

Gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis

ANNÉE 2025



Gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis

Sommaire

1. Introduction
2. Illustration graphique
3. Typologie des conseils
4. Composition par genre
5. Composition par qualité d'administrateur
6. Composition par nationalité
7. Conclusion

Gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis

Introduction

À l'échelle internationale, les standards de bonne gouvernance d'entreprise ont atteint un degré de maturité élevé, au point d'être aujourd'hui considérés comme un levier stratégique essentiel pour la création de valeur durable et la pérennité des organisations. Ces pratiques reposent notamment sur la mise en place de politiques favorisant la transparence, la fiabilité de l'information, un dialogue continu avec les parties prenantes, ainsi que la diversité et l'efficacité des instances de gouvernance.

En Tunisie, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre afin de promouvoir les principes de la bonne gouvernance, se traduisant notamment par l'élaboration de guides et de référentiels de bonnes pratiques, tels que ceux publiés par l'IACE et la Bourse de Tunis.

À cet égard, le guide de reporting ESG publié par la Bourse de Tunis propose une matrice d'indicateurs structurée autour de trois dimensions : sociétale, environnementale et de gouvernance. S'agissant de cette dernière, deux indicateurs méritent d'être particulièrement soulignés :

Gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis

- *G1.1: Le pourcentage de femmes au sein des instances de gouvernance et de direction de l'organisation*
- *G2.2: Le pourcentage des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.*

Bien que l'adhésion à ces référentiels demeure globalement facultative pour les entreprises, certains volets ont progressivement acquis un caractère obligatoire, en particulier ceux relatifs à la composition et au fonctionnement des conseils d'administration, notamment pour les sociétés cotées.

Ainsi, parmi les textes juridiques qui réglementent ce volet, il y a lieu de citer:

- La loi bancaire n°2016-48 a imposé aux banques et aux établissements financiers cotés d'avoir au sein de leur conseil de surveillance ou d'administration au moins deux administrateurs indépendants et un administrateur représentant les petits porteurs.
- La loi 2019-47 sur l'amélioration du climat des affaires a imposé aux sociétés cotées d'avoir deux administrateurs indépendants au sein de leur conseil.

Gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis



- Le Règlement Général de la Bourse tel qu'amendé en 2019 (art. 38), a imposé aux sociétés cotées sur le marché principal d'avoir au sein de leur Conseil de surveillance ou d'administration au moins deux administrateurs indépendants et un administrateur représentant les petits porteurs.

Par ailleurs, dans le cadre d'une dynamique continue de renforcement de la gouvernance des acteurs du secteur financier, Tunisie Clearing a récemment consolidé l'indépendance de ses organes de direction par la nomination de deux administrateurs indépendants. De son côté, la Bourse de Tunis a lancé, le 16 mars 2026, un appel à candidatures en vue de la désignation de deux administrateurs indépendants pour un mandat couvrant les exercices 2026, 2027 et 2028.

