

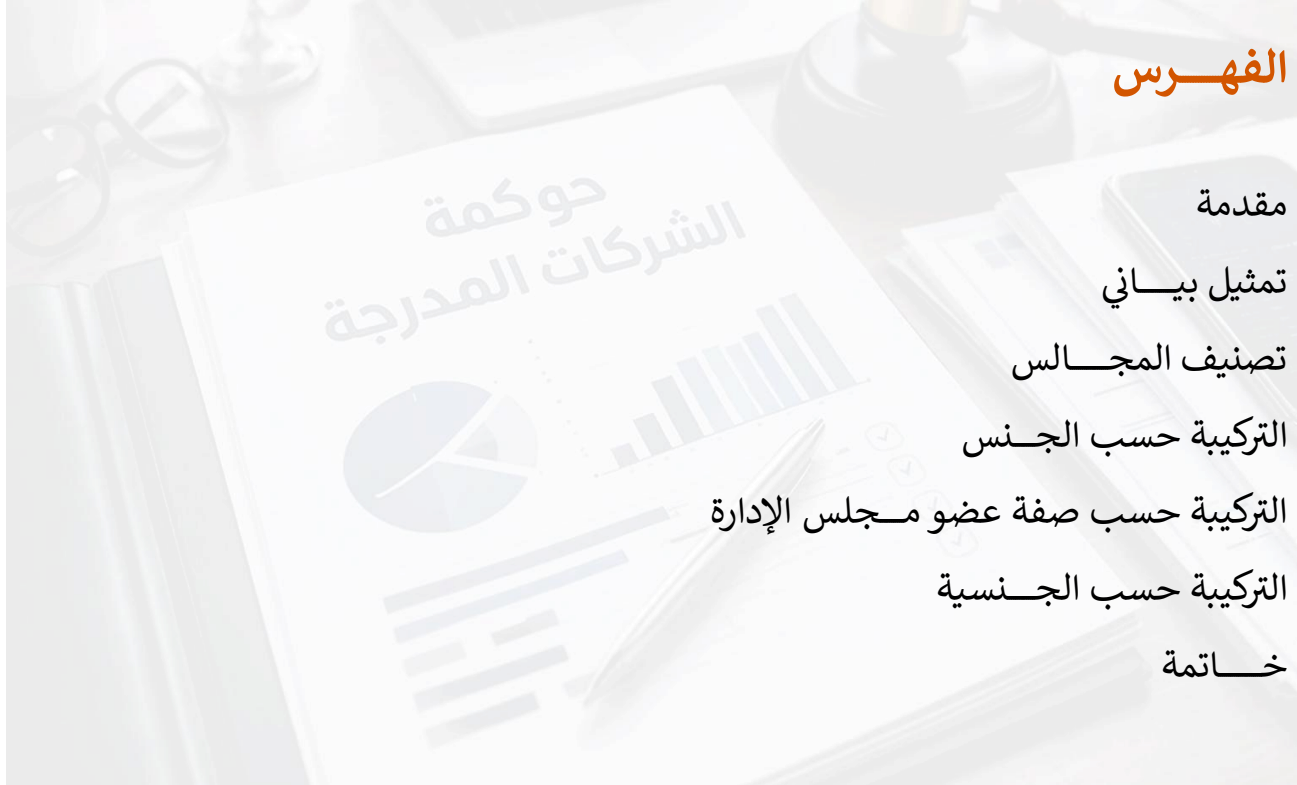
حوكمة الشركات المدرجة في بورصة تونس

سنة 2025



دائرة
تطوير السّوق

حوكمة الشركات المدرجة في بورصة تونس



الفهرس

مقدمة

تمثيل بياني

تصنيف المجالس

التركيبة حسب الجنس

التركيبة حسب صفة عضو مجلس الإدارة

التركيبة حسب الجنسية

خاتمة



حوكمة الشركات المدرجة في بورصة تونس

مقدمة

بلغت معايير الحوكمة الرشيدة للمؤسسات على المستوى الدولي درجة عالية من النضج إلى حد أنها أصبحت تعتبر اليوم رافعة استراتيجية أساسية لخلق قيمة مستدامة وضمان ديمومة المؤسسات.

وتستند هذه الممارسات أساسا إلى وضع سياسات تعزز الشفافية ومصداقية المعلومات والحوار المستمر مع جميع الجهات الفاعلة إضافة إلى تنوع وكفاءة هيكل الحوكمة.

وبهدف ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، تم تفعيل عدّة مبادرات في تونس تمثلت خاصة في إعداد أدلة ومراجع لأفضل ممارسات الحوكمة الجيدة على غرار تلك التي نشرها المعهد العربي لرؤساء المؤسسات وبورصة تونس.

وفي هذا الإطار، يقترح دليل إعداد التقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة الذي نشرته بورصة تونس مصفوفة مؤشرات منظمة حول ثلاثة أبعاد: الاجتماعية والبيئية وحوكمة الشركات. في ما يتعلق بالبعد الأخير، يجدر تسليط الضوء بشكل خاص على مؤشرين اثنين:



حوكمة الشركات المدرجة في بورصة تونس

- النسبة المئوية للنساء داخل هياكل الحوكمة والإدارة في المؤسسة،
- النسبة المئوية للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.

على الرغم من أن الالتزام بهذه المرجعيات يظلّ في مجمله اختياريًا بالنسبة للشركات، فإن بعض الجوانب اكتسبت تدريجياً طابعاً إلزامياً لا سيما تلك المتعلقة بتشكيلة مجالس الإدارة وآليات عملها وخاصة بالنسبة للشركات المدرجة في البورصة.

