démarche d'engagement auprès des parties prenantes



Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016



GRI 103-02

#### **Stratégie**

Le Groupe Orabank s'engage à développer et diversifier son portefeuille clients.

#### **Déploiement**

Nous déployons des politiques et des procédures ayant pour objectif le développement du chiffre d'affaires issu des clients de chacun de nos segments.

Sur ses différents marchés en développement, le groupe Orabank intervient auprès d'une clientèle très diversifiée, de particuliers, d'entreprises et d'institutionnels en lui proposant une offre commerciale enrichie de produits et services innovants. Nos clients profitent de notre large gamme de cartes bancaires internationales VISA et Mastercard, d'un réseau de 142 GAB mais aussi de Terminaux de Paiement Electronique (TPE) performants dont le dispositif mobile mPOS qu'Orabank a été la 1ère en Afrique de l'ouest francophone à offrir à sa clientèle.

Nous mettons en place des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour toutes les équipes commerciales.

Il faut souligner une bonne connaissance de notre clientèle, liée à notre présence dans la zone depuis près de 30 ans. Nous nous déterminons également par rapport à notre qualité de service. Nous sommes connus pour être un groupe bancaire agile, proche de notre clientèle que nous cherchons en permanence à accompagner de la meilleure façon possible.

Nous nous focalisons sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME), un segment clientèle longtemps oublié par les grands groupes bancaires régionaux. Nous visons à nous positionner comme un partenaire incontournable du financement des PME, le moteur de croissance de nos économies africaines pour les années à venir.

En 2016, Orabank a poursuivi son implantation commerciale en s'adaptant davantage aux besoins multiformes de sa clientèle et en achevant la mutation de son système d'information afin d'assurer l'harmonisation technologique au sein de toutes ses composantes. Le Groupe souhaite également mieux utiliser les réseaux sociaux et la banque digitale tout en renforçant la qualité de son portefeuille et en restant soucieux en permanence de l'épanouissement de ses ressources humaines.

Pour nous, la banque est bien plus qu'une solution de financement. Chez Orabank, nous contribuons chaque jour à la concrétisation des rêves et des projets de chacun et nous travaillons chaque jour pour améliorer la qualité de vie de tous. Point de départ d'une chaine vertueuse, nous contribuons activement au développement économique de l'Afrique. A distance ou près de chez soi, c'est à travers l'accessibilité de ses services qu'Orabank témoigne de sa volonté à s'ouvrir à tous.

#### Segmentation et développement du portefeuille d'offres

- Finaliser le projet segmentation clientèle en vue d'offrir des produits répondant aux besoins identifiés par des groupes de clients cibles ;
- Développer les activités de financements structurés ;
- Diversifier l'offre à travers un positionnement sur la bancassurance.
- Nouer des partenariats avec les services publics et les grands facturiers pour la collecte de fonds et installer des caisses déportées chez certains clients.
- Déployer un portefeuille de services bancaires électroniques innovants (mobile Banking, mobile payement, e-Banking...) et harmonisés sur l'ensemble du Groupe.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Evolution du portefeuille de client	316 327	349 016	386 191	453 800



#### Satisfaction du client

#### Stratégie

Orabank s'engage à placer ses clients au cœur de ses solutions, de ses produits et de ses services bancaires tout en continuant à améliorer leur satisfaction.

#### **Déploiement**

La satisfaction des clients repose sur la qualité de l'offre de produits et services, la qualité de la relation individuelle avec les clients et la qualité du dialogue avec les parties prenantes, en général, sur ses différents marchés en développement.

#### Nos solutions

A l'écoute des entreprises, les banques de notre Groupe apportent des solutions innovantes et adaptées aux besoins de leurs clients. Réactives, elles développent des services et des solutions sur mesure parfaitement en phase avec les situations particulières des PME et des grandes entreprises de tous les secteurs d'activité. Les établissements du Groupe Orabank proposent des services de qualité aux particuliers, salariés ou travailleurs indépendants. Les solutions sont adaptées au profil de chacun et sont proposées à des coûts raisonnables sous de brefs délais d'instruction. Orabank est un partenaire à l'écoute de ses clients, c'est pour cela que dans nos agences, nous tenons à recueillir leurs avis et suggestions pour une amélioration continue de la qualité de notre service.

L'effort actuel d'évolution de notre offre de produits et services porte sur :

- le développement d'un réseau d'agences « de proximité » ;
- la mise en œuvre de services de transfert d'argent, tant interne au groupe qu'externe, au travers de la signature de contrats d'adhésion avec des opérateurs internationaux;
- le développement de la monétique ;
- le développement de la télématique et du corporate banking ;
- la mobilisation de ressources spécifiques pour le développement des produits de financements des investissements des entreprises et du commerce international :
- la bancassurance.

#### Les principales attentes des clients

Leurs attentes concernent essentiellement la compréhension de leurs besoins, une réactivité face à leurs demandes, un soutien technique quand il s'agit d'opérations particulières comme la couverture des transferts et un panel de solutions diverses. Avec la banque digitale, l'automatisation grâce à la technologie apporte une fiabilité de notre service pour la satisfaction de nos clients. Travailler à long terme avec sa clientèle et de manière responsable est un cercle vertueux. Par exemple, nous sommes capables d'apporter à nos clients des financements avec des taux bas pour des projets à efficacité énergétique, avantage économique pour eux et pour nous une fidélisation de notre clientèle. Nous aidons activement les jeunes entreprises à pérenniser leurs activités et leur conseillons de déclarer leurs salariés. Cela représente aussi pour nous une génération de chiffre d'affaires. C'est gagnant-gagnant.

#### GRI 417-01 à 417-03, G4-FS16

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

Pour évaluer et améliorer la satisfaction de nos clients, nous lançons régulièrement des enquêtes de satisfaction dans certaines filiales. Une approche de client mystère a également été mis en place au Togo.

#### Notre gestion de la relation client

Le groupe Orabank est conscient que la qualité de la relation client est essentielle pour la fidélisation de ceux-ci. Par un dispositif multicanal, nos clients ont aussi la possibilité de contacter les conseillers par email et via les réseaux sociaux. Nous attachons une attention aux délais de réponse donnés aux clients et voulons être extrêmement réactifs. Nous ne pouvons pas donner de réponse à un client avant que les conditions ne soient réunies pour le faire mais nous avons un devoir de retour très rapide au client.

En 2012, dans un souci de standardisation de ses outils bancaires, le Groupe Orabank a opté pour le logiciel Sopra Banking Amplitude (SBA) qui est maintenant en place dans les 12 filiales. L'application apporte de nombreuses améliorations aux agents des banques ainsi qu'aux clients :

- Les chargés de clientèle disposent désormais d'un outil de gestion de la relation client (CRM). Sur un écran de consultation, ils peuvent visualiser l'ensemble des portefeuilles et disposer d'alertes. Les chargés de clientèle sont en mesure de prendre des décisions de gestion et de prévenir les clients par courriel, SMS, etc;
- Les clients peuvent bénéficier d'une banque en ligne performante : situation des comptes en temps réel, virements en ligne, paramétrage des alertes. De plus, un service de SMS banking est également disponible et fonctionne en modes pull et push : le client reçoit ainsi des alertes sur son téléphone mobile. Il peut également connaître le solde de son compte ou le relevé de ses dernières opérations en envoyant un SMS à sa banque.

#### **Communication, marketing et publicité responsables**

Le groupe Orabank déploie des politiques et des procédures en faveur de la communication, du marketing et de la publicité des produits et services, tout en prenant en compte les attentes des clients et assurant des messages clairs, transparents et sans ambiguïté. Nos actions en communication démontrent nos valeurs et notre niveau de qualité de service : « Avec nous, vous n'êtes pas juste un autre client, nous ne sommes pas juste une autre banque, nous sommes Orabank ».





## 4.5 - Capital Environnemental

Notre responsabilité

#### GRI 102-29, 102-33, 304-02, G4-FS1

Grandir ensemble et pour

l'Afrique

#### **Stratégie**

Orabank s'engage à contribuer activement au développement économique et social de l'Afrique au travers de ses réseaux de parties prenantes.

#### **Déploiement**

Le Groupe vise à démontrer l'engagement et la transparence de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes dans le cadre d'un dialogue ouvert et constructif.

#### Contribution du dynamisme économique local

Les activités de la banque ont une empreinte économique et sociale, elles contribuent en matière d'emploi et de développement régional et influencent les changements socio-économiques. Les banques participent au financement de l'économie et en sont un maillon essentiel de développement. Le financement de projets crée une valeur économique directe sous la forme de créations et de maintiens d'emplois. En Afrique, un salaire gagné permet à plusieurs personnes d'une même famille de vivre. Concernant les emplois indirects créés autour de la banque, l'évaluation de l'impact positif pour l'amélioration de la qualité de vie reste extrêmement difficile dans un contexte d'économie informelle, même si la création d'emplois et les progrès économiques sont visibles.

Notre Groupe a adapté la définition générique du développement durable aux exigences d'un établissement financier : notre objectif est de satisfaire les besoins actuels du développement sans compromettre ceux des générations futures grâce à une approche responsable du métier de banquier intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes : actionnaires, clients, collaborateurs, et société civile.

Couvrir les besoins de la société civile aide également Orabank à se développer, les efforts menés reposent sur la construction commune d'une vision de long terme.

Les opinions publiques sont de plus en plus sensibles aux situations de précarité et attendent des entreprises qu'elles contribuent à limiter les formes d'exclusion, en termes d'emploi, éducation, de santé, humanitaire ou de loisirs ou de culture.

De plus en plus, les banques ont un rôle majeur dans le financement des projets des Etats, pour les infrastructures nécessaires au développement des populations. Le financement des projets par Orabank est directement versé dans l'économie réelle. Leur contribution bénéficie aux entreprises, à leurs employés et aux Etats qui ont des niveaux de taxation relativement élevés pour les entreprises formelles.

#### Un dialogue ouvert et constructif

Le Groupe Orabank met en œuvre un plan de communication dédié au Groupe et à chacune des filiales, pour renforcer la communication web ainsi que développer sa présence sur les réseaux sociaux.

#### GRI 102-21, 201-01, 202-02, 413-01, G4-FS4, G4-FS13, G4-FS16

En 2016, le groupe ORABANK a pris la parole sur les réseaux sociaux :

- près de 230 000 fans en audience cumulée sur Facebook ;
- près de 3 000 followers sur Twitter
- près de 3 000 abonnés cumulés sur LinkedIn;
- près de 800 abonnés sur Instagram;
- une présence assurée sur YouTube et Google+.

Un contenu conforme et cohérent au positionnement de la marque a permis de renforcer une image moderne et fraîche.

Orabank dispose d'une communauté large constituée de clients, prospects, et soutiens de la banque. En termes de réactivité des internautes, la banque est dans le Top 3 de son secteur dans chaque pays d'implantation (1er dans 4 pays sur 12).