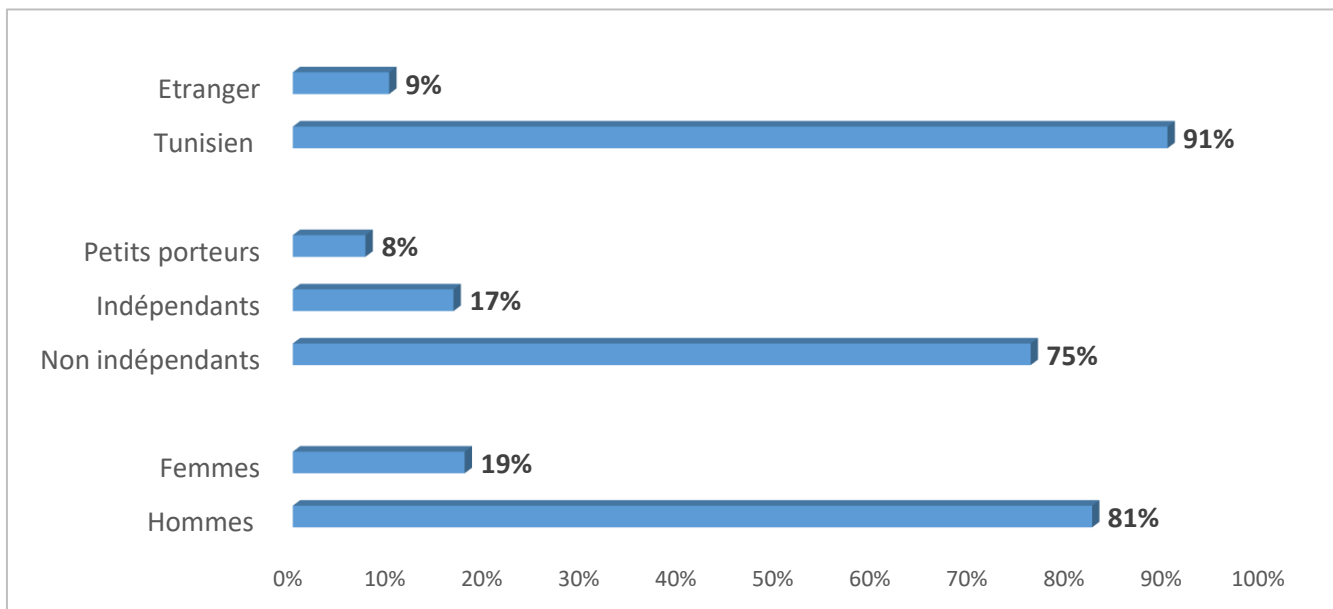
Dans ce qui suit il sera présenté la composition des conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées en 2025.



Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

2. Illustration graphique

Année 2025



- A partir de cette illustration de la composition des conseils d'administrations des sociétés cotées en 2025, nous allons présenter la typologie, l'indépendance, la féminisation et la nationalité des membres.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

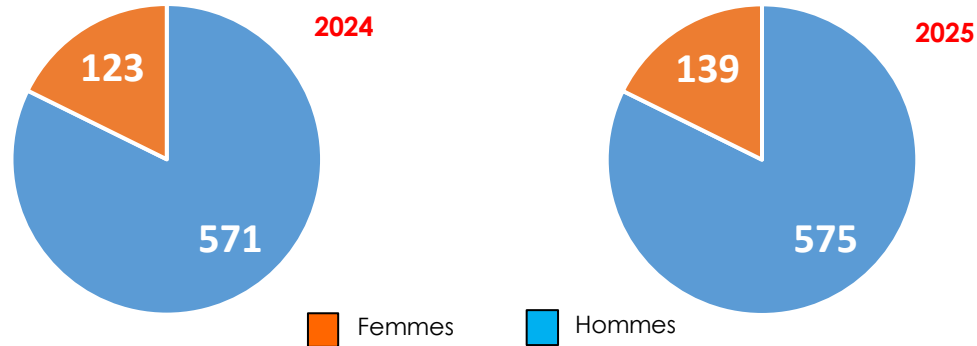


3. Typologie des conseils

- La gouvernance d'une SA peut être assurée par un conseil d'administration, ou par un conseil de surveillance et un directoire.
- Le conseil d'administration est l'organe de gouvernance majoritairement répandu parmi les sociétés cotées tunisiennes.
- En effet, la structure juridique à conseil d'administration est le choix de 98,7% des sociétés cotées.
- Amen Bank est la seule société de la cote qui dispose d'un conseil de surveillance et un directoire.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

