

---

# RAPPORT D'ÉVALUATION

---

## DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE ET DE SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### Exercice 2025

Rapport présenté au Conseil d'Administration du 03 juin 2026 destiné à l'Assemblée Générale Mixte **du 29 juin 2026**

Établi conformément à l'article 17 de la Circulaire N°01-2017/CB/C de la BCEAO

### 1. CONTEXTE ET BASE RÉGLEMENTAIRE

---

Aux termes de l'article 17 de la **Circulaire N°01-2017/CB/C** relative à la gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA : « *Au moins une fois par an, l'organe délibérant procède seul ou avec l'aide d'experts externes, à une évaluation de l'organe délibérant dans son ensemble, de ses comités spécialisés et de chacun de ses membres. Les résultats de cette évaluation doivent être consignés dans un rapport présenté à l'Assemblée Générale.* »

Le Conseil d'Administration d'ORAGROUP S.A. a réalisé son évaluation au titre de l'exercice 2025 sur la plateforme en ligne dédiée, conformément à sa politique interne d'évaluation et aux termes du **Manuel de Processus d'évaluation** formellement validé. Cette auto-évaluation s'inscrit dans la continuité de l'évaluation externe indépendante conduite par le cabinet Ernst & Young au titre de l'exercice 2024, dont les résultats ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 5 décembre 2025.

Le présent rapport rend compte à l'Assemblée Générale des résultats de cette évaluation, en identifiant les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration prioritaires pour la gouvernance du Groupe.

## 2. DÉMARCHE DE L'ÉVALUATION

---

L'évaluation a été conduite en ligne sur une plateforme hébergée sur les infrastructures internes d'ORAGROUP. Les administrateurs ont répondu à des questionnaires structurés couvrant les domaines suivants, selon une échelle graduée : Non / Oui-Perfectible / Satisfaisant / Très satisfaisant / N.A.

### **Au niveau du Conseil dans son ensemble**

- Responsabilités essentielles et missions
- Obligations vis-à-vis de l'organe exécutif
- Structure, composition et diversité
- Organisation et fonctionnement
- Articulation avec les comités spécialisés
- Déontologie, éthique et principes de bonne conduite

### **Au niveau de chacun des quatre comités spécialisés**

- Respect du contenu de la charte de chaque comité
- Processus de désignation des membres
- Déroulement et qualité des réunions
- Formation des membres et moyens mis à disposition
- Compte rendu et transmission des recommandations au Conseil

### **Au niveau individuel des membres du Conseil**

- **Compétences personnelles** : motivation, intégrité, loyauté, indépendance d'esprit
- **Qualités cognitives et fonctionnelles** : esprit d'analyse et de synthèse, objectivité, sens de l'éthique, esprit d'équipe, communication, vision stratégique, sens des responsabilités

**⚠ Avertissement— Taux de participation :** Sur les douze (12) administrateurs que compte le Conseil, **seulement neuf (9)** ont effectivement participé à l'évaluation du Conseil, et les taux de participation aux évaluations des comités sont encore plus faibles (voir tableau section 3.2). Ce taux de réponse **de 75 %** pour le Conseil et inférieur à 40 % pour certains comités constitue en soi **une faiblesse structurelle** qui limite la portée des conclusions et doit être interprété avec prudence. Les résultats présentés ci-après reflètent les appréciations des répondants, sans pouvoir être considérés comme pleinement représentatifs du corps délibérant.

### 3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

---

#### 3.1. Évaluation du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration d'ORAGROUP S.A. est composé de **douze (12) administrateurs**, dont quatre (4) indépendants et trois (3) femmes, représentant un taux de féminisation de **25 %**. Le Conseil s'est réuni **huit (8) fois** au cours de l'exercice 2025, soit un taux de réalisation de **plus de 190 %** par rapport au planning initial de cinq (5) réunions, témoignant d'une implication soutenue face aux enjeux opérationnels et stratégiques du Groupe.

##### A. Points positifs identifiés

- **Fréquence et assiduité :** Le Conseil s'est réuni 8 fois en 2025, avec un taux moyen de présence de 95 %, reflétant une forte implication des administrateurs. La durée moyenne des séances est de 3 heures, jugée adéquate au regard des sujets traités.
- **Qualité de l'information :** Les administrateurs ont jugé les informations fournies fiables, éclairantes et adaptées à leurs besoins de décision. Les présentations visuelles et les documents de séance ont été bien évalués.
- **Structuration des débats :** Le déroulement des séances, la répartition du temps entre les sujets et la qualité des délibérations ont été appréciés positivement. L'implication effective de chacun des membres aux travaux est jugée satisfaisante.
- **Cohérence stratégique :** Les sujets abordés au Conseil sont conformes aux missions légales et réglementaires de l'organe délibérant, avec un suivi rigoureux de la stratégie du Groupe, des comptes et des risques.