#### Implication et acceptabilité sociale

Le groupe Orabank, fidèle à sa vocation pour le bien-être des communautés dans les pays d'implantation, mène diverses actions sociales par l'intermédiaire de ses filiales et leurs succursales. Ce dialogue passe par l'organisation commune d'évènements associatifs et caritatifs et par le soutien de projets liés notamment à l'éducation et au sport :

- Le soutien financier à diverses associations culturelles, sportives, sociales, éducatives et scolaires ;
- Des dons de matériels à des structures de santé et de protection de l'enfance vulnérable ;
- Une contribution financière pour la réalisation d'un projet d'appui aux victimes des violences sexuelles dans le cadre de la journée internationale de la jeune fille;
- Le financement de forages ;
- Des arbres de noël et des dons à des ONG;
- Le financement de campagnes de vaccination ;
- La contribution financière pour l'organisation de divers évènements sociaux, religieux et culturels ;
- La réhabilitation d'un centre de documentation et d'informatique ;
- Des actions de reboisement et d'assainissement;
- La participation active à la campagne de lutte contre l'épidémie de fièvre hémorragique, le virus Ebola;
- L'organisation de journées de dépistage gratuite de maladies comme le diabète, l'hypertension, etc.

Orabank a été l'un des partenaires principaux de la 1ère course sportive et solidaire du Togo. L'objectif de cet évènement était d'allier sport et éducation. L'intégralité des inscriptions à cette course a été reversée sous formes d'aides financières sur un compte bancaire sans frais aux étudiants participants et gagnants. Orabank a également soutenu un projet similaire de course sportive et solidaire au Sénégal avec des équipes entièrement féminines pour le financement de fournitures scolaires de 20 000 élèves.

#### Stratégie

Le Groupe Orabank s'engage à augmenter sa performance environnementale, réduire ses impacts environnementaux et faire de l'environnement un levier de performance pour les projets financés en Afrique.

#### **Déploiement**

Le capital environnemental prend en compte la préservation des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables : air, eau, sol, minéraux, biodiversité et santé de l'écosystème, dans le cadre des projets que nous finançons.

La prise en compte de l'environnement constitue un important potentiel de développement économique. Grâce à la croissance verte, de nombreuses opportunités se présentent aux entreprises à travers de nouveaux marchés notamment dans les domaines de la maîtrise de l'énergie, la gestion durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement.

#### Maîtrise des impacts environnementaux de la banque

Le Groupe Orabank réduit les impacts environnementaux liés à ses activités ainsi que sa consommation de papier et d'électricité dans ses agences. Le Groupe Orabank s'engage également à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> en s'attachant à développer une politique de mobilité durable (solutions digitales de substitution aux voyages, politique de remplacement des voitures, etc.).

Un système d'infogérance a été déployé dans les filiales et à la holding pour optimiser la fonction d'impression de documents (imprimantes en location et gestion efficiente des consommables). Un programme vise au remplacement progressif des ampoules classiques à incandescence par des LED dans les banques.



L'ensemble de nos équipes en charge du portefeuille clients ont été formées à la démarche de responsabilité sociétale du Groupe Orabank. De plus en plus, nous nous éloignons des approches de court-terme et offrons des opportunités de financement vert, assorties de retour sur investissement à moyen et long terme.

Au Tchad, chaque fois que nous ouvrons une agence en province, nous l'accompagnons toujours de la construction d'un forage pour permettre l'accès à l'eau pour la population qui se trouve dans des régions où l'eau est une commodité rare. Cette mesure s'inscrit dans la tradition tchadienne.

### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL Notre objectif à 2018 et notre ave prioritair

Augmenter la performance environnementale de nos clients et faire de l'environnement un levier de performance pour les projets financés en Afrique Lutter contre le réchauffement climatique et donner l'accès à l'éfficacité énergétique





Rapport Intégré Orabank 2016 Rapport Intégré Orabank 2016

## Lutter contre le réchauffement climatique

GRI 201-02

#### Stratégie

ORABANK s'engage à accompagner des projets à impact positif sur l'environnement qui permettent de donner un accès à une énergie renouvelable.

#### **Déploiement**

Le Groupe Orabank mène des actions pour le financement des économies vertes et soutient des mesures d'incitation à l'utilisation d'énergies renouvelables.

L'insuffisance des capacités électriques constitue le premier des obstacles infrastructurels qui freinent le développement de l'Afrique. Les Africains à faibles ressources seront les plus affectés par le changement climatique, en raison de l'évolution des températures et de la pluviosité.

Au travers de son réseau de filiales, le Groupe Orabank encourage des initiatives porteuses de progrès pour les communautés et pour leur environnement naturel. Dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique, nous accompagnons nos clients, industriels, prestataires de service ou institutionnels à renouveler leurs moyens énergétiques de sorte à substituer la consommation à base d'énergies fossiles par des énergies renouvelables et propres. Dans nos zones de présence, l'accès à l'énergie de façon permanente et durable est vital. S'insérer dans une démarche pro-environnementale assure un retour sur investissement et un impact considérable dans la lutte contre le réchauffement climatique. Nous finançons des projets à faible consommation énergétique et à efficacité énergétique.

Dans le secteur industriel et de l'hôtellerie, le Groupe Orabank oriente ses clients vers des solutions en efficacité énergétique générant une réduction de consommation de 30 % à 40 %.

Ces économies réalisées par nos clients sur leurs factures peuvent ainsi être réinvesties dans leur développement.

#### Programme SUNREF de l'AFD



Dans les pays en développement, le financement de la croissance verte représente un défi majeur auquel l'Agence Française de Développement (AFD) apporte sa contribution, en partenariat avec les banques du Sud.

En sa qualité d'intermédiaire financier auprès des opérateurs économiques, Orabank est un acteur de diffusion des bonnes pratiques en matière de développement durable.

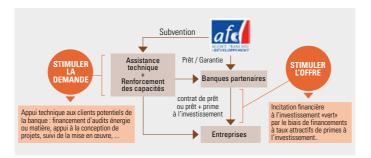
Ainsi, le Groupe et l'Agence Française de Développement (AFD) se sont engagés en 2014 dans un partenariat pour la mise en œuvre du programme SUNREF (Sustainable Use of Natural Ressources and Energy Finance) en Afrique de l'Ouest. SUNREF est un label « finance verte » innovant de l'AFD, reposant sur la combinaison d'une approche financière et d'une approche technique. SUNREF offre une approche intégrée visant à couvrir l'ensemble des mécanismes susceptibles de faire évoluer le positionnement et la

stratégie des entreprises et propose à ce titre une palette d'outils et de services destinés à répondre à la demande de l'ensemble des acteurs : incitations financières, appui technique, appui à la création d'une nouvelle organisation au sein de la banque locale, valorisation des résultats obtenus. En 2015, une ligne de financement d'un montant de 5 millions d'euros a été octroyée à Orabank par l'AFD, dans le cadre



du programme SUNREF. Ce programme donne l'opportunité à Orabank d'accompagner ses clients (entreprises et particuliers) de la zone UEMOA, dont les projets s'inscrivent dans une démarche de développement durable avec les

composantes : efficacité énergétique et énergies renouvelables. Avec l'appui technique de l'AFD, le Groupe Orabank met en place des financements à taux préférentiel, pour les prospects et clients éligibles au programme.



#### En savoir plus: www.sunref.org/afriquedelouest

A noter que nous devons continuer la sensibilisation et mettre en place des actions pédagogiques pour expliquer les mécanismes de retour sur investissement de ces projets. En effet, l'investissement de base dans le secteur de l'énergie renouvelable est plus important que pour l'énergie non renouvelable. Cependant, une rentabilité du modèle économique est attendue à plus long terme ce qui sera profitable à nos clients et pour l'environnement.

#### Partenariat pour le développement de l'énergie solaire

Nous sommes en cours de signature d'un partenariat avec le Global Climat Partnership Fund pour le financement des projets d'énergies renouvelables tel que le solaire dans nos pays d'opération.

#### Performance

Indicateurs clés	2014	2015	2016	2018
Volume de projets soutenus dans le cadre de SUNREF (millions F CFA)	N/A	0	2 952	6 000



# INFORMATIONS ANNEXES

## 5 - Informations annexes

## 5.1 - Rapports de vérification externe

GRI 102-56



KPMG

31 , avenue François Mitterrand B.P. 7378 - Lomé Togo Tél : 00 (228) 22 21 68 22 Fax : 00 (228)22 21 83 86 E-mail : excoficao@excoafrique.com 9, Avenue Sylvanus Olympio Immeuble BTCI - Lomé Togo Tél: 00 (228)22 21 87 69 Fax: 00 (228) 22 21 03 55 E-mail: contact@kpmg.tg

#### Oragroup S.A

Siège social : 392, rue des Plantains B.P. 2810 Lomé - Togo

Capital social: F CFA 61 781 450 000

#### Rapport général des commissaires aux comptes - Etats financiers annuels consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- l'audit des états financiers annuels consolidés de Oragroup S.A. tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

#### 1 Audit des états financiers consolidés

#### **1.1 - Opinion**

Nous avons effectué l'audit des états financiers annuels consolidés de ORAGROUP S.A., comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2016, le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos à cette date, et les notes contenant un résumé des principales méthodes comptables.

A notre avis, les états financiers consolidés sont réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de l'ensemble constitué par les entités comprises dans la consolidation à la fin de cet exercice, conformément aux règles et méthodes comptables édictées par l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.

#### 1.2 - Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des états financiers consolidés » du présent rapport. Nous sommes indépendants du groupe conformément au code d'éthique et de déontologie des professionnels comptables du Togo et nous avons satisfait aux autres responsabilités éthiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

#### 1.3 - Responsabilités du Conseil d'Administration relatives aux états financiers consolidés

Les états financiers consolidés ont été établis et arrêtés par le conseil d'Administration du 13 avril 2017.

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement et de la présentation sincère des états financiers consolidés conformément aux règles et méthodes comptables édictées par l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, ainsi que du contrôle interne qu'elle estime nécéssaire à l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers annuels consolidés, il incombe au Conseil d'Administration d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe de continuité d'exploitation, sauf si le Conseil d'Administration a l'intention de mettre le groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste qui s'offre à elle.

Il incombe au Conseil d'Administration de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière du groupe.

#### 1.4 - Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des états financiers consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport d'audit contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités pour l'audit des états financiers consolidés sont décrites de façon plus détaillée à l'annexe 1 du présent rapport des commissaires aux comptes.





#### 2 Vérifications et informations spécifiques et autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'Administration. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport de gestion.

Notre opinion sur les états financiers consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre mandat au commissariat aux comptes, notre responsabilité est, d'une part, de faire les vérifications spécifiques prévues par la loi, et ce faisant, à vérifier la sincérité et la concordance avec les états financiers consolidés des informations données dans le rapport de gestion du groupe par le Conseil d'Administration, et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les états financiers consolidés, et à vérifier, dans tous leurs aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires.

D'autre part, notre responsabilité consiste également à lire les autres informations et, par conséquent, à préciser s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaisance que nous avons acquise lors de l'audit, ou encore si les autres informations semblent comporter une anomalie significative.

Si à la lumière des travaux que nous avons effectués lors de nos vérifications spécifiques ou sur les autres informations, nous concluons à la présence d'une anomalie significative, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Lomé, le 18 avril 2017

Les commissaires aux comptes

EXCO - FICAO



Auditeurs Associés en Afrique -KPMG Togo

Toussaint O de Souzals Lome - TOGO

Experi Comptable

Commissaire aux comptes

#### Vérification GRI-Standards par le cabinet MATERIALITY-Reporting



Pour le reporting intégré 2016 du Groupe Orabank, nous appliquons le cadre de référence de GRI et avons inclus un index Nouveaux Standards GRI.