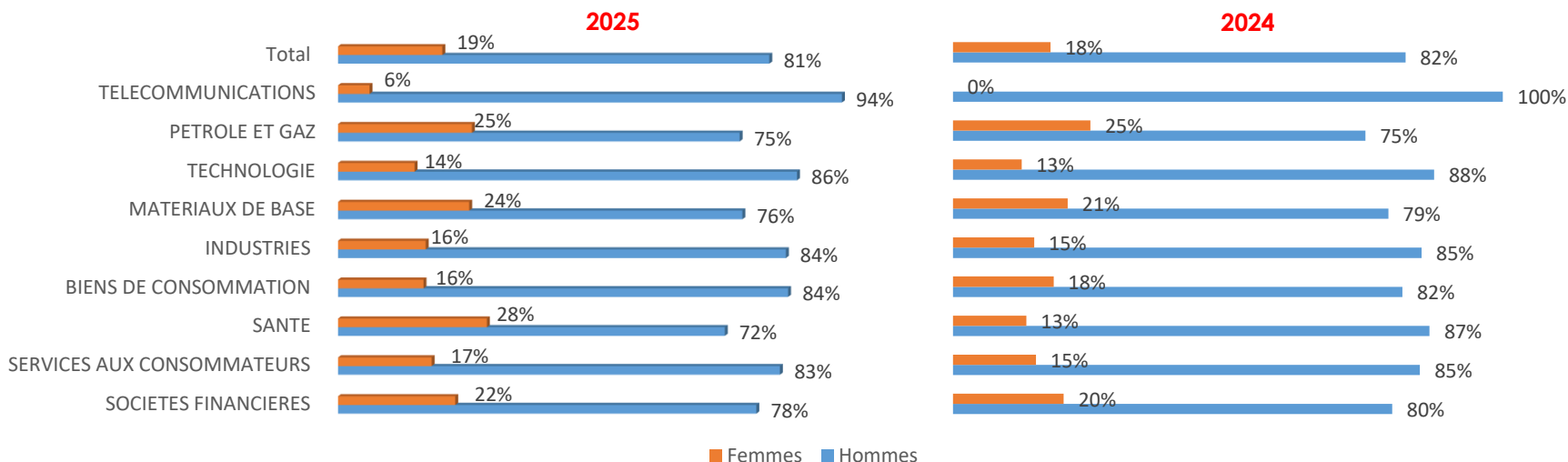
4. Composition par genre



- Entre 2024 et 2025, la présence des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées s'est renforcée de manière significative.
- En 2024, les 74 sociétés cotées totalisaient 694 administrateurs, dont 123 femmes. Parmi elles, 56 sociétés comptaient au moins une femme administratrice, tandis que 18 n'en avaient aucune.
- En 2025, le nombre total d'administrateurs a atteint 714, dont 139 femmes, répartis sur 75 sociétés cotées. 63 sociétés disposaient désormais d'au moins une femme au sein de leur conseil d'administration, contre seulement 12 sans représentation féminine.
- Cette évolution traduit une progression notable de la diversité au sein des organes de gouvernance.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

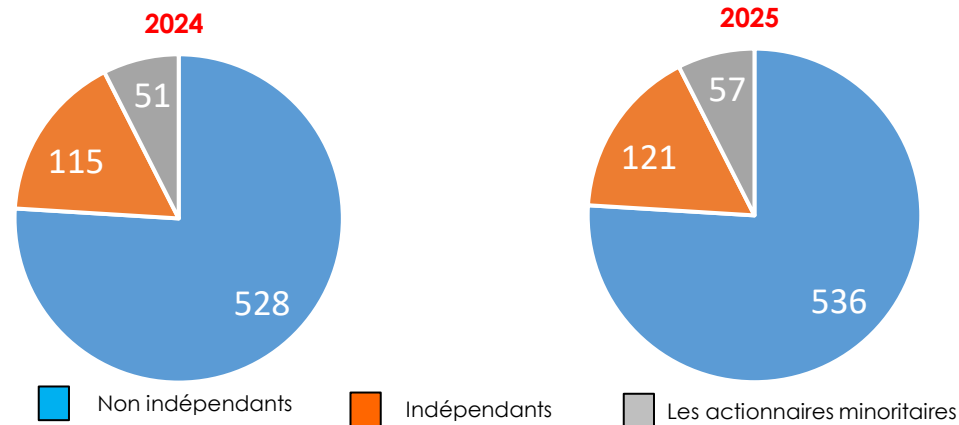
4-1: Répartition par genre selon le secteur



- En 2025, la représentation féminine au sein des conseils d'administration des sociétés cotées s'établit, selon les secteurs, dans une fourchette comprise entre 6% et 28%. Le secteur de la santé enregistre le taux le plus élevé (28%), suivi de celui du pétrole et du gaz (25 %).
- En 2024, la représentation féminine était absente dans le secteur des télécommunications, tandis que le niveau le plus élevé est observé dans le secteur pétrole et gaz (25%). Globalement, ces données traduisent une amélioration de la féminisation des conseils d'administration en 2025.
- A titre indicatif, en France, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 atteint en 2024 respectivement 46,7% et 46,4%.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