##### B. Faiblesses et axes d'amélioration

**Point de vigilance critique — Non-respect des ratios réglementaires de solvabilité :** Le Comité des Risques a renouvelé, au titre de 2025, la nécessité absolue de discussions approfondies au sein du Conseil pour remédier à la situation de non-respect des ratios réglementaires constatée **depuis le 31 décembre 2021**. Cette situation persistante représente un risque systémique pour la pérennité du Groupe et la stabilité de ses filiales, et constitue la faiblesse de gouvernance la plus préoccupante de l'exercice.

- **Taux de participation à l'évaluation** : Sur 12 administrateurs, **seuls 9 ont participé à l'évaluation du Conseil (75 %)**, et les taux pour les comités sont encore plus faibles. Cette défaillance dans la participation fragilise la valeur statistique des résultats et devrait faire l'objet d'un mécanisme de relance formalisé.
- **Délais de transmission des documents préparatoires** : Les administrateurs ont régulièrement relevé une transmission tardive des documents de séance, en deçà du délai réglementaire de dix (10) jours requis par le Règlement Intérieur. Si des améliorations ont été constatées, la situation reste perfectible et tributaire de la diligence des directions métier.
- **Suivi insuffisant des recommandations** : La mise en œuvre effective des recommandations issues des réunions précédentes du Conseil et de ses comités ne fait pas l'objet d'un mécanisme de suivi formalisé et systématique. Certaines décisions demeurent sans implémentation effective dans des délais raisonnables.
- **Niveau de préparation individuelle des administrateurs** : Le niveau de préparation des membres avant les séances reste perfectible. Des relances périodiques sont effectuées mais leur efficacité est limitée en l'absence d'un dispositif structuré d'accompagnement.
- **Sous-représentation féminine** : Le taux de féminisation du Conseil est de 25 % (3 femmes sur 12 membres), en deçà des recommandations de bonne gouvernance. Un processus de recrutement est en cours pour la création d'un cinquième poste d'administrateur indépendant, avec une cible d'achèvement au premier semestre 2026.
- **Mise en œuvre des sanctions** : Le Comité des Risques a relevé le besoin d'une mise en œuvre effective et diligente des sanctions en cas de non-application des décisions du Conseil, notamment en matière de crédit, de fraude et de redressements fiscaux ou sociaux récurrents. L'absence de conséquences prévisibles affaiblit l'autorité des délibérations.

### C. Recommandations

- **Mettre en place une procédure de relance automatisée** pour la transmission des documents au moins dix (10) jours avant chaque réunion, avec sanction de l'ordre du jour en cas de non-respect.
- **Rendre obligatoire la participation à l'évaluation annuelle** pour tous les membres du Conseil, en l'inscrivant explicitement dans la Charte de l'administrateur et le Règlement Intérieur.
- **Accélérer la mise en œuvre du Programme Triennal de formation (2026-2028)** et prévoir des sessions dédiées sur la gestion des crises de solvabilité et les obligations réglementaires prudentielles.
- **Renforcer le mécanisme de sanction** des décisions non exécutées, notamment les injonctions du régulateur et les mesures du Comité des Risques.

## D. Note globale — Conseil d'Administration

La note moyenne globale attribuée au fonctionnement du Conseil au titre de l'exercice 2025 est de **3,77 / 5**, traduisant une satisfaction globale des administrateurs répondants. Cette note doit cependant être relativisée au regard du taux de participation limité et des faiblesses structurelles identifiées ci-dessus.

### 3.2. Évaluation des comités spécialisés

Les quatre comités spécialisés du Conseil — Comité d'Audit, Comité des Risques, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, Comité Éthique Bonne Gouvernance et Nomination — ont fonctionné normalement au cours de l'exercice 2025, conformément à leurs chartes respectives et aux exigences de la Circulaire N°01-2017/CB/C.

La composition de chaque comité est conforme aux dispositions de ladite Circulaire, qui exige qu'ils soient constitués majoritairement d'administrateurs indépendants.

#### A. Tableau de synthèse des participations

Organe / Périmètre évalué	Participants	Score moyen
Conseil d'Administration	9 sur 12 (75%)	3,77 / 5
Comité d'Audit	2 sur 3 (67 %)	N.D.
Comité des Risques	2 sur 3 (67 %)	N.D.
Comité Ressources Humaines et Rémunérations	1 sur 3 (33 %)	N.D.
Comité Éthique, Bonne Gouvernance et Nomination	1 sur 3 (33 %)	N.D.

**⚠ Faiblesse majeure — Taux de participation aux évaluations des comités :** Les taux de réponse au niveau des comités sont particulièrement préoccupants : 33 % seulement pour le Comité des Ressources Humaines et le Comité Éthique. Un taux aussi faible ne permet pas de tirer des conclusions statistiquement fiables et révèle une implication insuffisante des administrateurs dans le processus d'auto-évaluation réglementairement prescrit. Ce constat doit être porté à l'attention de l'Assemblée Générale.