Il atteste de la volonté du Groupe Orabank de rejoindre les pionniers mondiaux en matière de reporting. Le cabinet MATERIALITY-Reporting, GRI DATA PARTNER pour la France et accrédité par GRI, a procédé à une vérification de notre rapport à la fois sur les principes de reporting des standards de GRI, en réalisant une analyse critique et en auditant notre index GRI-Standards.





#### Grandir ensemble et pour l'Afrique

## Les comptes de résultat consolidé et audité au 31 décembre 2016

GRI 102-45

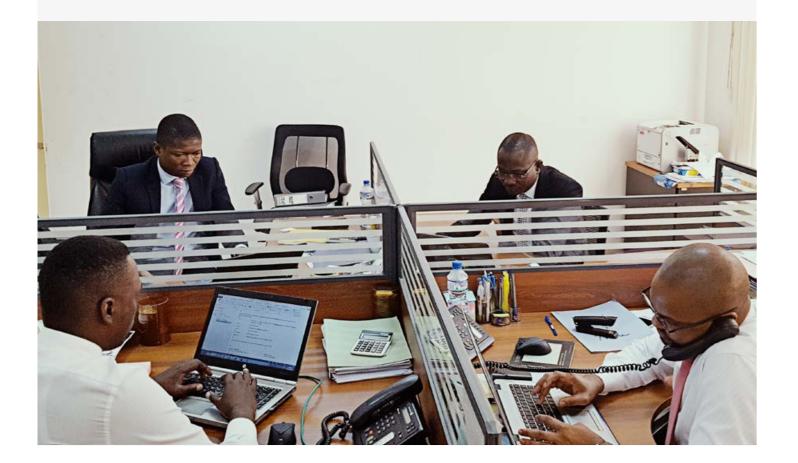
En millions F CFA	Déc. 2016	Déc. 2015
<b>Produits</b> Produits d'intérêts Charges d'intérêts	86 433 - 48 152	79 011 - 37 661
Marges d'intérêts	38 281	41 350
Commissions encaissées Commissions payées Produit net de change Gains ou pertes nets sur titres Autres produits	60 422 -6 058 9 206 123 62	49 513 -8 429 11 190 554 34
Commissions nettes	63 755	52 863
Produit Net Bancaire	102 036	94 213
Charges générales d'exploitation Charges du personnel Dotations aux amortissements Autres charges d'exploitation	- 28 999 - 7 534 - 29 027	- 24 109 -5 854 -34 214
Total des charges générales d'exploitation	-65 560	-64 176
Résultat Brut d'exploitation	36 476	30 036
Dotations nettes des provisions  - Créances douteuses de la clientèle  - Pertes et récupérations sur créances  - Autres actifs  Total dotations nettes des provisions	- 7 624 - 2 098 - 1 732 <b>- 11 455</b>	-13 450 -1 931 -1 665 <b>-17 047</b>
Gains nets sur autres actifs P.V. cession d'immobilisation d'exploitation M.V. cession d'immobilisation d'exploitation	48 - 50	98 -5
Total des gains nets sur autres actifs	- 2	93
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Résultat avant impôt	25 019	13 083
Impôt sur les bénéfices	- 9 869	-5 111
Résultat net de l'exercice	15 150	7 972

En millions F CFA	Déc. 2016	Déc. 2015
Actifs		
Caisses et Banque centrale	91 940	88 684
Actifs financiers de transactions	0	0
Instruments financiers dérivés	0	0
Prêts et créances sur les établissements de crédits	36 250	59 485
Prêts et créances sur la clientèle	981 257	905 249
Bons du Trésor et autres effets publics	282 923	131 855
Titres de placement et participations disponibles à la vente	104 484	195 925
Actifs affectés en garantie	0	0
Comptes de régularisation et actifs divers	34 496	16 394
Participations dans les sociétés mise en équivalence	0	0
Immobilisations incorporelles	25 970	20 789
Immobilisations corporelles	64 087	62 874
Immeubles de placement	0	0
Actifs d'Impôts différés	16 089	11 667
Actifs non courant destinés à être cédés	0	0
Total actif	1 637 498	1 492 922
Passifs		
Dépôts des établissements de crédit et assimilés	370 799	347 573
Dépôts de la clientèle	1 059 856	952 397
Autres dépôts	0	0
Instruments financiers dérivés	0	0
Emprunts	35 352	22 146
Comptes de régularisation et passifs divers	42 893	40 789
Provisions pour risques et charges	10 334	10 711
Passifs d'impôts courants	6 247	5 553
Passifs d'impôts différés	4 557	9 892
Obligations aux titres des retraites	472	842
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	0	0
Total passifs	1 530 510	1 389 903
Capitaux propres		
Capitaux propres et réserves part du Groupe		
Captital social et primes liées	61 781	70 817
Reserves	14 905	9 887
Résultats cumulés non distribués	9 718	6 409
Total capitaux propres part du Groupe	86 404	87 113
Intérêts minoritaires	20 584	15 905
Total capitaux propres	106 988	103 018
Total passif et capitaux propres	1 637 498	1 492 922





ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS (en millions de F CFA)	MONTANTS		
ENGAGEMENTS DONNES ET REÇOS (en millions de F CFA)	Déc. 2016	Déc. 2015	
ENGAGEMENTS DONNÉS	377 638	315 604	
Engagements de financement En faveur d'établissement de crédit En faveur de la clientèle Engagements de garantie D'ordre d'établissement de crédit D'ordre de la clientèle Engagements sur titres	<b>56 643</b> 14 850 41 793 <b>320 995</b> 40 509 280 486 0	<b>54 273</b> 5 167 49 107 <b>261 331</b> 28 234 233 097 0	
ENGAGEMENTS RECUS	778 347	694 065	
Engagements de financement Reçus d'établissement de crédit Engagements de garantie Reçus d'établissement de crédit Reçus de la clientèle Engagements sur titres	<b>7 123</b> 7 123 <b>771 224</b> 42 284 728 940 <b>0</b>	<b>5 823</b> 5 823 <b>688 241</b> 48 517 639 724 <b>0</b>	



#### Note 1 : Charges immobilisées

Les charges immobilisées sont constituées pour la plupart des charges à repartir sur plusieurs exercices constatées sur les filiales du Tchad 826 M F CFA, de la Mauritanie 1 421 M CFA, de la Holding 183 M F CFA, du Gabon 161 M F CFA, de la Guinée 171 M F CFA, du Togo 90 M F CFA et de la Côte d'Ivoire 2 155 M F CFA.

Charges Immobilisées	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Valeurs brutes	5 000 701	1 612 241	3 388 459
Total	5 000 701	1 612 241	3 388 459

#### Note 2 : Ecart d'acquisition

Il s'agit de la différence entre la valeur nette comptable des titres de participation dans les livres de la Holding et la part que ces titres représentent dans la situation nette retraitée de l'entreprise consolidée lors de la première consolidation d'une participation. Ces écarts d'acquisition sont reportés en net (actif-passif) et se détaillent comme suit :

Ecart d'acquisition actif	31.12.2015	Augmentations	Cession ou diminutions	Ecart de conversion	Autres	31.12.2016
Filiale Orabank - Bénin	6 826 852	0	0	0	0	6 826 852
Filiale Orabank - Gabon	714 709	0	0	0	0	714 709
Filiale Orabank - Guinée Conakry	0	0	0	0	0	0
Filiale Orabank - Mauritanie	2 265 459	1 625 623	0	0	0	3 891 082
Filiale Orabank - Togo	3 003 517	0	0	0	0	3 003 517
Succursale Orabank - Côte d'Ivoire	9 045 876	1 604 922	0	0	0	10 650 798
Valeur brute	21 856 413	3 230 545	0	0	0	25 086 958
Filiale Orabank - Bénin	- 2 859 752	- 299 387	0	0	0	- 3 159 139
Filiale Orabank - Gabon	- 714 709	0	0	0	0	- 714 709
Filiale Orabank - Mauritanie	- 731 129	- 47 492	0	0	0	- 778 621
Filiale Orabank - Togo	- 452 416	- 299 432	0	0	0	- 751 848
Succursale Orabank - Côte d'Ivoire	- 949 660	- 452 294	0	0	0	- 1 401 954
Total amortissements	- 5 707 666	-1 098 605	0	0	0	- 6 806 271
Valeur nette	16 148 747	2 131 940	0	0	0	18 280 687

Ecart d'acquisition passif	31.12.2015	Augmentations	Cession ou diminutions	Ecart de conversion	Autres	31.12.2016
Filiale Orabank - Gabon	281	0	0	0	0	281
Filiale Orabank - Guinée	236 011	0	0	0	0	236 011
Filiale Orabank - Tchad	525 361	0	0	0	0	525 361
Valeur brute	761 652	0	0	0	0	761 652
Total amortissements	0	0	0	0	0	0
Valeur nette	761 652	0	0	0	0	761 652





#### Note 3: Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles englobent la valeur des logiciels dans les livres des différentes entités.

Autres immobilisations incorporel	les 31.12.2016	31.12.2015	variations
Valeurs brutes Amortissements	9 153 653 - 5 703 137	9 248 381 - 5 458 681	- 94 728 - 244 456
Total	3 450 516	3 789 700	- 339 184

#### Note 4: Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont composées essentiellement des terrains, bâtiments, constructions, matériels et mobiliers de bureau dont les détails figurent ci-dessous.

L'importance des acquisitions s'explique par l'accroissement de l'activité des filiales notamment le déploiement des réseaux.

Rubriques	31.12.2015	Acquisitions/ Augmentations	Cession/ diminution	Ecarts de conversion	31.12.2016
Terrains	10 692 258	244 342	0	- 78 981	10 857 618
Constructions	15 559 108	570 275	0	- 67 718	16 061 669
Agencements et installations	16 059 137	2 472 085	- 2 392 966	- 181 838	15 956 419
Matériels roulants	3 827 564	1 219 956	- 380 055	- 25 647	4 641 818
Matériels informatiques et télécommunications	9 026 654	1 542 905	- 1 836 614	- 127 469	8 605 47
Matériels et mobiliers de bureau	10 399 922	1 793 147	- 461 475	- 60 923	11 670 67
Matériels et mobiliers de logement	4 295 610	26 902	- 74 120	- 57 067	4 191 32
Immobilisations corporelles en cours	3 290 177	2 424 849	0	- 29 588	5 685 43
Immobilisations corporelles acquises par réalisation de garantie	18 545 508	3 869 118	- 4 628 158	0	17 786 46
Bruts	91 695 938	14 163 579	- 9 773 387	- 629 231	95 456 90
Terrains	- 13 609	0	0	0	-13 60
Constructions	- 3 638 592	- 540 878	0	16 299	- 4 163 17
Agencements et installations	- 8 021 380	- 1 641 240	266 901	52 276	- 9 343 44
Matériels roulants	- 2 150 066	- 651 735	160 823	17 872	- 2 623 10
Matériels informatiques	- 6 619 180	- 2 565 831	2 261 486	102 254	- 6 821 27
Matériels et mobiliers de bureau	- 6 927 050	- 1 324 164	1 736 634	10 613	- 6 503 96
Autres mobiliers et matériels	- 660 020	- 118 607	57 732	29 450	- 691 44
Provisions pour dépréciation des immobilisations		0	0	0	
corporelles en cours			_		
Immobilisations corporelles acquises en réalisation	- 791 868	- 3 316 098	2 898 524	0	- 1 209 44
de garanties					
Amortissements et provisions	28 821 765	- 10 158 554	7 382 101	228 765	- 31 369 45
Terrains	10 678 649	244 342	0	- 78 981	10 844 00
Constructions	11 920 517	29 397	0	- 51 420	11 898 49
Agencements et installations	8 037 757	830 844	- 2 126 064	- 129 562	6 612 97
Matériels roulants	1 677 498	568 221	- 219 232	- 7 775	2 018 71
Matériels informatiques	2 407 474	- 1 022 926	424 872	- 25 215	1 784 20
Matériels et mobiliers de bureau	3 472 872	468 983	1 275 158	- 50 309	5 166 70
Autres mobiliers et matériels	3 635 590	- 91 704	- 16 387	- 27 616	3 499 88
Immobilisations corporelles en cours	3 290 177	2 424 849	0	- 29 588	5 685 43
Immobilisations corporelles en réalisation de garanties	17 753 640	553 020	- 1 729 634	0	16 577 02
Valeur nette	62 874 174	4 005 026	- 2 391 287	- 400 466	64 087 44





#### Note 5 : Impôts différés actif

L'impôt différé représente un impôt constaté sur des différences temporelles entre la base imposable et le résultat comptable. Il constitue une économie d'impôt à récupérer dans le futur.