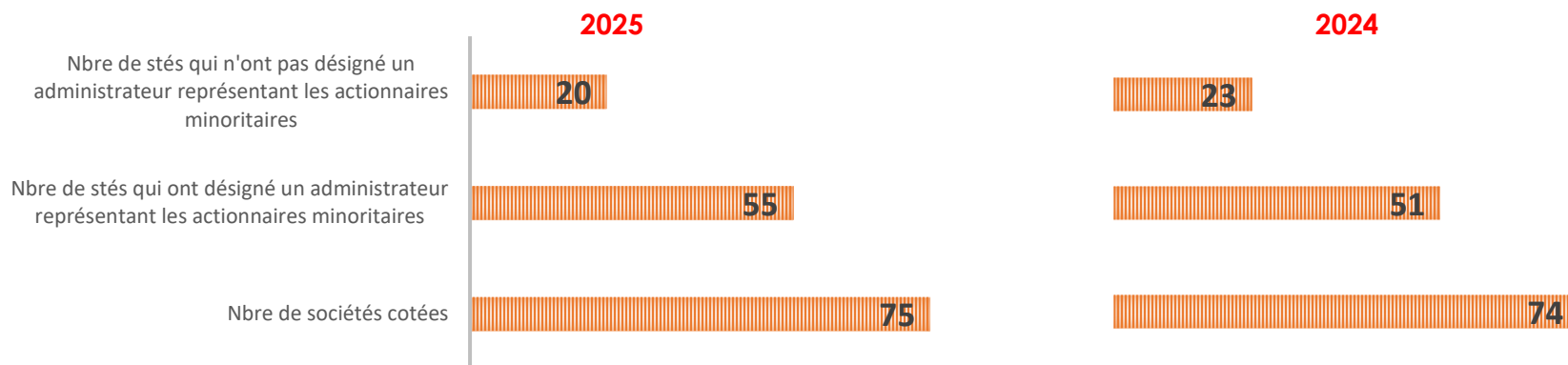
5. Composition par qualité d'administrateur



- En 2025, les conseils d'administration des sociétés cotées totalisent 714 administrateurs, dont 121 indépendants et 57 représentants des actionnaires minoritaires. Parmi les administrateurs indépendants, 27 sont des femmes, soit 22%.
- En 2024, ces conseils comptaient 694 administrateurs, parmi lesquels 115 indépendants et 51 représentants des actionnaires minoritaires.
- Cette progression reflète un léger accroissement de la taille des conseils, assorti d'un renforcement progressif de la présence des administrateurs indépendants et des représentants des actionnaires minoritaires, favorisant ainsi un meilleur équilibre des dispositifs de gouvernance.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

5- 1: Administrateur représentant les actionnaires minoritaires



- A fin 2025, les conseils d'administration des sociétés cotées comptent 57 administrateurs représentant les actionnaires minoritaires. Parmi les 75 sociétés cotées, 20 sociétés (26,7%) n'ont pas encore procédé à cette désignation, bien que 14 d'entre elles aient lancé un appel à candidature.
- En 2024, ce nombre s'élevait à 51 administrateurs. Sur les 74 sociétés cotées, 23 sociétés (31%) n'avaient pas encore désigné de représentant des actionnaires minoritaires.
- L'évolution observée en 2025 reflète ainsi une progression graduelle dans la mise en place de ce mécanisme de représentation.