فمن بين النصوص القانونية التي تنظّم هذا الجانب نذكر ما يلي:

- القانون البنكي عدد 48-2016: فرض هذا القانون على البنوك والمؤسسات المالية المدرجة أن تضمّ في مجلس الإدارة أو هيئة إدارة جماعية و مجلس مراقبة ما لا يقلّ عن عضوين مستقلين وعضوا واحدا ممثلا لصغار المساهمين.
- القانون عدد 47-2019 : فرض هذا القانون المتعلق بتحسين مناخ الأعمال على الشركات المدرجة تعيين عضوين مستقلين ضمن مجلس إدارته.
- نصّ النظام العام للبورصة كما تمّ تعديله سنة 2019 (الفصل 38)، على إلزام الشركات المدرجة في السّوق الرئيسية بأن تضمّ لديها في مجلس الإدارة أو هيئة إدارة جماعية و مجلس مراقبة ما لا يقلّ عن عضوين مستقلين وعضوا ممثلا لصغار المساهمين.



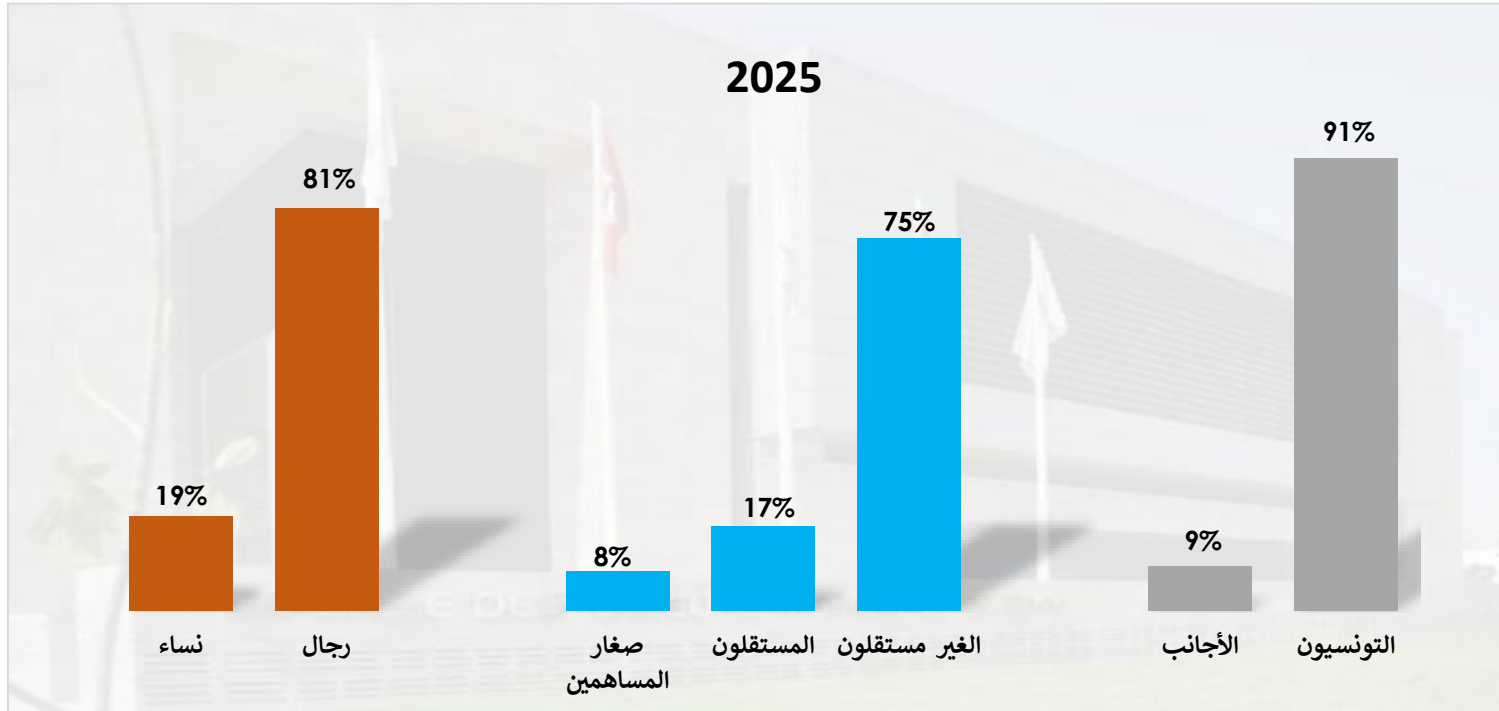
حوكمة الشركات المدرجة في بورصة تونس

علاوة على ذلك، وفي إطار ديناميكية مستمرة لتعزيز حوكمة الفاعلين في القطاع المالي، قامت شركة التونسية للمقاصّة مؤخرا بتعزيز استقلالية هيكلها القيادية من خلال تعيين عضوين مستقلين في مجلس إدارتها. ومن جهتها، أطلقت بورصة تونس بتاريخ 16 مارس 2026 دعوة لفتح باب الترشح قصد تعيين عضوين مستقلين بمجلس إدارتها لولاية تمتد على السنوات المالية 2026، 2027 و2028. فيما يلي، سيتم عرض تركيبة مجالس الإدارة للشركات المدرجة خلال سنة 2025.



تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

تمثيل بياني



من خلال هذا التمثيل البياني لتركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة لسنة 2025، سنقوم بعرض تصنيف الأعضاء ومدى استقلاليتهم ونسبة تمثيل النساء إضافة إلى جنسياتهم.