Impôts différés	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Impôts différés sur différences temporelles Impôts différés sur résultat déficitaire Impôts différés divers	4 736 444 8 516 939 2 835 993	743 670 6 513 096 4 410 584	3 992 774 2 003 843 - 1 574 591
Total	16 089 376	11 667 350	4 422 026

L'évolution de ce poste se justifie par l'économie d'impôt sur les résultats déficitaires engendrés au cours de l'exercice.

#### Note 6: Autres immobilisations financières

Ce poste englobe essentiellement les prêts octroyés par la holding aux entreprises non consolidées que les filiales détiennent en portefeuille. La variation significative s'explique par le prêt de 4 000 M F CFA octroyé à Bank Money Back, une filiale créée au cours de l'exercice et détenu à 100% par la holding.

Autres immobilisation financières	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Valeurs brutes Créances rattachées	6 350 782 0	2 103 536 0	4 247 245 0
Total	6 350 782	2 103 536	4 247 245

#### Note 7 : Clients

Ce poste enregistre les mises en place des crédits accordés aux clients.

Clients	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Crédits ordinaires à CMLT Comptes ordinaires débiteurs Créances rattachées Créances impayées ou immobilisées Créances douteuses et litigieuses Provisions/ dépréciations des créances en souffrance	644 315 215 241 513 830 6 894 269 56 229 508 169 150 112	576 373 422 232 909 879 7 172 012 44 167 015 149 102 719 -104 476 488	67 941 794 8 603 952 - 277 744 12 062 493 20 047 393
Total	981 256 522	905 248 559	76 007 963

L'accroissement des crédits s'inscrit dans le cadre normal de l'activité d'exploitation des filiales. Cependant l'accroissement du volume des créances en souffrance implique le provisionnement adéquat dont nous constatons la variation significative.

#### Note 8 : Autres créances

Ce poste enregistre les rubriques suivantes :

Autres créances	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Produits à recevoir Charges constatées d'avance Etat, impôts Débiteurs divers Provisions pour dépréciations des débiteurs divers	576 648 3 803 997 567 041 23 544 018 - 576 359	57 493 2 562 357 731 190 11 408 622 -693 986	519 155 1 241 640 - 164 149 12 135 396 117 627
Total	27 915 344	14 065 676	13 849 669



#### Note 9 : Titres de placement

Les titres de placement représentent les obligations et autres titres assimilés considérés comme disponibles à la vente ; par conséquent ils sont classés en trésorerie.

Titres de placement	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Valeurs brutes Créances rattachées Dépréciations	378 274 857 8 954 471 - 25 125	322 029 912 5 729 060 -25 125	56 244 945 3 225 411 0
Total	387 204 203	327 733 848	59 470 355

Avec la conjoncture, les Etats émettent plus de valeurs mobilières qui sont généralement mobilisables auprès des Banques centrales en refinancement. De ce fait, les filiales acquièrent facilement des titres moins risqués et plus liquides.

#### Note 10 : Banques et chèques postaux

Les avoirs dans les Banques centrales et chez les correspondants, à vue et à terme, forment ce poste.

Banques et chèques postaux	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Banque centrale - compte courant	64 019 146	44 648 603	19 370 544
Banque centrale - réserves obligatoires	4 932 000	19 039 000	- 14 107 000
Banques et correspondants	20 827 794	40 675 612	- 19 847 818
Etablissements financiers	1 280 624	2 804 197	- 1 523 573
Institutions financières	16	0	16
Prêts et avances	11 823 433	14 257 286	- 2 433 852
Créances rattachées	1 196 814	388 041	808 772
Créances en souffrance	1 173 753	1 359 881	- 186 128
Provisions pour dépréciations des créances			
interbancaires	- 52 181	0	- 52 181
Total	105 201 399	123 172 620	- 17 971 221

#### Note 11 : Caisse

Les valeurs en caisse représentent des disponibilités dans les caisses auxiliaires et principales des entités bancaires.

Caisse	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Billets et monnaies et autres valeurs assimilables Billets et monnaies en devise étrangère	21 586 234 1 402 692	23 267 464 1 728 827	- 1 681 231 - 326 135
Total	22 988 926	24 996 292	- 2 007 365

#### Note 12 : Capitaux propres

Les capitaux propres englobent le capital social de la Holding ainsi que les réserves et résultats consolidés.

(Voir le tableau de variation aux pages 72 et 73)





#### Note 13: Impôts différés passif

L'impôt différé représente un impôt constaté sur des différences temporelles entre la base imposable et le résultat comptable. Il constitue une dette d'impôt à payer dans le futur.

La variation significative s'explique principalement par l'annulation de l'excédent des provisions sur les créances douteuses.

Impôts différés	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Impôts différés sur différences temporelles Impôts différés sur résultat déficitaire Impôts différés divers	2 438 822 198 810 1 919 357	9 128 080 390 430 373 799	- 6 689 258 - 191 620 1 545 557
Total	4 556 989	9 892 310	- 5 335 321

#### Note 14 : Emprunts et dettes financières

Ce poste est constitué des emprunts obligataires souscrits ainsi que des dettes auprès des institutions financières en vue de les concéder en prêt relais aux filiales.

Emprunts et dettes financières	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Emprunts et dettes représentés par des titres Emprunts et dettes convertibles Dettes rattachées	34 520 910 0 830 982	21 862 471 0 283 484	12 658 440 0 547 498
Total	35 351 892	22 145 955	13 205 938

#### Note 15: Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées en vue de faire face aux risques et charges dont la survenance est probable à la clôture.

Provisions financières pour risques et charges	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Provisions pour risques et charges	10 334 320	10 710 616	- 376 296
Total	10 334 320	10 710 616	- 376 296

#### Note 16 : Clients avances reçues

Cette rubrique constitue les dépôts de la clientèle :

Clients, avances reçues	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Comptes d'épargne à vue Comptes d'épargne à terme Bons de caisse Autres dépôts à vue Autres dépôts à terme Dettes rattachées	176 025 999 441 534 911 252 800 404 634 330 31 475 526 5 932 234	160 136 174 416 976 948 298 341 348 768 657 21 311 706 4 905 574	15 889 826 24 557 963 - 45 541 55 865 673 10 163 819 1 026 660
Total	1 059 855 800	952 397 401	107 458 399

Malgré la conjoncture, le Groupe a pu mobiliser considérablement de ressources grâce aux différentes campagnes lancées par les entités.



tants
1

RUBRIQUES	Capital	Primes d'émission	Ecart de réévaluation	Ecart de conversion	Autres réserves	Résultat	Total
	MAHILL			1111		1	
Solde au 31.12.2015 de l'ensemble consolidé (avant répartition)	61 781 450	9 035 648	13 093 302	- 215 526	11 351 672	7 971 843	103 018 390
Mouvements de l'exercice 2016	0	0	0	0	0	0	С
Augmentation du capital	0	0	0	0	0	0	C
Réévaluation des actifs	0	0	0	0	0	0	C
Distribution des dividendes (versés)	0	0	0	0	0	0	C
Ecart de conversion	0	0	0	896 662	0	0	896 662
Ecart d'acquisition	0	0	0	0	0	0	C
Variation de l'autocontrôle	0	0	0	0	0	0	C
Report à nouveau	0	- 9 035 648	- 13 093 302	0	0	0	- 22 128 950
Affectation du résultat et RAN	0	0	0	0	7 971 843	- 7 971 843	C
Résultat de l'exercice	0	0	0	0	0	15 150 073	15 150 073
Autres mouvements de consolidation	0	0	0	0	0	10 051 893	10 051 893
	0	0	0	0	0	0	C
150			3/2/1	Cal A			
Solde au 31.12.2016 de l'ensemble consolidé (avant répartition)	61 781 450	0	0	681 136	29 375 409	15 150 073	106 988 067
Solde au 31.12.2016 part du groupe	AID THE		7222334111			1	
(après répartition)	61 781 450	0	0	436 914	14 468 096	9 718 014	86 404 474
Solde au 31.12.2016 part des minoritaires (après répartition)	0	0	0	244 221	14 907 313	5 432 059	20 583 593





#### Note 17: Autres dettes

Les comptes d'ordre et divers sont regroupés sous cette rubrique dont le détail est le suivant :

Autres dettes	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Charges à payer Produits constatés d'avance Etat, impôts Créditeurs divers	12 321 124 3 106 046 6 246 569 27 840 909	7 815 138 2 863 403 5 552 788 30 445 630	4 505 987 242 643 693 781 - 2 604 722
Total	49 514 648	46 676 959	2 837 689

#### Note 18 : Banques découverts

Les dépôts des autres correspondants et institutions financières, des comptes à terme ainsi que des emprunts à court terme au titre des marchés monétaires sont classés dans cet agrégat.

Banques, découverts	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Banque centrale - compte courant Banques et correspondants Etablissements financiers Institutions financières Emprunts et avances à CT Dettes rattachées	1 528 792 26 327 175 6 055 177 479 964 334 599 586 1 808 643	0 34 374 562 2 916 301 1 853 795 306 709 415 1 718 928	1 528 792 - 8 047 388 3 138 876 - 1 373 831 27 890 171 89 715
Total	370 799 336	347 573 001	23 226 335

#### Note 19: Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires est le produit de l'activité principale. Dans notre cas, il englobe les intérêts perçus sur les crédits, les prêts octroyés et les titres, les commissions encaissées sur les opérations faites avec la clientèle.

Chiffres d'affaires	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Intérêts reçus sur opérations de trésorerie Intérêts reçus sur opérations avec la clientèle Commissions reçues sur opérations de trésorerie (change manuel) Commissions reçues sur opérations avec la clientèle Produits reçus sur engagement de garantie	3 289 849	2 437 496	852 353
	83 142 993	76 573 214	6 569 779
	31 244 419	27 987 054	3 257 364
	11 476 548	11 621 225	- 144 677
	9 332 326	8 297 381	1 034 945
	4 893 876	320 402	4 573 474
Commissions reçues sur transferts Commissions reçues sur moyen de paiement  Total	9 885 789	7 697 589	2 188 200
	<b>153 265 800</b>	134 934 363	18 331 438

Nous notons l'accroissement des intérêts dus par la clientèle en contrepartie de l'accroissement du volume de crédit et des opérations de crédit. Le déploiement des réseaux des DAB avec les distributions de cartes VISA justifient aussi l'accroissement des commissions sur le moyen de paiement.