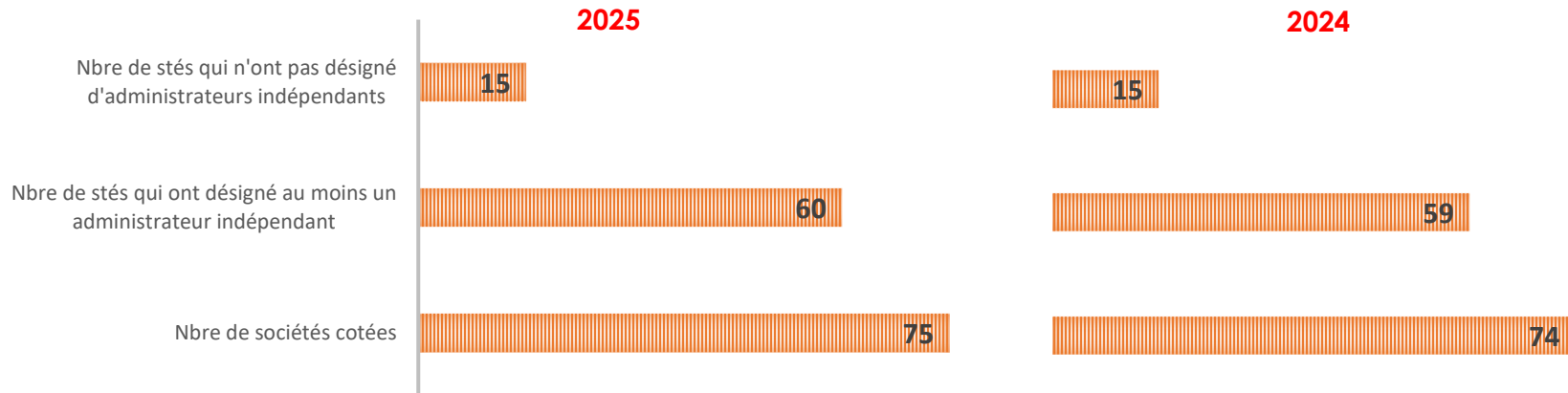
Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

Sociétés cotées sans représentant des actionnaires minoritaires en 2025

	Sociétés	Appel à candidature	Date
1	BNA	Oui	19-05-2025
2	ASTREE	Oui	21-03-2025
3	PLACEMENTS DE TSIE SICAF	Oui	27-03-2025
4	CELLCOM	Oui	07-01-2025
5	TUNISAIR	Oui	03-09-2025
6	ASSAD	Oui	02-05-2025
7	OFFICEPLAST	Oui	09-06-2025
8	CARTHAGE CEMENT	Oui	24-04-2025
9	CIMENTS DE BIZERTE	Oui	04-04-2025
10	SOMOCER	Oui	08-04-2025
11	SANIMED	Oui	28-03-2025
12	SOTUVER	Oui	02-06-2025
13	AETECH	Oui	24-11-2025
14	TAWASOL GROUP HOLDING	Oui	11-03-2025
15	BTE	Non	-
16	BNA Assurance	Non	-
17	SIPHAT	Non	-
18	UADH	Non	-
19	SITS	Non	-
20	ALKIMIA	Non	-

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

5- 2: Administrateurs indépendants



- A l'issue de l'année 2025, le nombre d'administrateurs indépendants au sein des sociétés cotées atteint 121. Parmi les 75 sociétés cotées, 15 sociétés, soit 20%, n'ont pas encore procédé à la désignation d'administrateurs indépendants ; 7 d'entre elles ont toutefois lancé un appel à candidature en vue de la nomination d'au moins un administrateur indépendant.
- A titre de comparaison, en 2024, les conseils d'administration comptaient 115 administrateurs indépendants. Sur les 74 sociétés cotées, 15 sociétés, soit 20%, n'avaient pas encore effectué cette désignation, dont 5 sociétés ayant engagé un appel à candidature, ce qui confirme une meilleure dynamique pour l'année 2025.