تركيبه مجالس إدارة الشركات المدرجة

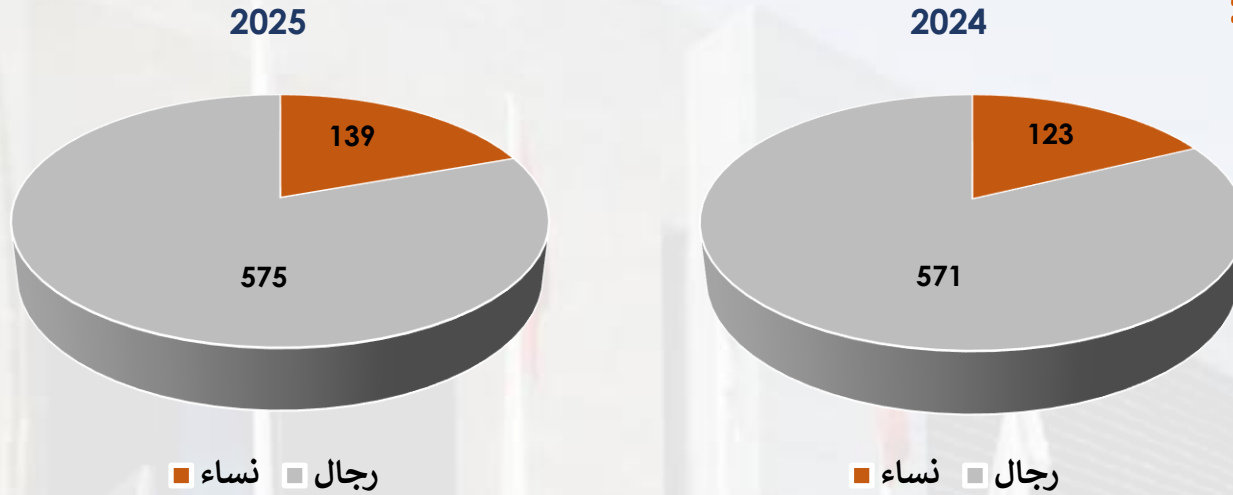
تصنيف المجالس

- يمكن أن تتولى حوكمة الشركة الخفية الاسم إما من طرف مجلس إدارة أو من طرف هيئة ادارة جماعية ومجلس مراقبة.
- يعدّ مجلس الإدارة جهاز الحوكمة الأكثر انتشارا بين الشركات التونسية المدرجة.
- يعتبر الهيكل القانوني القائم على مجلس الإدارة الخيار المعتمد من قبل 98,7% من الشركات المدرجة.
- يعتبر بنك الأمان الشركة الوحيدة المدرجة بالبورصة التي لديها هيئة ادارة جماعية ومجلس مراقبة.



تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

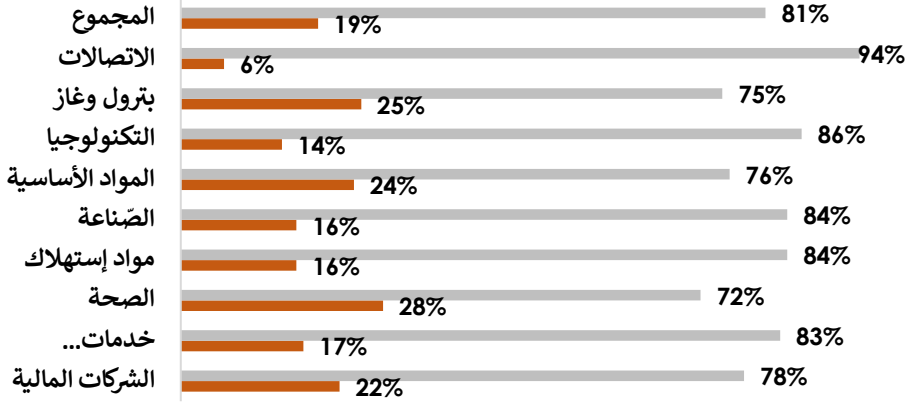
حسب الجنس:



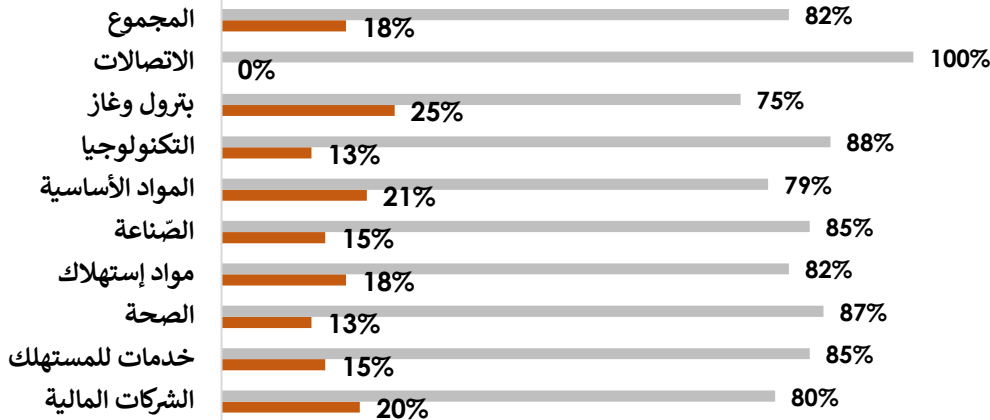
- بين سنتي 2024 و2025، تعزّزت بشكل ملحوظ مشاركة النساء داخل مجالس إدارة الشركات المدرجة.
- سنة 2024، بلغ العدد الجملي لأعضاء مجالس إدارة 74 شركة مدرجة 694 عضوا من بينهم 123 امرأة. ومن بين هذه الشركات، ضمّت 56 شركة على الأقل امرأة واحدة في مجلس إدارتها، في حين لم تضم 18 شركة أي تمثيل نسائي.
- ارتفع العدد الإجمالي لأعضاء مجالس الإدارة سنة 2025 إلى 714 عضوا موزعين على 75 شركة مدرجة من بينهم 139 امرأة. وقد أصبحت 63 شركة تضم على الأقل امرأة ضمن مجلس إدارتها، مقابل 12 شركة فقط دون تمثيل نسائي.
- يعكس هذا التطور تقدّما ملحوظا في مستوى تنوّع تركيبة هياكل الحوكمة داخل الشركات المدرجة.

تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

2025



2024

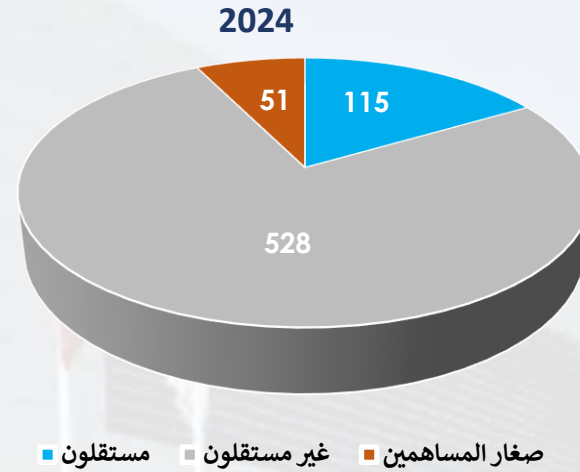
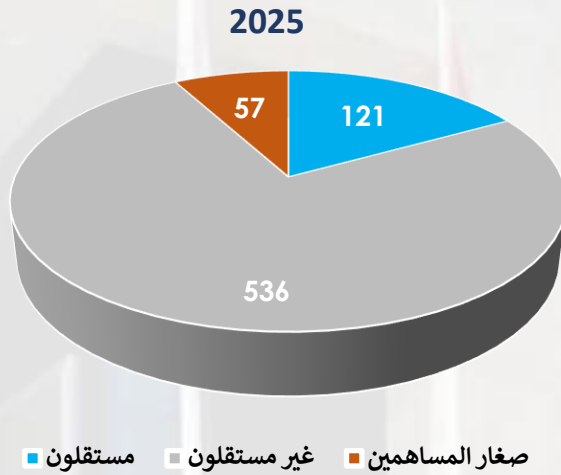


التوزيع القطاعي حسب الجنس:

- تراجعت نسبة تمثيل النساء داخل مجالس إدارة الشركات المدرجة قطاعيا سنة 2025 بين 6% و28% وسجل قطاع الصحة أعلى معدل لتمثيل النساء بلغ 28% يليه القطاع البترول والغاز بنسبة 25%.
- في عام 2024، كان التمثيل أكثر تباينا، مع غياب للعنصر النسائي في قطاع الاتصالات، في حين سجل أعلى مستوى لتمثيل النساء في قطاع البترول والغاز بنسبة بلغت 25%. وبصفة عامة، تعكس هذه المعطيات تحسنا في مستوى تأنيث مجالس الإدارة خلال 2025.
- وعلى سبيل الذكر، بلغت نسبة النساء بفرنسا في مجالس إدارة شركات مؤشر كاك40 وشركات مؤشر SBF120 سنة 2024 نحو 46,7% و46,4% على التوالي.

تركيبه مجالس إدارة الشركات المدرجة

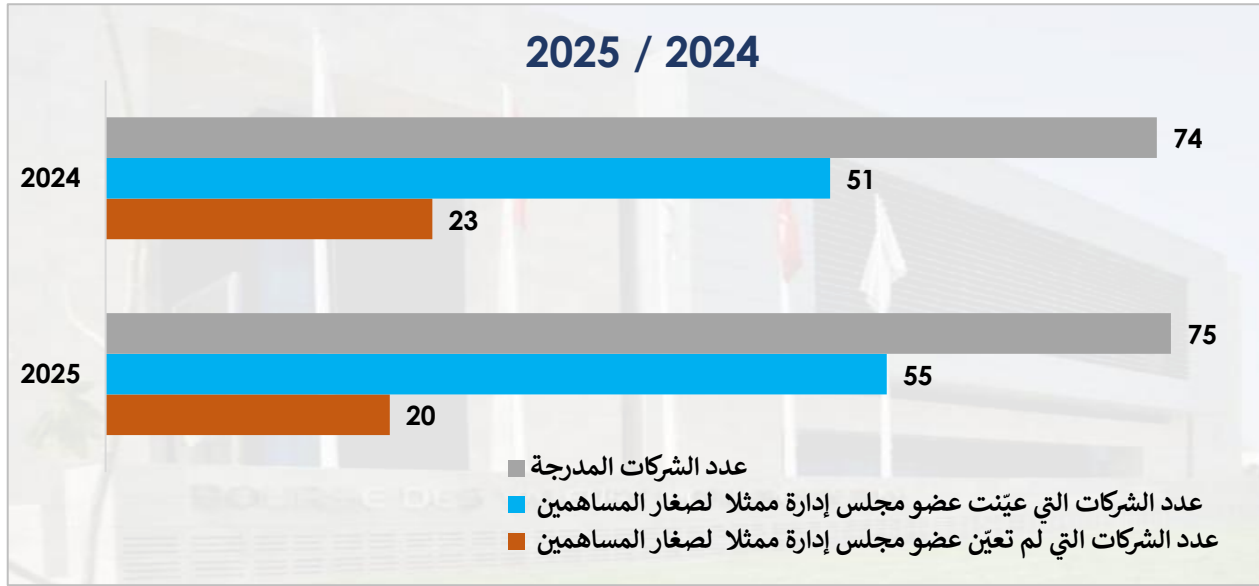
حسب صفة عضو مجلس الإدارة :



بلغ إجمالي أعضاء مجالس إدارة الشركات المدرجة سنة 2025 ما قدره 714 عضواً من بينهم 121 عضواً مستقلاً و57 ممثلاً عن صغار المساهمين. ومن بين الأعضاء المستقلين، توجد 27 امرأة وهو ما يعادل 22%. ضمت هذه المجالس 694 عضواً سنة 2024 من بينهم 115 عضواً مستقلاً و51 ممثلاً عن صغار المساهمين. يعكس هذا التطور زيادة طفيفة في حجم مجالس الإدارة مصحوبة بتعزيز تدريجي لحضور الأعضاء المستقلين وممثلين عن صغار المساهمين بما يساهم في تحقيق توازن أفضل في منظومات الحوكمة.

تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

عضو مجلس الإدارة الممثل عن صغار المساهمين :



- في نهاية 2025، بلغ عدد أعضاء مجالس الإدارة الممثلين لصغار المساهمين في الشركات المدرجة 57 عضواً. ومن بين 75 شركة مدرجة، لم تقم 20 شركة (26,7%) بعد بتعيين هذا الممثل رغم أن 14 شركة منها أطلقت طلب عروض لترشيح ممثلين.
- وفي سنة 2024، بلغ هذا العدد 51 عضواً. ومن بين 74 شركة مدرجة، لم تعين 23 شركة (31%) ممثل عن صغار المساهمين.
- ويعكس التطور المسجل سنة 2025 تقدماً تدريجياً في اعتماد آلية تمثيل صغار المساهمين.



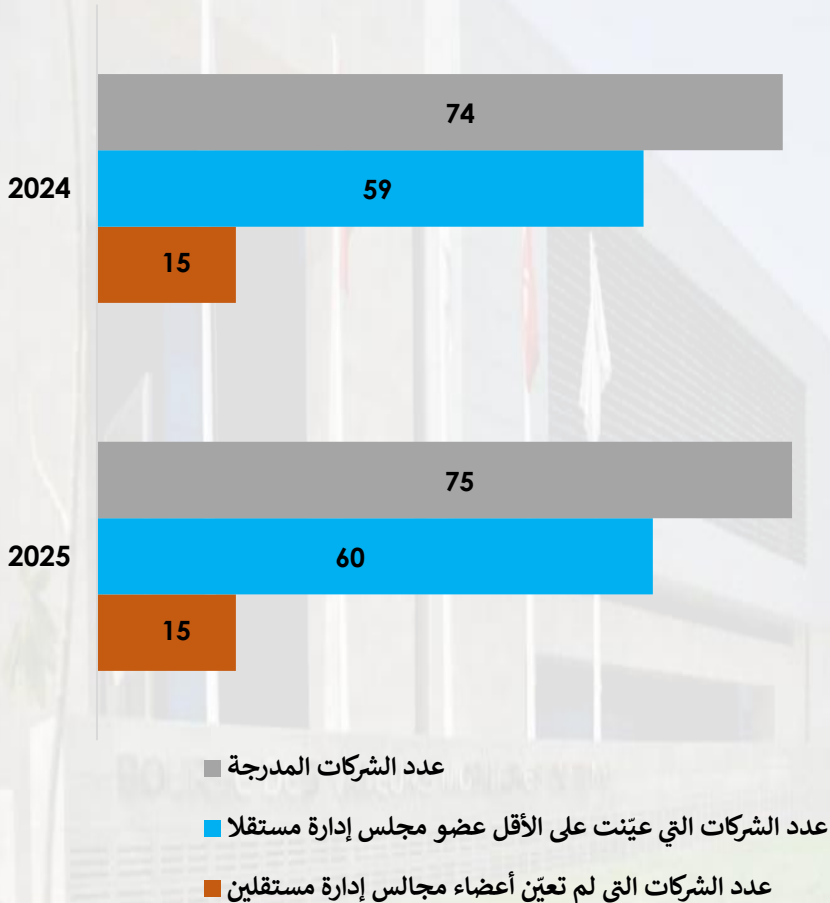
تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

الشركات المدرجة التي لا تضم ممثلا عن صغار المساهمين في 2025

التاريخ	دعوة لتقديم الترشيحات	الشركات	
2025-05-19	نعم	البنك الوطني الفلاحي	1
2025-03-21	نعم	شركة أستري للتأمين وإعادة التأمين	2
2025-03-27	نعم	التوظيف التونسي	3
2025-01-07	نعم	سلكوم	4
2025-09-03	نعم	الخطوط التونسية	5
2025-05-02	نعم	البطارية التونسية أسد	6
2025-06-09	نعم	شركة أوفيس بلاست	7
2025-04-24	نعم	أسمنت قرطاج	8
2025-04-04	نعم	أسمنت بنزرت	9
2025-04-08	نعم	الشركة العصرية للخزف	10
2025-03-28	نعم	شركة سانيماد	11
2025-06-02	نعم	الشركة التونسية للبلور	12
2025-11-24	نعم	آي تاك	13
2025-11-03	نعم	مجمع تواصل القابضة	14
-	لا	بنك تونس والإمارات	15
-	لا	البنك الوطني الفلاحي للتأمين	16
-	لا	الشركة التونسية للصناعات الصيدلية	17
-	لا	الشركة العالمية لتوزيع السيارات القابضة	18
-	لا	الشركة العقارية التونسية السعودية	19
-	لا	شركة الكيمياء	20

تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

2025 / 2024



أعضاء مجالس الإدارة المستقلون:

- مع نهاية 2025، بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ضمن الشركات المدرجة 121 عضوا. ومن بين 75 شركة مدرجة، لم تقم 15 شركة (وهو ما يعادل 20%) بعد بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين؛ غير أن 7 شركات منها أطلقت دعوات للترشح بهدف تعيين عضو مجلس إدارة مستقل واحد على الأقل.