#### Note 20 : Achats consomés

Les achats consommés représentent principalement, les intérêts payés aux clients et aux correspondants en rémunération de leurs dépôts, ainsi que les intérêts payés et les commissions payées sur les titres.

Achats consommés	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Intérêts payés sur opérations de trésorerie Intérêts payés sur opérations avec la clientèle Commissions payées sur opérations de trésorerie Commissions payées sur opérations avec la clientèle Autres commissions payées (Achats devises)	- 17 011 660 - 31 140 191 - 1 192 649 - 489 412 - 4 195 617	- 9 612 282 - 28 048 661 - 2 411 009 - 432 254 - 5 405 615	- 7 399 378 - 3 091 530 1 218 360 - 57 158 1 209 998
Total	- 54 029 529	- 45 909 821	- 8 119 709

Le volume d'activité justifie cet accroissement.





#### Note 21 : Services extérieurs

Les services extérieurs représentent une bonne partie des frais généraux détaillés comme ci-dessous :

Services extérieurs et autres consommations	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Fournitures consommables	- 1 783 200	- 2 104 926	321 726
Eau, électricité, gaz	- 1 331 601	- 870 057	- 461 544
Carburant	- 458 390	- 406 535	- 51 855
Téléphone et fax	- 1 428 512	- 1 471 409	42 897
Poste et affranchissements	- 976 931	- 659 515	- 317 416
Entretiens et réparations	- 2 362 607	- 2 898 409	535 802
Redevances informatiques	- 2 146 059	- 1 709 008	- 437 051
Loyers et charges locatives	- 2 568 081	- 2 467 448	- 100 633
Gardiennages	- 457 043	- 467 409	10 365
Honoraires et frais d'actes	- 2 595 119	- 3 246 842	651 723
Publicité, promotion, dons	- 1 727 447	- 2 049 871	322 424
Transports	- 2 686 811	-2 621 396	- 65 414
Assurances	- 1 971 793	- 1 503 223	- 468 571
Jetons de présence, indemnité des administrateurs,	- 627 057	- 530 518	- 96 538
frais de conseil et assemblées générales			
Frais de sièges et assistance technique	- 3 351 760	- 3 263 728	- 88 032
Cotisations professionnelles	- 1 048 071	- 622 560	- 425 511
Formations	- 291 542	- 339 112	47 570
Réceptions et relations publiques	- 146 543	- 200 006	53 463
Impôts et taxes	- 2 073 865	- 2 167 182	93 317
Charges et produits sur exercice antérieur et	- 204 805	-6 015 334	5 810 529
exceptionnels			
Autres charges	- 1 266 199	- 1 457 010	190 810
Total	- 31 503 437	- 37 071 498	5 568 060

#### Note 22 : Charges de personnel

Les frais de personnel comprenant des rémunérations versées au personnel intérimaire sont logés dans cette rubrique. L'augmentation de 20% est justifiée par les recrutements de plus de 60 nouveaux collaborateurs.

Charges de personnel	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Salaires de base Primes, indemnités et avantages Engagements retraite Congés Cotisations sociales Personnel extérieur et intérimaire Assurance et frais médicaux	- 17 286 146 - 3 791 097 - 442 513 - 466 871 - 4 238 946 - 2 046 870 - 726 803	- 13 759 080 - 4 335 166 - 122 691 - 420 808 - 3 402 842 -1 614 680 - 454 003	- 3 527 067 544 070 - 319 822 - 46 063 - 836 104 - 432 190 - 272 800
Total	- 28 999 246	- 24 109 271	- 4 889 975

#### Note 23: Dotations aux amortissements

Les dépréciations irrévocables des valeurs d'actif immobilisé de l'exercice sont exprimées à travers les dotations constituées au titre des amortissements.

Dotations aux ammortissements	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Dotations aux amortissements immobilisations incorporelles	- 2 226 007	- 1 302 159	- 923 848
Dotations aux amortissements immobilisations corporelles	- 6 516 835	-5 120 431	- 1 396 404
Total	- 8 742 843	- 6 422 591	- 2 320 252



#### Note 24 : Dotations et reprises des provisions

Les dépréciations réversibles des valeurs d'actif immobilisé et d'exploitations de l'exercice sont exprimées à travers les dotations constituées au titre des provisions. Il en est de même, des risques et charges certaines, nées au cours de l'exercice mais dont le décaissement interviendra plus tard.

En cas de non survenance, les provisions sans objet sont reprises.

La variation significative des provisions pour dépréciation constituées en 2015 sur les immobilisations corporelles du Mali 2 457 millions F CFA, Togo 257 millions F CFA, Mauritanie 209 millions F CFA et Bénin 259 millions F CFA faisait suite à l'opération de réévaluation des immobilisations.

Par ailleurs, les dotations et reprises de provisions sur créance clientèle constituées au cours de l'exercice 2016 se détaillent comme suit :

Créances clientèle en K. F CFA	<b>Dotations aux provisions</b>	Reprise des provisions
Bénin	- 10 106 925	10 230 196
Côte d'Ivoire	- 7 328 411	5 009 110
Gabon	- 3 623 627	1 615 803
Guinée Conakry	- 1 081 879	702 256
Mauritanie	- 4 544 011	148 992
Tchad	- 3 778 332	833 401
Togo	- 7 102 638	11 401 646
Total	- 37 565 824	29 941 405

Dotations aux provisions	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Dotations aux provisions immobilisations incorporelles Dotations aux provisions immobilisations corporelles Dotations aux provisions créances clientèle Dotations aux provisions pour risques bancaires généraux - FRBG Dotations aux provisions pour risques et charges	0 5 208 - 37 565 824 0 - 2 544 397	0 - 3 260 556 -21 420 388 0 - 1 470 267	0 3 265 765 - 16 145 436 0 - 1 074 130
Total	- 40 105 013	- 26 151 211	- 13 953 801

Reprises des provisions	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Reprises des amortissements Reprises des provisions créances clientèle Reprises des provisions pour risques bancaires	1 209 259 29 941 405	568 917 7 970 201	640 342 21 971 204
généraux - FRBG Reprises des provisions pour risques et charges	1 894 485	3 065 456	- 1 170 971
Total	33 045 149	11 604 574	21 440 574





#### Note 25: Produits et charges financiers

Les produits financiers ou charges financières sont constatés sur les valeurs mobilières (titres). Les provisions sur les titres sont considérées comme des opérations financières.

Produits financiers	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Produits encaissés sur titres et autres valeurs immobilisées Dividendes encaissés Produits de cession des titres Reprises de provisions et charges financières	118 962 61 804 3 551 10 972	329 310 34 289 225 008 1 029 079	- 210 348 27 515 - 221 457 - 1 018 107
Total	195 289	1 617 685	- 1 422 396

Charges financières	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	- 1 098 605	- 1 006 037	- 92 568
Total	- 1 098 605	- 1 006 037	- 92 568

#### Note 26 : Produits et charges HAO

Toutes opérations non récurrentes ou ne faisant pas partie de l'activité sont enregistrées comme produits ou charges Hors Activité Ordinaire (HAO).

Résultat HAO	31.12.2016	31.12.2015	Variations
Produits de cession des immobilisations	47 965	98 265	- 50 300
Valeurs comptables des immobilisations cédées	- 49 812	- 5 216	- 44 596
Récupérations sur créances amorties	4 186	152	4 035
Pertes sur créances irrécouvrables	- 2 102 611	- 1 931 490	- 171 121
Autres produits	108 559	122 871	- 14 312
Revenue des immeubles hors exploitation	80 188	137 194	- 57 006
Total	- 1 911 525	- 1 578 225	- 333 300



## 5.3 - Protocole de reporting / Transparence et Reporting

GRI 102-46, 102-48, 102-50 à 102-52

Le groupe Orabank s'appuie sur un processus visant à communiquer les informations financières, économiques, environnementales et sociales aux parties prenantes. Cette transparence a pour objectif de présenter les politiques et la gouvernance, les plans de déploiement et les mesures de performance. Tous les ans, un rapport annuel d'activité est établi et pour l'exercice 2016, un rapport annuel intégré est édité. Le rapport d'activité précédent a été publié en 2016 pour l'exercice 2015.

Notre reporting se veut progressiste. A partir de 2016, nous appliquons le cadre de référence GRI dans sa dernière version des nouveaux standards, le cadre de reporting GRI étant le plus utilisé et le plus reconnu au monde. Notre rapport contient un index selon l'option de conformité « critères essentiels ». Nous respectons également les principes de l'IIRC, en réalisant notre premier rapport intégré pour présenter la performance globale du groupe Orabank.

Notre vision à long terme nous encourage à être proactifs et à rester vigilants quant aux enjeux environnementaux et sociétaux.

#### Protocole de reporting

Nous publions le reporting des résultats de notre démarche RSE depuis 2014. Les outils de reporting et de traitement des données ont été améliorés et optimisés pour plus de fiabilité et pour une meilleure appropriation. Nous avons fait appel à MATERIALITY-Reporting, expert en reporting, pour appliquer le cadre de référence GRI-Standards et IIRC.

#### Protocole des indicateurs de performance

Pour garantir la cohérence et la lisibilité de notre démarche, nous poursuivons les efforts engagés sur les éditions précédentes de notre reporting. Nous présentons les valeurs annuelles de progrès historisées sur les 3 dernières années.

#### Périmètre de calcul des indicateurs

Indicateurs	Périmètre
Indicateurs sociaux (capital humain)	100% 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, Orabank Guinée Bissau, Orabank Mali, Orabank Niger et Orabank Sénégal).