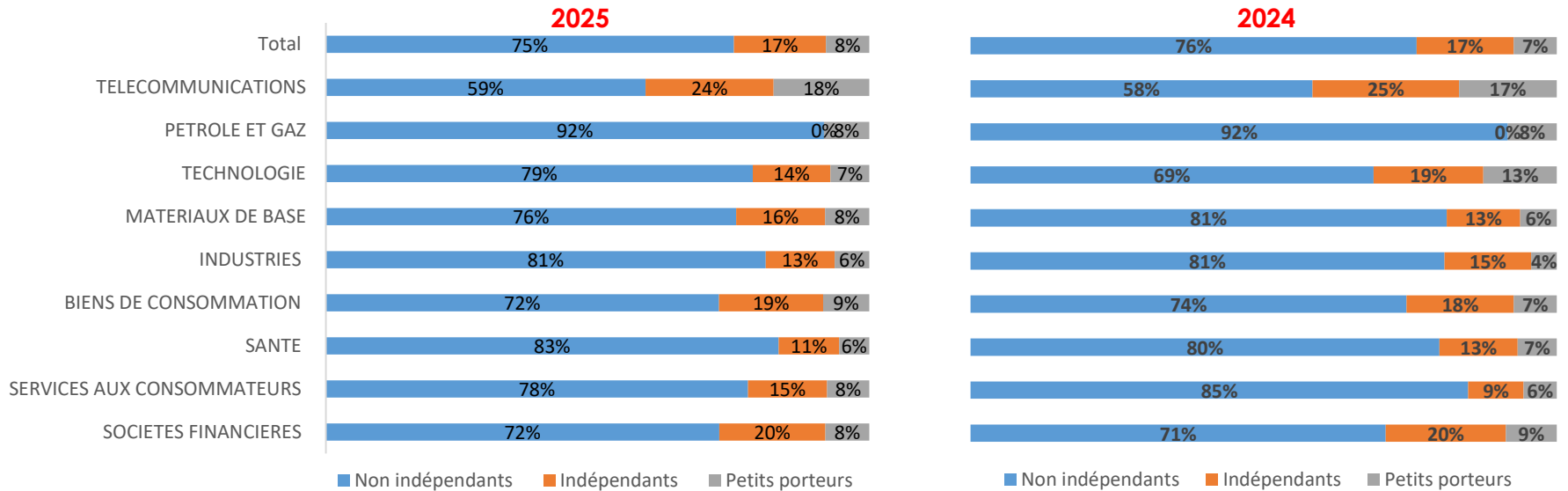
Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

Sociétés cotées sans administrateurs indépendants en 2025

	Sociétés	Appel à candidature	Date
1	PLACEMENTS DE TSIE SICAF	Oui	27-03-2025
2	OFFICEPLAST	Oui	09-06-2025
3	SOMOCER	Oui	08-04-2025
4	SOTEMAIL	Oui	08-04-2025
5	SANIMED	Oui	28-03-2025
6	SOTUVER	Oui	02-06-2025
7	AETECH	Oui	07-03-2025
8	SOTUMAG	Non	-
9	UADH	Non	-
10	TUNISAIR	Non	-
11	SIPHAT	Non	-
12	CIMENTS DE BIZERTE	Non	-
13	SITS	Non	-
14	ALKIMIA	Non	-
15	SOTRAPIL	Non	-

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

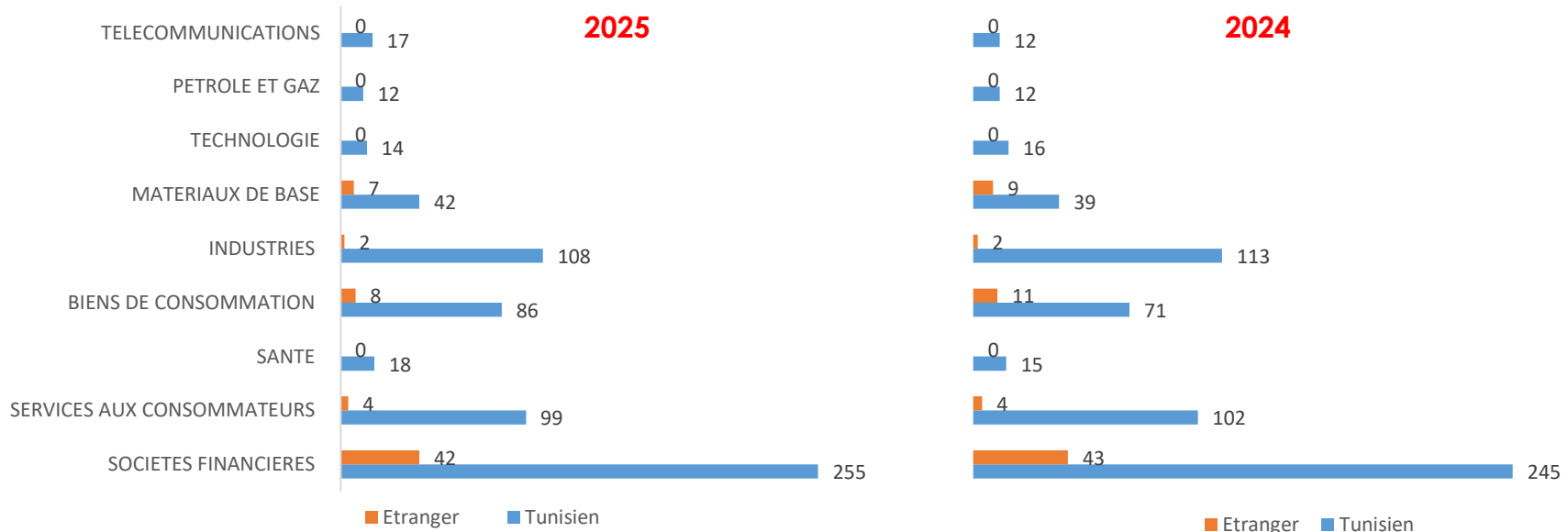
5- 3: Répartition par qualité d'administrateurs selon le secteur