#### B. Appréciations qualitatives

Les administrateurs ayant effectivement participé à l'évaluation des comités ont exprimé une satisfaction individuelle quant à l'organisation des travaux, la performance des comités et la qualité de leur présidence. Les comités rendent régulièrement compte de leurs missions au Conseil par voie de rapports de recommandations, et leurs réunions se tiennent dans un délai suffisant avant la tenue du Conseil.

Il convient toutefois de relever que la faiblesse du taux de participation ne permet pas d'extrapoler ces appréciations positives à l'ensemble des membres des comités.

### 3.3. Réexamen du statut d'administrateur indépendant

Conformément à l'article 11 de la Circulaire N°01-2017/CB/C et au Règlement Intérieur du Conseil d'ORAGROUP, le statut d'indépendant fait l'objet d'un réexamen annuel par le Conseil. Au titre de l'exercice 2025, ce réexamen a porté sur **quatre (4) administrateurs indépendants** : Tchétché N'GUESSAN, Alassane BA, Élisabeth MEDOU BADANG et Marie-Ange SARAKA YAO.

**△ Point à préciser :** Sur les quatre (4) administrateurs indépendants, seuls trois (3) ont rempli les questionnaires relatifs à l'indépendance. Toutefois, au regard des critères applicables, le Conseil confirme que le dernier administrateur, n'ayant pas renseigné le questionnaire, remplit également les critères d'indépendance requis.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Éthique, Bonne Gouvernance et Nomination, a décidé de la **création d'un cinquième poste d'administrateur indépendant**, dont le processus de recrutement est en cours pour un aboutissement au premier semestre 2026.

### 3.4. Formation et aptitude des administrateurs

Au titre de l'exercice 2025, une formation sur le thème « **La gouvernance et la conduite de la stratégie** » a été dispensée aux administrateurs du Groupe Orabank, conformément à la politique de formation arrêtée par le CEBGN. Ce thème a été sélectionné sur la base des retours des administrateurs de toutes les filiales du Groupe tel qu'il ressort de notre politique et pratiques internes.

Un **Programme Triennal de formation continue** des administrateurs (2026-2028) a été établi sur la base des résultats de la présente évaluation, puis soumis à la validation du Conseil d'Administration. Sa mise en œuvre effective est prévue sur la période 2026-2028.

**Point d'attention :** Le Programme Triennal de formation continue des administrateurs (**2026-2028**) a déjà été validé. L'enjeu réside désormais dans sa mise en œuvre effective sur la période 2026-2028, ainsi que dans l'allocation des moyens nécessaires à son exécution et à son suivi régulier.

## 4. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES

✓ FORCES	✗ FAIBLESSES
Forte fréquence des réunions (8 en 2025, +190 % vs planning)	Non-respect des ratios prudentiels de solvabilité depuis 2021
Taux de présence élevé aux séances : 95 %	Taux de participation à l'évaluation insuffisant ( <b>33% pour 2 comités</b> )

Qualité et fiabilité de l'information fournie aux administrateurs	Transmission tardive des documents préparatoires
Conformité de la composition des comités à la Circulaire 01	Absence de mécanisme formalisé de suivi des recommandations

Confirmation de l'indépendance de 4 administrateurs	Sous-représentation féminine (25 % seulement)
Évaluation externe Ernst & Young accomplie (ex. 2024)	Mise en œuvre effective et suivi du Programme Triennal de formation
Score global 3,77/5 — satisfaction générale des répondants	Mise en œuvre insuffisante des sanctions décidées par le Conseil

## 5. CONCLUSION

---

Le présent rapport d'évaluation offre une vue d'ensemble de la gouvernance d'ORAGROUP S.A. au titre de l'exercice 2025. Il met en évidence une **satisfaction globale des administrateurs répondants** quant au fonctionnement du Conseil et de ses comités, avec une note de 3,77/5.

Toutefois, le rapport identifie plusieurs **faiblesses structurelles significatives** qui appellent des mesures correctives prioritaires de la part du Conseil et de la Direction Générale :

- **En premier lieu**, la situation de non-respect des ratios prudentiels de solvabilité, persistante depuis 2021, constitue la préoccupation de gouvernance la plus grave. Elle exige une réponse stratégique urgente de l'organe délibérant.
- **En deuxième lieu**, le faible taux de participation à l'auto-évaluation — notamment au niveau des comités — fragilise la crédibilité et l'exhaustivité des conclusions du présent rapport.
- **En troisième lieu**, l'absence de mécanisme formalisé de suivi des décisions et recommandations du Conseil constitue un déficit de gouvernance opérationnelle qui doit être comblé sans délai.

Le Conseil d'Administration s'engage à intégrer les axes d'amélioration identifiés dans son programme de travail pour l'exercice 2026, notamment à travers la mise en œuvre du Programme Triennal de formation, le renforcement du dispositif de suivi des décisions et la poursuite du processus de recrutement d'un cinquième administrateur indépendant.

**Le Conseil d'Administration**

ORAGROUP S.A.

---

**Ibrahima DIOUF**

*Président du Conseil d'Administration*