GRI	Chapitre	Indicateurs Orabank	Unité	KPI	2014	2015	2016
404-01 404-01 404-01 404-01 102-17	Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique Gouvernance et éthique	Employés ayant suivi une formation liée à l'éthique et la conformité Formation sur la gestion du risque de crédit - durée des sessions Formation sur la gestion du risque de crédit - personnes formées Formation sur la gestion du risque de crédit - personnes prévues Formation sur la gestion du risque de crédit - session Incidents éthiques remontés à la direction juridique et de la conformité Taux d'assiduité aux réunions de comités du Conseil d'Administration	Nombre Jours Nombre Nombre Nombre Nombre Pourcentage		- - - - - 0 % 100 %	375 - - - - 0 % 100 %	867 6 70 75 3 0 % 100 %
102-06 102-02 102-12	Capital social et relationnel Capital social et relationnel Capital social et relationnel	Clients GAB Œuvres sociales - Consolidé	Nombre Nombre F CFA	X X	316 327 81 450 110 524	349 016 107 576 016 925	386 181 142 649 876 874
404-01 404-02	Capital industriel et intellectuel	Réussite aux formations bancaires diplômantes	Taux	Х	74 %	74 %	66,67 %
102-03 102-04 102-06	Capital industriel et intellectuel	Pays	Nombre	Х	12	12	12
401-02	Capital humain Capital humain	Avantages sociaux - frais de santé Collaborateurs bénéficiant d'un entretien d'évaluation de la performance	F CFA Pourcentage		-	1 044 192 374 95 %	1 186 371 552 -
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - autres	F CFA		243 866 000	617 950 185	517 355 951
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - autres	Nombre		276	324	557
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - habitat	F CFA		3 225 155 433	422 282 403	3 813 801 601
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - habitat	Nombre		134	115	162
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - moyen-terme	F CFA		1 212 340 121	62 965 185	351 564 811
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - moyen-terme	Nombre		163	68	75
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - personnel	F CFA		2 124 804 922	96 323 914	2 554 037 760
201-01 401-02	Capital humain	Crédit au personnel - personnel	Nombre		482	422	591
404-02 102-08 102-12 404-03 401-02 401-02 404-01 404-01	Capital humain	Dépenses de formation / à la masse salariale globale Moyenne d'âge Œuvres sociales cumulées / masse salariale Postes référencés (méthode Hay) Prêts à taux préférentiel accordés aux collaborateurs Prêts à taux préférentiel accordés aux collaborateurs Progression des promotions internes - femme Réussite aux formations bancaires diplômantes	Pourcentage Nombre Pourcentage Nombre Nombre F CFA Pourcentage Pourcentage	X X	3,86 % 38,5 2,69 % - 1 055 6 806 166 476 34,70 %	3,96 % 39 2,70 % - 929 5 959 978 690 35,00 % 74 %	3,15 % 38,5 2,72 % 187 1 385 7 236 760 123 39,50 % 66,67 %
404-01 404-02	Capital humain	Salariés ayant suivi une formation	Pourcentage	Х	63,5 %	78,2 %	81 %
404-01 404-02	Capital humain	Salariés ayant suivi une formation	Nombre	Х	950	1 224	1 381
102-08 405-01	Capital humain	Salariés Groupe - Dont femmes	Pourcentage		42 %	43,70 %	43,55 %
102-08 405-01	Capital humain	Salariés Groupe - Dont femmes cadres	Pourcentage		23 %	29,70 %	30,20 %
G4-F56 G4-F56 202-02	Capital financier Capital financier Capital environnemental	Ratio de solvabilité Coefficient d'exploitation Volume de projets soutenus dans le cadre de SUNREF	Pourcentage Pourcentage Millions Euros	X X X	14 % 63 % -	13 % 68% 1 500 000	13 % 64% 3 000 000





## 5.5 - INDEX GRI-Nouveaux Standards et tableau de correspondance

GRI 102-54, 102-55

L'index ci-dessous présente nos engagements selon les standards GRI en option de conformité « critères essentiels » et les croise avec les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies et les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI). Les standards GRI ne sont pas encore officiellement disponibles en français.

1901   No. 06 of Congristation   Permitive page	Livrets	Indicateurs	Titres	Chapitres	ODD	UN PRI
10.2   10.2	×	102-1	Nom de l'organisation	Première page		
10.2   10.2	rs générau	102-2	Principaux produits et/ou services et marques	1.3		
10.2   10.2		102-3	Lieu où se trouve le siège de l'organisation	Dernière page		
10.2   10.2		102-4	Nombre de pays où l'organisation est implantée	1.3, 1.6		
10.2   10.2	l de	102-5	Nature du capital et forme juridique	1.2		
10.2   10.2	<u> </u>	102-6	Marchés desservis et types de clients	1.3		
102-9	≝	102-7	Taille de l'organisation	1.2		
102-10		102-8	Information sur les salariés et les autres travailleurs	4.2	ODD8	
102-12		102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	3.1		
102-12   Intricatives externes		102-10	Changement significatif sur l'organisation et sa chaine d'approvisionnement	1.6, 1.7		
102:13		102-11	Principe de précaution	2.6		
102:14   Declaration du décideur le plus haut pjacé de l'organisation   1.1		102-12	Initiatives externes	3.1		
102-15		102-13	Affiliations ou adhésions	Avant-Propos		
102-16		102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation	1.1		
102-16		102-15	Principaux risques et opportunités	1.5		
102-18		102-16		2.1, 5.6	ODD16	
102-18		102-17			ODD16	
102-19		102-18	· · ·	2.2		
102-20		102-19	· ·	2.2		
102-22		102-20	•	2.2		Principe n°1
102-23		102-21	Consultation des acteurs sur les sujets économiques, environnementaux et sociaux	3.2, 4.2, 4.4	ODD16	· ·
102-24		102-22	Composition du plus haut organe de gouvernance et de ses comités	2.2	ODD5 / ODD16	
102-25   Les conflits d'intérêts   24,4 2   00D16     102-26   Rôle du plus haut organe de gouvernance dans l'établissement des valeurs et de la stratégie   2.4     102-27   Connaissance collective du plus haut organe de gouvernance   22   00D4     102-29   Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux   1.4,4 1 à 4.5   00D16   Principes n°1 et 2     102-30   Efficacité des processus de gestion des risques   2.6     102-31   Examen des sujets économiques, environnementaux et sociaux   1.3   Principes n°1 et 2     102-32   Rôle du plus grand organe de gouvernance dans les rapports sur la durabilité   2.2     102-33   Communication des préoccupations essentielles   1.5,4 1 à 4.5     102-34   Nature et nombre total de préoccupations essentielles   3.2     102-35   Politiques de rémunération   4.2     102-36   Processus de détermination de la rémunération   4.2     102-37   Participation des parties prenantes à la rémunération   4.2   00D16     102-38   Ratio annuel de rémunération totale   4.2     102-40   Liste des groupes de parties prenantes   3.1   00D8     102-41   Accords sociaux collectifs   3.2   00D8     102-42   Identification et sélection des parties prenantes   3.1   00D8     102-43   Approche des engagements avec les parties prenantes   3.1   00D8     102-44   Attentes principales des parties prenantes   3.2   00D8     102-45   Entités incluses dans les comptes consolidés   5.2   Principe n°4     102-46   Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre   5.3   Principes n°3 et 6     102-47   Liste des aspects pertinents   3.3   Principes n°3 et 6     102-48   Retraitement de l'indrimation   5.3   00D8     102-49   Changements significatifs   5.5   00D8     102-50   Période de reporting   5.3   00D8   00D8     102-50   Période de reporting   5.3   00D8   00D8     102-50   Point de de réporting   5.3   00D8   00D8		102-23	Président du plus haut organe de gouvernance	1.1, 2.2	ODD16	
102-25		102-24	Nomination et sélection du plus haut organe de gouvernance	2.2	ODD5 / ODD16	
102-27		102-25	Les conflits d'intérêts	2.4, 4.2	ODD16	
102-29 Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux  1.4, 4.1 à 4.5 00016 Principes n°1 et 2 102-30 Efficacité des processus de gestion des risques  2.6 Principes n°1 et 2 102-31 Examen des sujets économiques, environnementaux et sociaux  1.3 Principes n°1 et 2 102-32 Rôle du plus grand organe de gouvernance dans les rapports sur la durabilité  2.2 2 102-33 Communication des préoccupations essentielles  1.5, 4.1 à 4.5 102-34 Nature et nombre total de préoccupations essentielles  1.02-35 Politiques de rémainération  4.2 00016 102-36 Processus de détermination de la rémunération  4.2 00016 102-37 Participation des parties prenantes à la rémunération  4.2 00016 102-38 Ratio annuel de rémunération totale  4.2 00016 102-40 Liste des groupes de parties prenantes  3.1 002-41 Accords sociaux collectris 102-42 Identification et sélection des parties prenantes  3.1 00008 102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes  102-44 Attentes principales des parties prenantes  102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés  5.2 Principe n°4 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre  5.3 Principes n°3 et 6 102-47 Liste des aspostrs perfinents  102-48 Retraitement de l'information  5.3 Principes n°3 et 6 102-50 Période de reporting  102-51 Date du demir rapport publié  5.3 Principes n°3 et 6 102-55 Index GRI  102-55 Index GRI		102-26	Rôle du plus haut organe de gouvernance dans l'établissement des valeurs et de la stratégie	2.4		
102-30   Efficacité des processus de gestion des risques   2.6		102-27	Connaissance collective du plus haut organe de gouvernance	2.2	ODD4	
102-31 Examen des sujets écononiques, environnementaux et sociaux 102-32 Rôle du plus grand organe de gouvernance dans les rapports sur la durabilité 22 102-33 Communication des précocupations essentielles 102-34 Nature et nombre total de précocupations essentielles 102-35 Politiques de rémunération 42 102-36 Processus de détermination de la rémunération 42 102-37 Participation des parties prenantes à la rémunération 42 102-38 Ratio annuel de rémunération totale 42 102-40 Liste des groupes de parties prenantes 102-41 Accords sociaux collectifs 102-42 Identification et sélection des parties prenantes 102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes 102-44 Attentes principales des parties prenantes et enjeux 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 102-47 Liste des groupes consolidés 102-48 Retraitement de l'information 102-49 Changements significatifs 102-49 Changements significatifs 102-49 Changements significatifs 102-50 Période de reporting 102-51 Date du dernier apport publié 102-55 Index GRI 102-55 Index GRI 102-55 Index GRI		102-29	Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux	1.4, 4.1 à 4.5	ODD16	Principes n°1 et 2
102-32		102-30	Efficacité des processus de gestion des risques	2.6		
102-33		102-31	Examen des sujets économiques, environnementaux et sociaux	1.3		Principes n°1 et 2
102-34		102-32	Rôle du plus grand organe de gouvernance dans les rapports sur la durabilité	2.2		
102-35 Politiques de rémunération 4.2 102-36 Processus de détermination de la rémunération 4.2 102-37 Participation des parties prenantes à la rémunération 4.2 102-38 Ratio annuel de rémunération totale 4.2 102-40 Liste des groupes de parties prenantes 3.1 102-41 Accords sociaux collectifs 3.2 0DDB 102-42 Identification et sélection des parties prenantes 3.1 102-42 Identification et sélection des parties prenantes 3.1 102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes 3.2 102-44 Attentes principales des parties prenantes 3.2 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 5.2 Principe n°4 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 5.3 Principes n°3 et 6 102-47 Liste des aspects pertinents 3.3 102-48 Retraitement de l'information 5.3 102-49 Changements significatifs 1.5 102-50 Période de reporting 5.3 102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport Dernière page 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 5.5 102-55 Index GRI		102-33	Communication des préoccupations essentielles	1.5, 4.1 à 4.5		
102-36 Processus de détermination de la rémunération 4.2 102-37 Participation des parties prenantes à la rémunération 4.2 102-38 Ratio annuel de rémunération totale 4.2 102-40 Liste des groupes de parties prenantes 3.1 102-41 Accords sociaux collectifs 3.2 ODDB 102-42 Identification et sélection des parties prenantes 3.1 102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes 3.2 102-44 Attentes principales des parties prenantes 4.2 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 5.2 Principe n°4 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 5.3 Principes n°3 et 6 102-47 Liste des aspects pertinents 3.3 102-48 Retraitement de l'information 5.3 102-49 Changements significatifs 1.5 102-50 Période de reporting 5.3 102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport Dernière page 102-55 Index GRI		102-34	Nature et nombre total de préoccupations essentielles	3.2		
Participation des parties prenantes à la rémunération   4.2		102-35	Politiques de rémunération	4.2		
102-38		102-36	Processus de détermination de la rémunération	4.2		
102-40 Liste des groupes de parties prenantes  102-41 Accords sociaux collectifs  3.2 ODD8  102-42 Identification et sélection des parties prenantes  3.1 3.1  102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes  3.2 3.2  102-44 Attentes principales des parties prenantes et enjeux  102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés  5.2 Principe n°4  102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre  5.3 Principes n°3 et 6  102-47 Liste des aspects pertinents  3.3 Principes n°3 et 6  102-48 Retraitement de l'information  5.3 Saccious de de reporting  102-50 Période de reporting  5.3 Saccious de demier rapport publié  5.3 Date du dernier rapport publié  5.3 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport  Dernière page  102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI  102-65 Index GRI		102-37	Participation des parties prenantes à la rémunération	4.2	ODD16	
102-41 Accords sociaux collectifs 102-42 Identification et sélection des parties prenantes 102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes 102-44 Attentes principales des parties prenantes 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 102-47 Liste des aspects pertinents 102-48 Retraitement de l'information 102-49 Changements significatifs 102-49 Changements significatifs 102-50 Période de reporting 102-51 Date du dernier rapport publié 102-52 Cycle de reporting 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 102-55 Index GRI 102-55 Index GRI		102-38	Ratio annuel de rémunération totale	4.2		
102-42     Identification et sélection des parties prenantes     3.1       102-43     Approche des engagements avec les parties prenantes     3.2       102-44     Attentes principales des parties prenantes et enjeux     3.2       102-45     Entités incluses dans les comptes consolidés     5.2     Principe n°4       102-46     Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre     5.3     Principes n°3 et 6       102-47     Liste des aspects pertinents     3.3       102-48     Retraitement de l'information     5.3       102-49     Changements significatifs     1.5       102-50     Période de reporting     5.3       102-51     Date du dernier rapport publié     5.3       102-52     Cycle de reporting     5.3       102-53     Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport     Dernière page       102-54     Déclaration de conformité à la norme GRI     5.5       102-55     Index GRI     5.5		102-40	Liste des groupes de parties prenantes	3.1		
102-43 Approche des engagements avec les parties prenantes 102-44 Attentes principales des parties prenantes et enjeux 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 102-47 Liste des aspects pertinents 102-48 Retraitement de l'information 102-49 Changements significatifs 102-49 Changements significatifs 102-50 Période de reporting 102-51 Date du dernier rapport publié 102-52 Cycle de reporting 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 102-55 Index GRI 102-55 Index GRI 102-55 Index GRI		102-41	Accords sociaux collectifs	3.2	ODD8	
102-44 Attentes principales des parties prenantes et enjeux 102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 5.2 Principe n°4 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 5.3 Principes n°3 et 6 102-47 Liste des aspects pertinents 3.3 102-48 Retraitement de l'information 5.3 102-49 Changements significatifs 1.5 102-50 Période de reporting 5.3 102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 5.5 102-55 Index GRI 5.5		102-42	Identification et sélection des parties prenantes	3.1		
102-45 Entités incluses dans les comptes consolidés 102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 5.3 Principe n°4 102-47 Liste des aspects pertinents 3.3 102-48 Retraitement de l'information 5.3 102-49 Changements significatifs 1.5 102-50 Période de reporting 5.3 102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 5.5 102-55 Index GRI 5.5		102-43	Approche des engagements avec les parties prenantes	3.2		
102-46 Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre 5.3 Principes n°3 et 6 102-47 Liste des aspects pertinents 3.3 102-48 Retraitement de l'information 5.3 102-49 Changements significatifs 1.5 102-50 Période de reporting 5.3 102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport Dernière page 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 5.5 102-55 Index GRI 5.5				3.2		
102-47         Liste des aspects pertinents         3.3           102-48         Retraitement de l'information         5.3           102-49         Changements significatifs         1.5           102-50         Période de reporting         5.3           102-51         Date du dernier rapport publié         5.3           102-52         Cycle de reporting         5.3           102-53         Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport         Dernière page           102-54         Déclaration de conformité à la norme GRI         5.5           102-55         Index GRI         5.5		102-45	·	5.2		
102-48         Retraitement de l'information         5.3           102-49         Changements significatifs         1.5           102-50         Période de reporting         5.3           102-51         Date du dernier rapport publié         5.3           102-52         Cycle de reporting         5.3           102-53         Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport         Dernière page           102-54         Déclaration de conformité à la norme GRI         5.5           102-55         Index GRI         5.5		102-46	Processus de détermination du contenu du rapport et du périmètre	5.3		Principes n°3 et 6
102-49         Changements significatifs         1.5           102-50         Période de reporting         5.3           102-51         Date du dernier rapport publié         5.3           102-52         Cycle de reporting         5.3           102-53         Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport         Dernière page           102-54         Déclaration de conformité à la norme GRI         5.5           102-55         Index GRI         5.5		102-47	Liste des aspects pertinents	3.3		
102-50         Période de reporting         5.3           102-51         Date du dernier rapport publié         5.3           102-52         Cycle de reporting         5.3           102-53         Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport         Dernière page           102-54         Déclaration de conformité à la norme GRI         5.5           102-55         Index GRI         5.5			Retraitement de l'information			
102-51 Date du dernier rapport publié 5.3 102-52 Cycle de reporting 5.3 102-53 Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport Dernière page 102-54 Déclaration de conformité à la norme GRI 5.5 102-55 Index GRI 5.5			ů ů			
102-52Cycle de reporting5.3102-53Personne à contacter pour toutes questions sur le rapportDernière page102-54Déclaration de conformité à la norme GRI5.5102-55Index GRI5.5						
102-53     Personne à contacter pour toutes questions sur le rapport     Dernière page       102-54     Déclaration de conformité à la norme GRI     5.5       102-55     Index GRI     5.5						
102-54         Déclaration de conformité à la norme GRI         5.5           102-55         Index GRI         5.5						
102-55 Index GRI 5.5			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
102-56   Vérification externe   5.1   Principes n°3 et 6						
		102-56	Verification externe	5.1		Principes n°3 et 6