- Entre 2024 et 2025, la composition des conseils d'administration des sociétés cotées reflète un renforcement graduel des pratiques de gouvernance, bien que des disparités sectorielles persistent.
- La part des administrateurs indépendants progresse, passant de 9% en 2024 à 15% en 2025 dans le secteur des services aux consommateurs et de 13% à 16% dans celui des matériaux de base.
- Par ailleurs, la représentation des actionnaires minoritaires s'inscrit dans une dynamique également haussière, avec une fourchette comprise entre 6% à 18% en 2025, contre 4% à 17% en 2024.

Composition des conseils d'administration des sociétés cotées

6. Composition par nationalité



- En 2024, les administrateurs étrangers représentaient 9,9% de l'ensemble des membres des conseils d'administration (69 sur 694), avec une concentration plus marquée dans le secteur matériaux de base, où leur part atteignait 18,7%.
- En 2025, cette proportion recule légèrement pour s'établir à 8,8% (63 sur 714). Toutefois, le secteur matériaux de base demeure le plus ouvert à l'international, avec un taux de 14,3%.
- A titre indicatif, la part des administrateurs étrangers dans les sociétés cotées françaises atteignait 33% en 2024.

Conclusion

- L'analyse de la structure des organes de gouvernance des sociétés cotées à la Bourse de Tunis en 2025 révèle des avancées dans le renforcement et la diversification des conseils d'administration.
- Les données confirment notamment :
 - Un renforcement de l'indépendance : Le nombre d'administrateurs indépendants est passé de 115 en 2024 à 121 en 2025, reflétant une exigence croissante en matière de qualité décisionnelle.
 - Une meilleure représentation des actionnaires minoritaires : leur nombre atteint 57 en 2025 contre 51 en 2024. Par ailleurs, parmi les 20 sociétés ne disposant pas encore de représentant des minoritaires en 2025, 14 ont déjà engagé un processus d'appel à candidature, témoignant d'une dynamique d'amélioration en cours.

Conclusion

- Une progression de la féminisation : le taux de femmes au sein des conseils d'administration a évolué de 13,5% en 2020 à 17,7% en 2024, puis à 19,5% en 2025, et ce, malgré l'absence de quotas légaux en Tunisie, contrairement à plusieurs pays de l'Union européenne à l'instar de la France.
- Ainsi, les évolutions enregistrées s'inscrivent dans une dynamique de renforcement progressif des pratiques de gouvernance, visant un meilleur équilibre des instances décisionnelles, plus de transparence et une représentation plus inclusive.

Annexe (Composition du conseil d'administration des sociétés cotées par genre)

	2025			2024		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
SOCIETES FINANCIERES						
AMEN BANK	10	2	12	10	2	12
ATB	9	3	12	9	3	12
ATTIJARI BANK	9	3	12	9	3	12
BH BANK	8	1	9	7	1	8
BIAT	11	1	12	11	1	12
BNA	8	2	10	9	2	11
BT	7	2	9	6	2	8
STB	8	4	12	9	3	12
UBCI	6	5	11	6	5	11
UIB	9	3	12	10	2	12
WIFAK INTERNATIONAL BANK	9	1	10	8	1	9
BTE	8	3	11	9	3	12
BH ASSURANCE	9	3	12	10	1	11
ASTREE	7	1	8	9	0	9
STAR	7	5	12	9	3	12
TUNIS RE	8	4	12	5	6	11
ASSURANCE MAGHREBIA	5	4	9	5	4	9
ASSURANCE MAGHREBIA VIE	6	4	10	6	4	10
BNA Assurance	10	0	10	-	-	-
ATL	10	2	12	10	2	12
ATTIJARI LEASING	5	2	7	7	0	7
BEST LEASE	9	1	10	10	0	10
CIL	7	1	8	6	2	8
HANNIBAL LEASE	7	3	10	7	3	10
BH LEASING	7	1	8	8	1	9
TUNISIE LEASING ET FACTORING	10	2	12	10	2	12
PLACEMENTS DE TSIE SICAF	6	0	6	6	0	6
SPDIT-SICAF	8	1	9	10	1	11
TUNINVEST SICAR	9	1	10	9	1	10
sous total	232	65	297	230	58	288
en %	78%	22%	100%	80%	20%	100%