- ومن باب المقارنة، بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في مجالس إدارة الشركات المدرجة 115 عضوا في 2024. ومن بين 74 شركة مدرجة، لم تقم بعد 15 شركة (أي ما يعادل 20%) بهذا التعيين فيما شرعت 5 شركات من بينها في فتح باب الترشح، مما يعكس ديناميكية أكبر خلال سنة 2025.



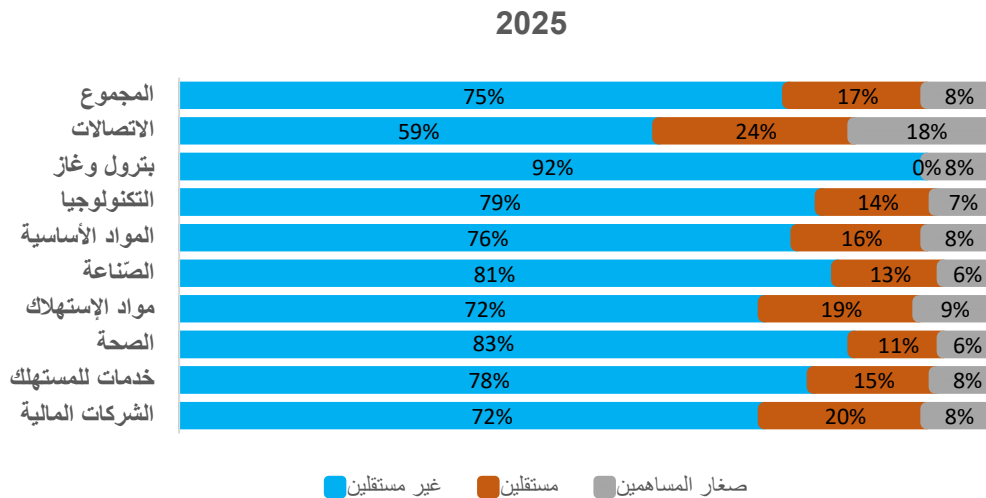
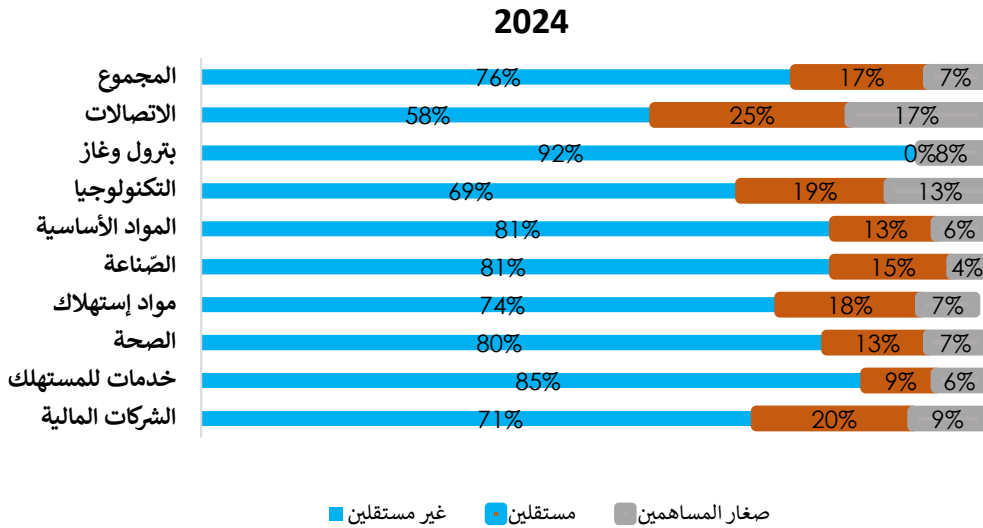
تركيبه مجالس إدارة الشركات المدرجة

الشركات المدرجة التي لا تضم أعضاء مجلس إدارة مستقلين في 2025

التاريخ	دعوة لتقديم الطلبات	الشركات	
2025-03-27	نعم	التوظيف التونسي	1
2025-06-09	نعم	شركة أوفيس بلاست	2
2025-04-08	نعم	الشركة العصرية للخزف	3
2025-04-08	نعم	الشركة التونسية للتلا	4
2025-03-28	نعم	شركة سانيماد	5
2025-06-02	نعم	الشركة التونسية للبلور	6
2025-03-07	نعم	آي تاك	7
-	لا	الشركة التونسية لأسواق الجملة	8
-	لا	الشركة العالمية لتوزيع السيارات القابضة	9
-	لا	الخطوط التونسية	10
-	لا	الشركة التونسية للصناعات الصيدلانية	11
-	لا	أسمنت بنزرت	12
-	لا	الشركة العقارية التونسية السعودية	13
-	لا	الكيمياء	14
-	لا	شركة النقل بواسطة الأنابيب	15



تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة



التوزيع القطاعي لأعضاء مجلس الإدارة حسب الصفة:

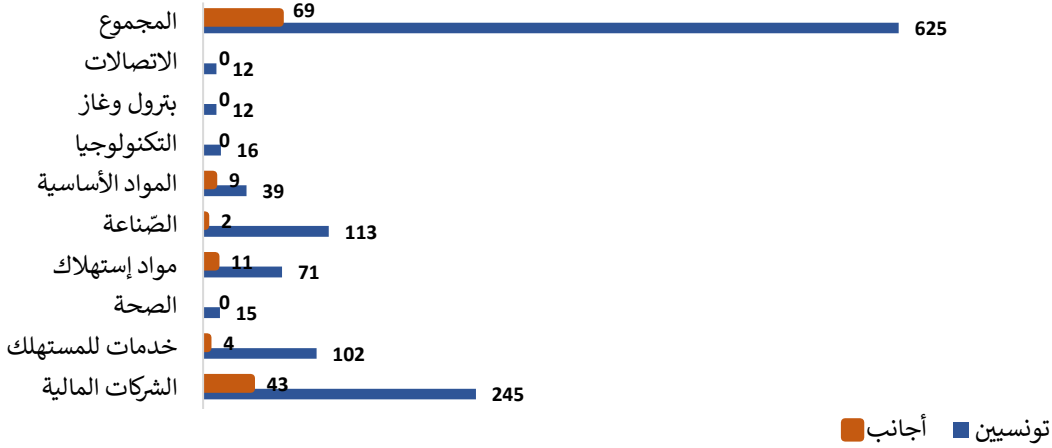
- عكست تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة ما بين 2024 و2025 تطورا نسبيا في ممارسات الحوكمة رغم بقاء تفاوت بين القطاعات.