	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	3.3	ODD12 à ODD15	
Approche managériale	103-2	Description de l'approche managériale	4.4	ODD1 / ODD5 / ODD8 / ODD12 à ODD16	
	103-3	Evaluation de l'approche managériale	4.2	ODD12 à ODD15	
Performance	201-1	Valeur économique directe créée et distribuée	4.4	ODD2 / ODD5 / ODD7 à ODD9	
économique	201-2	Implications financières et autres risques et opportunités dues au changement climatique	2.6, 4.5	ODD13	
Marché de présence	202-2	Senior management engagé auprès des communautés locales	4.4	ODD8	
Impacts économiques	203-1	Investissements et services d'infrastructure soutenus	4.1	ODD2 / ODD5 / ODD7 / ODD9 / ODD11	
	205-1	Lutte contre la corruption	2.5, 4.3	ODD16	
Anti- corruption	205-2	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	2.5, 4.3, 5.6	ODD16	
	205-3	Incidents confirmés de corruption et les mesures prises	2.5	ODD16	
Emploi	401-1	Employés nouvellement engagés et le turnover	4.2	ODD5 / ODD8	
	403-1	Représentation des travailleurs dans la gestion conjointe formelle - comités de santé et de sécurité	4.2	ODD8	
ję		des travailleurs			
écui	403-2	Types de blessures et taux de blessures, maladies professionnelles, jours perdus, absentéisme	4.2	ODD3 / ODD8	
et s		et nombre de décès liés au travail			
Santé et sécurité	403-3	Travailleurs ayant une incidence élevée ou un risque élevé de maladies liées à leur profession	4.2	ODD3 / ODD8	
Š	403-4	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec des syndicats	4.2	ODD8	
	404-1	Moyenne d'heures de formation par année par employé	4.2	ODD4 / ODD5 / ODD8	
Formation et	404-2	Programmes pour améliorer les compétences des employés et les programmes d'aide à la transition	4.2	ODD8	
éducation	404-3	Pourcentage d'employés ayant régulièrement des examens de rendement et de perfectionnement	4.2	ODD5 / ODD8	
		professionnel			
Diversité et	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	4.2	ODD5 / ODD8	
égalité des chances	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes aux hommes	4.2	ODD5 / ODD8 / ODD10	
Non- discrimination	406-1	Incidents de discrimination et mesures correctives prises	4.2	ODD5 / ODD8 / ODD16	
	413-1	Opérations avec l'engagement communautaire local, les évaluations d'impact et les programmes	4.3, 4.4		
Communautés locales		de développement			
locales	413-2	Opérations ayant des impacts négatifs réels et potentiellement significatifs sur les communautés locales	1.4	ODD1 / ODD2	
Evaluation sociale fournisseur	414-1	Nouveaux fournisseurs qui ont été sélectionnés selon les critères sociaux	2.4	ODD5 / ODD8 / ODD16	
anté & sécurité pour es consommateurs	416-2	Incidents de non-conformité concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services	2.3	ODD16	
	417-1	Exigences relatives à l'information et à l'étiquetage des produits et services	4.4	ODD12 / ODD16	
Marketing et	417-2	Incidents de non-conformité concernant les informations sur les produits et services et l'étiquetage	4.4	ODD16	
étiquettage	417-3	Incidents de non-conformité concernant les communications marketing	4.4		
Vie privée	418-1	Compléments substantiels concernant les atteintes à la confidentialité des clients et les pertes	4.3	ODD16	
clientèle		de données clients			
	G4-FS1	Politiques comprenant des volets environnementaux et sociaux particuliers appliqués aux secteurs d'activité	4.4, 4.5		Principes n°1 et :
	G4-FS2	Procédures d'évaluation et d'identification des risques environnementaux et sociaux dans	2.6		Principes n°1 et
		les secteurs d'activité	2.0		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
ي	G4-FS4	Processus d'amélioration des compétences du personnel relatives aux politiques environnementales	4.2, 4.4		Principe n°4
Services financiers		et sociales appliquées aux secteurs d'activité	,		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	G4-FS5	Engagements et dialogue avec les clients/entités détenues/partenaires commerciaux sur les risques	3.2		Principes n°3 et
	01100	et les opportunités des volets environnementaux et sociaux	0.2		Timolpoo II o ot
Zi	G4-FS6	Pourcentage du portefeuille par région, taille, pour chaque secteur d'activité	4.1	ODD1 / ODD8 / ODD9	
S	G4-FS13		4.4	ODD8 / ODD10	Principes n°1 et
	G4-FS14		4.3, 4.4	55507 05510	Principes n°1 et 2
	G4-FS15		4.3, 4.4		Principes n°1 et 2
		Initiatives pour améliorer la compréhension des notions financières de base, par type de bénéficiaire	4.4		
	U4-F3   D	I initiatives pour amenorer la comprehension des notions initalicieres de base, par type de beneficiaire	4.4		Principes n°1 et 2