Annexe (suite)

	2025			2024		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
SERVICES AUX CONSOMMATEURS						
ARTES	10	0	10	9	0	9
CELLCOM	4	3	7	4	3	7
CITY CARS	9	3	12	9	3	12
ENNAKL AUTOMOBILES	7	4	11	7	4	11
MAGASIN GENERAL	8	2	10	10	2	12
MONOPRIX	8	0	8	7	0	7
SOTUMAG	8	0	8	8	0	8
UADH (selon l'AG du 22-11-2018)	7	0	7	7	0	7
SMART TUNISIE	9	0	9	9	0	9
STA	9	3	12	12	0	12
TUNISAIR	6	3	9	8	4	12
sous total	85	18	103	90	16	106
en %	83%	17%	100%	85%	15%	100%
SANTE						
SIPHAT (selon l'AG du 03-11-2021)	7	1	8	7	1	8
UNIMED	6	4	10	6	1	7
sous total	13	5	18	13	2	15
en %	72%	28%	100%	87%	13%	100%
BIENS DE CONSOMMATION						
ASSAD	6	1	7	4	1	5
STIP	9	1	10	7	1	8
DELICE HOLDING	8	3	11	7	3	10
LAND'OR	7	0	7	6	0	6
SFBT	9	3	12	8	3	11
POULINA GP HOLDING	9	2	11	7	2	9
EUROCYCLES	9	0	9	9	0	9
NEW BODY LINE	6	1	7	5	1	6
OFFICEPLAST	5	3	8	5	3	8
SAH	11	1	12	9	1	10
sous total	79	15	94	67	15	82
en %	84%	16%	100%	82%	18%	100%

Annexe (suite)

	2025			2024		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
INDUSTRIES						
CARTHAGE CEMENT	5	3	8	5	3	8
CIMENTS DE BIZERTE	6	1	7	6	1	7
ESSOUKNA	11	1	12	11	1	12
MPBS	8	2	10	8	2	10
SIMPAR	10	1	11	11	0	11
SITS	6	0	6	6	0	6
SOMOCER	6	1	7	7	1	8
SOTEMAIL	6	2	8	6	2	8
SANIMED	6	3	9	6	3	9
ONE TECH HOLDING	8	2	10	9	2	11
SIAME	9	1	10	10	1	11
SOTUVER	5	0	5	6	0	6
SAM	6	1	7	7	1	8
	sous Total	18	110	98	17	115
	en %	16%	100%	85%	15%	100%
MATERIAUX DE BASE						
AIR LIQUIDE TSIE	9	2	11	8	2	10
ALKIMIA	9	2	11	10	1	11
ICF	6	6	12	6	6	12
SOTIPAPIER	5	1	6	7	0	7
TPR	8	1	9	7	1	8
	sous Total	12	49	38	10	48
	en %	24%	100%	79%	21%	100%
TECHNOLOGIE						
AETECH	4	1	5	6	1	7
TELNET HOLDING	8	1	9	8	1	9
	sous Total	2	14	14	2	16
	en %	14%	100%	88%	13%	100%
PETROLE ET GAZ						
SOTRAPIL	9	3	12	9	3	12
	sous Total	3	12	9	3	12
	en %	25%	100%	75%	25%	100%
TELECOMMUNICATIONS						
SOTETEL	10	1	11	8	0	8
TAWASOL GROUP HOLDING	6	0	6	4	0	4
	sous Total	1	17	12	0	12
	en %	6%	100%	100%	0%	100%
Total Général	575	139	714	571	123	694
En %	81%	19%	100%	82%	18%	100%