- وتطورت نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في قطاع خدمات للمستهلك من 9% سنة 2024 إلى 15% في 2025 ومن 13% إلى 16% في ما يخص قطاع المواد الأساسية.

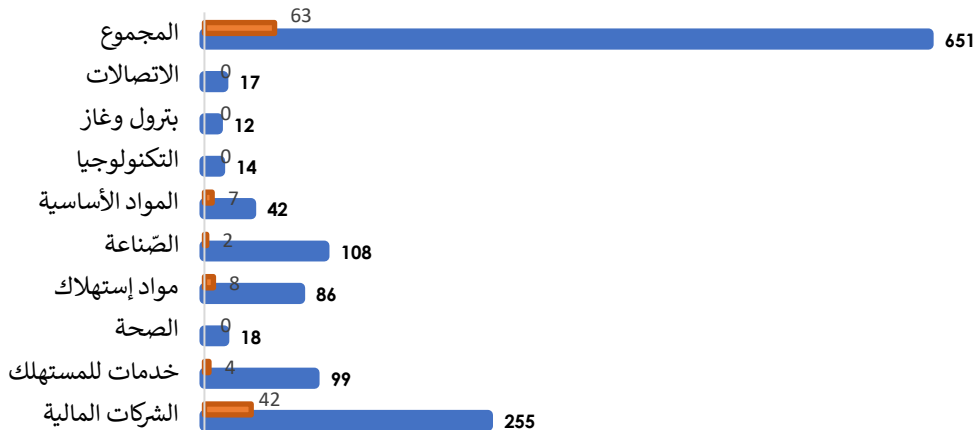
- من جهة أخرى، اتخذ تمثيل صغار المساهمين منحى تصاعدي حيث تراوح بين 6% و18% في 2025، مقابل 4% و17% سنة 2024.

تركيبة مجالس إدارة الشركات المدرجة

2024



2025



التركيبة حسب الجنسية:

- مثل أعضاء مجالس الإدارة الأجانب سنة 2024 نسبة 9,9% من إجمالي أعضاء مجالس الإدارة (69 من أصل 694)، مع حضور بارز خاصة في قطاع المواد الأساسية حيث بلغت حصتهم 18,7%.
- وتراجعت هذه النسبة قليلا سنة 2025 لتبلغ 8,8% (63 من أصل 714). غير أنّ قطاع المواد الأساسية كان الأكثر انفتاحا دوليًا بنسبة بلغت 14,3%.
- وعلى سبيل الذكر، بلغت نسبة أعضاء مجالس الإدارة الأجانب في الشركات المدرجة الفرنسية 33% في 2024.

الختامة

- أظهر تحليل هيكلية أجهزة الحوكمة في الشركات المدرجة ببورصة تونس خلال سنة 2025 تطورا على مستوى دعم وتنوع مجالس الإدارة.
- وتؤكد المعطيات على وجه الخصوص ما يلي:
 - تعزيز الاستقلالية: ارتفع عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من 115 عضوا في 2024 إلى 121 عضوا في 2025، وهو ما يعكس تزايد الاهتمام بنوعية اتخاذ القرار.
 - تحسين تمثيل صغار المساهمين: بلغ عدد ممثلي صغار المساهمين 57 ممثلا في 2025 مقابل 51 ممثلا في 2024. علاوة على ذلك، من بين 20 شركة لا تضمّ بعد ممثل عن صغار المساهمين في 2025، قامت 14 شركة فعليا بإجراءات فتح باب الترشح مما يدل على وجود ديناميكية مستمرة نحو الأفضل.
 - تطور في نسبة تمثيل النساء: تطورت نسبة النساء ضمن مجالس الإدارة من 13,5% سنة 2020 إلى 17,7% سنة 2024، ثم إلى 19,5% سنة 2025، وذلك رغم غياب حصص قانونية في تونس، خلافا لعدة دول من الاتحاد الأوروبي على غرار فرنسا. وعليه، تندرج التطورات المسجلة ضمن مسار تدريجي لدعم ممارسات الحوكمة بهدف تحقيق توازن أفضل داخل أجهزة اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية وضمان تمثيل أكثر شمولاً.