## 5.6 - Les politiques, codes et chartes



GRI 102-16, 205-02

Politique, code ou charte	Finalité	Date Publication Révision
Charte de bonne gouvernance	Le Conseil d'Administration définit les grandes orientations stratégiques, le degré d'acceptation du risque et la politique générale en matière de risques. A ce titre, il doit approuver les objectifs et les politiques proposés par la Direction Générale et en superviser la mise en œuvre. Le Conseil d'Administration doit s'assurer en particulier que les objectifs définis par la Direction Générale ne sont pas disproportionnés par rapport aux moyens techniques, humains et financiers de la Société et des Banques et que les risques associés sont bien mesurés et maîtrisés. Le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort devant les Actionnaires et les autorités de régulation et de tutelle de la solidité financière de la Société et des Banques, de son organisation, de sa maîtrise des risques, de son Contrôle Interne, de son système de gouvernement d'entreprise et du respect des lois et règlements en vigueur.	Nov. 2015
Règlement Intérieur du Conseil d'Administration	Il détermine les modalités de convocation des réunions, d'accès à l'information et des prises de décisions par l'instance collégiale qu'est le Conseil d'Administration. Le Règlement Intérieur édicte que dans l'exécution de ses missions, le Conseil doit toujours agir dans l'intérêt supérieur de la société, conformément (i) aux exigences légales et règlementaires et (ii) à sa responsabilité à l'égard des Actionnaires, des régulateurs et de toutes les autres parties prenantes. Le Règlement intérieur détermine également la composition du Conseil et la procédure de nomination des Administrateurs. Il organise la présidence et le secrétariat du Conseil, la durée et la rémunération des Administrateurs et définit le cadre de l'évaluation et de la formation des Administrateurs.	Nov. 2015
Charte des Administrateurs	Elle spécifie les contours de la relation des administrateurs avec la Société, notamment en termes de droits et d'obligations.	Mai 2012
Charte du Contrôle Interne et de l'Audit	La politique en matière d'audit d'Oragroup SA est déclinée dans la Charte d'Audit qui fixe les objectifs et missions, responsabilités, moyens et pouvoirs de l'Audit Interne au sein du Groupe.  La Charte de l'Audit Interne du Groupe Orabank s'inspire des normes édictées sur le plan international par le Comité de Bâle, l'Institut des Auditeurs Internes (Institute of Internal Auditors) et les Autorités en charge de la supervision bancaire des pays dans lesquels le Groupe est présent.  La Charte de l'Audit Interne a été approuvée par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration du Groupe.	Janvier 2011 Novembre 2015
Code de Déontologie	Le code de déontologie du Groupe applicable à toutes les parties prenantes (Administrateurs, Direction Générale, Membres des Comités de Direction, les principaux cadres et à l'ensemble du personnel) fixe les principes à respecter et mettre en application concernant les normes suivantes :  1. Respect des personnes ;  2. Protection de l'image du groupe Orabank et des banques du réseau Orabank ;  3. Usage et protection des biens du groupe Orabank ;  4. Respect du secret professionnel ;  5. Circulation et protection des informations confidentielles ;  6. Prévention et règlement des conflits d'intérêts ;  7. Pratiques commerciales et comportement avec la clientèle ;  8. Respect de la loi et des règlementations locales ;  9. Relations avec les fournisseurs ;  10. Lutte contre le blanchiment des capitaux d'origine criminelle et illicite ;  11. Principes de déontologie spécifiques aux activités sur les marchés financiers.	Avril 2016
Pacte d'Actionnaires	Document stratégique qui détermine l'organisation de la gouvernance au sein du Groupe ainsi que la distribution des droits et obligations des actionnaires du Groupe et notamment ceux de l'actionnaire principal EFH et ceux des actionnaires institutionnels que sont Proparco, BIO, DEG, BOAD.  Le Pacte d'Actionnaires règle notamment les conditions et modalités des prises de décisions d'investissement et de sortie des actionnaires du capital social. La dernière version du Pacte d'Actionnaires date du 31 décembre 2013 avec l'entrée de DEG dans le capital social de la holding.	Déc. 2013
Procédure d'achats	Cette procédure révisée comprend deux cycles :  • Achats de fournitures et services ;  • Immobilisations.	Sept. 2016

Procédure de déclaration de conflits d'intérêts	Procédure mise en œuvre lors de chaque réunion du Conseil d'Administration et destinée à recueillir la déclaration spontanée de conflit d'intérêt de chaque Administrateur par rapport aux points inscrits à l'ordre du jour. En vertu de cette déclaration, les Administrateurs qui se sont déclarés en conflit d'intérêt, ne participent ni aux débats ni au vote des résolutions relatives aux points sujets à conflit.	2015
Procédures LAB/FT	Déclinées dans le cadre d'un manuel de procédures applicable à toutes les entités du Groupe, elles constituent l'essentiel du dispositif en vigueur pour assurer la conformité à l'égard de la règlementation nationale, communautaire et internationale en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.	Avril 2015
Politique d'Alerte professionnelle	Elle a pour objectif d'encourager les employés et toute partie prenante (actionnaire, client, prestataire) (désignés par le terme « lanceur d'alerte ») à signaler les faits pouvant constituer des actes de violations graves des procédures et règles internes du Groupe ou des actes délictuels susceptibles de nuire à sa réputation et à ses intérêts.	Avril 2014
Manuel de politique de gestion du risque de crédit	Ce document offre un cadre de référence et d'orientation à toutes les parties prenantes dans le processus de crédit du Groupe Orabank.	2010 2016
Manuel des financements Structurés	Le but de ce document est de définir le cadre d'application des mises en place des Financements dit Structurés au sein d'Orabank. Le manuel des Financements Structurés définit et présente la politique des financements spécialisés au sein du Groupe. Ce document est intégré dans le Manuel de la politique des Risques de Crédit d'Orabank.	2016
Politique de gestion des missions	Définit le régime applicable aux voyages officiels et permet de s'assurer que ces voyages sont effectués de manière rationnelle, économique et en toute sécurité.	2015
Charte éthique	La Charte éthique du Groupe fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur. Elle énonce d'une part les principes d'éthique et le cercle des parties prenantes et décrit d'autre part la gouvernance de l'éthique.	2015 2017
Manuel de procédure RH	Ce manuel a été conçu pour définir l'ensemble des politiques et procédures applicables dans le cadre de la gestion des ressources humaines au sein du Groupe Orabank. Il couvre les différentes activités RH allant du recrutement à la gestion de la sortie des employés en passant par la gestion administrative, la paie, la formation, la gestion de la performance	Sept. 2016
Charte de recrutement interne	La charte de recrutement définit les principes et les principaux engagements du Groupe Orabank en matière de recrutement.	Août 2016
Politique en faveur des stagiaires	Fait partie de la politique « Partenariat / Actions Ecoles » qui définit les critères d'identification des écoles avec lesquelles les entités du Groupe peuvent nouer des partenariats, le contenu à donner aux partenariats avec les écoles, les actions à mener, les conditions de recrutement et de formation des stagiaires.	Fév. 2017
Politique de gestion des cadeaux	Elle vient compléter le Code de déontologie et permet d'éviter des pratiques pouvant être irrégulières en matière d'offre et de réception de cadeaux. Ce code permet donc de protéger l'image et la réputation du Groupe Orabank.	Adopté en déc. 2016 pour une entrée en vigueur janv. 2017





## 5.7 - Glossaire et acronymes



Terme	Définition
Torino	
Chargé de clientèle	Collaborateur de la banque en contact direct avec le client du début à la fin du projet, interface de l'image de la banque et interlocuteur unique du client.
Coefficient d'exploitation	Le rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire.
Risque de crédit	Correspondant à la possibilité qu'un emprunteur ou une contrepartie ne respecte pas ses obligations conformément aux conditions définies au contrat avec pour effet direct une perte partielle ou totale des ressources prêtées. Le risque de crédit émerge ainsi des opérations de financements des entreprises, des personnes physiques, des banques ou des institutions financières.
Financement structuré	Il s'agit d'un financement « sur mesure » ou financement spécialisé. Cette formule désigne tous types de financements, demandant une approche spécifique en termes de structuration (évaluation des risques, montant, durée du prêt, montage juridique et financier) en comparaison aux solutions de financements dites « classiques » que propose le groupe Orabank aux entreprises.
Risque ESG	Risque Environnemental, Social et de Gouvernance
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), automate permettant le retrait d'espèces pour l'ensemble des porteurs de cartes acceptées par l'appareil.
PME	Petites et Moyennes Entreprises
R&D	Recherche & Développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
CRM	Customer Relationship Manager, outil de gestion de la relation client
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SLA	Service Level Agreement : norme qui définit la qualité de service entre un fournisseur et un client
SUNREF	Sustainable Use of Natural Ressource, ligne de financement vert, en partenariat avec l'AFD
CSST	Comité Hygiène, Sécurité au Travail
GAB	Guichet Automatique de Banque, automate permettant au détenteur d'une carte bancaire d'effectuer de nombreuses opérations sans intervention du personnel de sa banque et ce 24 H sur 24.
IFRS	International Financial Reporting Standards, norme comptable
SBA	Logiciel Sopra Banking Amplitude (application bancaire)
PCI-DSS	Payment Card Industry Data Security Standard : norme de sécurité des cartes de paiement
CORISQ	Comité Risques du Groupe Orabank
ALCO	Comité Gestion Actif-Passif du Groupe Orabank
CPN	Comité de Premier Niveau : c'est l'instance de décision au sein de la filiale mandaté par le Conseil d'Administration pour approuver les dossiers de crédits dans la limite des pouvoirs délégués.
CSN	Comité de Second Niveau : il approuve les dossiers de crédit au-delà des pouvoirs du CPN.
mPOS	mobile Point Of Sale : terminal connecté à une tablette ou à un smartphone et permettant de réaliser des encaissements de cartes bancaires où qu'on soit.
PNB	Produit Net Bancaire
TPE	Terminal de Paiement Electronique
UEM0A	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
BIC	Bureau d'Information sur les Crédits
IOB	Intermédiaire en Opération de Banque
Bâle II/III	Normes établies par le Comité de Bâle comprenant des recommandations de supervision et de régulation du secteur bancaire au niveau international ainsi que des standards techniques. Le Comité de Bâle étant composé de représentants des autorités de supervision bancaire et de banques centrales de 27 pays.
UNEP FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
AML	Normes Anti-Money Laundering Compliance
KYC	Normes Know Your Customer
ERMAS	Outil de gestion globale des risques utilisé par le Groupe Orabank
ALM	Asset and Liability Management
SYMRES	Système de management des risques environnementaux et sociaux conçu par le Groupe Orabank
PCA	Plan de Continuité d'Activité : procédure qui permet de sécuriser la disponibilité et la fiabilité du service et de prendre les mesures d'urgence en cas de crise, dans le but d'instaurer un plan de restauration pour assurer une continuité des activités.
ROE	Return On Equity : rentabilité des capitaux propres
ROA	Return On Assets : rentabilité des actifs

Rapport Intégré Orabank 2016



#### Delphine NDIAYE, Directrice de la Communication

Adresse : 392, rue des plantains BP 2810 Lomé Tél. : 00 (228) 22 23 05 87 - 00 (228) 92 52 08 04

Mail : delphine.ndiaye@orabank.net



SA au capital de 63 317 470 000 F CFA 392, rue des plantains - BP 2810 Lomé - Togo Tél. : 00 (228) 22 23 05 80 - Fax : 00 (228) 22 20 48 51

Email: info@orabank.net

#### Note environnementale

La responsabilité sociétale est au cœur de nos pratiques en matière de communication. Nous nous engageons de manière globale à :

- améliorer notre performance en matière d'environnement ;
- réduire notre empreinte carbone ;
- faire un usage responsable des ressources naturelles ;
- éliminer tout impact négatif de nos activités sur les forêts menacées.

L'impression de ce document répond à nos engagements :

- sur papier certifié PEFC / FSC;
- nous favorisons la diffusion de son format électronique.

Crédits photographiques : Banque images Orabank et images libres de droits

Rédaction : MATERIALITY-Reporting Mise en page : Agence McCann Abidjan

Finalisé en Octobre 2017