الملحق

(مجالس إدارة الشركات المدرجة حسب الجنس)

رجال	نساء	المجموع	رجال	نساء	المجموع	الشركات المالية
2025			2024			
10	2	12	10	2	12	بنك الأمان
9	3	12	9	3	12	البنك العربي لتونس
9	3	12	9	3	12	التجاري بنك
8	1	9	7	1	8	بنك BH
11	1	12	11	1	12	بنك تونس العربي الدولي
8	2	10	9	2	11	البنك الوطني الفلاحي
7	2	9	6	2	8	البنك التونسي
8	4	12	9	3	12	الشركة التونسية للبنك
6	5	11	6	5	11	الاتحاد البنكي للتجارة و الصناعة
9	3	12	10	2	12	الإتحاد الدولي للبنوك
9	1	10	8	1	9	بنك الوفاق الدولي
8	3	11	9	3	12	بنك تونس والإمارات
9	3	12	10	1	11	تأمين BH
7	1	8	9	0	9	شركة أسيري للتأمين وإعادة التأمين
7	5	12	9	3	12	الشركة التونسية للتأمين وإعادة التأمين - ستار
8	4	12	5	6	11	الشركة التونسية لإعادة التأمين
5	4	9	5	4	9	تأمينات مغربية
6	4	10	6	4	10	تأمينات مغربية للحياة
10	0	10				البنك الوطني الفلاحي للتأمين
10	2	12	10	2	12	شركة الإيجار العربية لتونس
5	2	7	7	0	7	التجاري للإيجار المالي
9	1	10	10	0	10	بيت الإيجار المالي التونسي السعودي
7	1	8	6	2	8	الشركة الدولية للإيجار المالي
7	3	10	7	3	10	حنبعل للإيجار المالي
7	1	8	8	1	9	للإيجار المالي BH
10	2	12	10	2	12	التونسية للإيجار المالي والفكتورينغ
6	0	6	6	0	6	التوظيف التونسي
8	1	9	10	1	11	شركة الاستثمار والتنمية الصناعية والسياحية
9	1	10	9	1	10	شركة الاستثمار تونانفست
232	65	297	230	58	288	المجموع الفرعي
78%	22%	100%	80%	20%	100%	بالـ %

الملحق (التالي)

رجال	نساء	المجموع	رجال	نساء	المجموع	
2025			2024			
						خدمات للمستهلك
10	0	10	9	0	9	الشبكة التونسية للسيارات والخدمات
4	3	7	4	3	7	شركة سالكوم
9	3	12	9	3	12	سيتي كار
7	4	11	7	4	11	شركة النقل
8	2	10	10	2	12	شركة المغازة العامة
8	0	8	7	0	7	مونوبري
8	0	8	8	0	8	الشركة التونسية لأسواق الجملة
7	0	7	7	0	7	الشركة العالمية لتوزيع السيارات القابضة
9	0	9	9	0	9	سمارت تونس
9	3	12	12	0	12	الشركة التونسية للسيارات
6	3	9	8	4	12	الخطوط التونسية
85	18	103	90	16	106	المجموع الفرعي
83%	17%	100%	85%	15%	100%	بالـ %
						الصحة
7	1	8	7	1	8	الشركة التونسية للصناعات الصيدلانية
6	4	10	6	1	7	مخابر يونيماد
13	5	18	13	2	15	المجموع الفرعي
72%	28%	100%	87%	13%	100%	بالـ %
						مواد الاستهلاك
6	1	7	4	1	5	شركة أسد
9	1	10	7	1	8	الشركة التونسية لصناعات الإطارات المطاطية
8	3	11	7	3	10	مجمع دليس القابضة
7	0	7	6	0	6	لاندر
9	3	12	8	3	11	شركة صنع المشروبات بتونس
9	2	11	7	2	9	مجمع بولينا القابضة
9	0	9	9	0	9	أوروسيكل
6	1	7	5	1	6	ثيو بودي لاين
5	3	8	5	3	8	أوفيس بلاست
11	1	12	9	1	10	شركة بيع المنتجات الصحية
79	15	94	67	15	82	المجموع الفرعي
84%	16%	100%	82%	18%	100%	بالـ %

الملحق (التالي)

رجال	نساء	المجموع	رجال	نساء	المجموع	
2025			2024			
الصناعة						
5	3	8	5	3	8	قرطاج للإسمنت
6	1	7	6	1	7	إسمنت بنزرت
11	1	12	11	1	12	السكنى
8	2	10	8	2	10	مصنع الورق الخشبي بالجنوب
10	1	11	11	0	11	الشركة العقارية وللمساهمات
6	0	6	6	0	6	الشركة العقارية التونسية السعودية
6	1	7	7	1	8	الشركة العصرية للخزف
6	2	8	6	2	8	الشركة التونسية للثلا
6	3	9	6	3	9	شركة سانيماد
8	2	10	9	2	11	مجمع وان تاك
9	1	10	10	1	11	الشركة الصناعية للأجهزة والآلات الكهربائية
5	0	5	6	0	6	الشركة التونسية للبلور
6	1	7	7	1	8	شركة مشغل الأثاث
92	18	110	98	17	115	المجموع الفرعي
84%	16%	100%	85%	15%	100%	بالـ %
المواد الأساسية						
9	2	11	8	2	10	أرليكيد تونس
9	2	11	10	1	11	شركة الكيمياء
6	6	12	6	6	12	الصناعات الكيماوية للفلپور
5	1	6	7	0	7	الشركة التونسية لصناعة الورق
8	1	9	7	1	8	تونس لمجربات الألمنيوم
37	12	49	38	10	48	المجموع الفرعي
76%	24%	100%	79%	21%	100%	بالـ %
التكنولوجيا						
4	1	5	6	1	7	أي تاك
8	1	9	8	1	9	تانات القابضة
12	2	14	14	2	16	المجموع الفرعي
86%	14%	100%	88%	13%	100%	بالـ %
بتروول وغاز						
9	3	12	9	3	12	شركة النقل بواسطة الأنابيب
9	3	12	9	3	12	المجموع الفرعي
75%	25%	100%	75%	25%	100%	بالـ %
الاتصالات						
10	1	11	8	0	8	الشركة التونسية للمقاولات السلكية واللاسلكية
6	0	6	4	0	4	مجمع تواصل القابضة
16	1	17	12	0	12	المجموع الفرعي
94%	6%	100%	100%	0%	100%	بالـ %
575	139	714	571	123	694	المجموع العام
81%	19%	100%	82%	18%	100%	بالـ %