



# Rapport d'activité annuel 2025



# Rapport d'activité annuel 2025



التجاري بنك  
Attijari bank  
Croire en vous

A portrait of a middle-aged man with thinning hair, wearing a dark blue suit, a white shirt, and a dark red tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred cityscape with buildings and greenery. In the top left corner, there is a white line graphic consisting of a curved line and a straight line forming a shape. In the top right, there is a horizontal white line above the text.

## **Mot du Président du Conseil d'Administration**

L'année 2025 s'est inscrite dans un environnement international toujours marqué par l'incertitude, mais également par une recomposition progressive des équilibres économiques mondiaux. Selon le Fonds Monétaire International, dans son dernier rapport d'octobre 2025, la croissance mondiale s'établirait autour de 3,2%, soutenue par une décrue graduelle de l'inflation et une stabilisation progressive des politiques monétaires dans plusieurs grandes économies. Ce contexte, à la fois plus lisible mais non exempt d'aléas, a renforcé les attentes à l'égard des institutions financières, appelées à conjuguer solidité prudentielle, gouvernance renforcée et capacité d'anticipation face aux mutations structurelles de l'économie mondiale.

Dans ce cadre, l'économie tunisienne a confirmé en 2025 sa capacité de résilience et d'adaptation. La croissance économique s'est accélérée pour atteindre 2,5%, selon le FMI, portée par la reprise de secteurs clés, notamment l'agriculture et les services, ainsi que par des équilibres macroéconomiques préservés. Les recettes touristiques ont progressé de 6,5% sur l'année, tandis que les transferts des Tunisiens Résidents à l'Étranger ont augmenté de 6,0%, cumulant 16,9 milliards de dinars, soit l'équivalent de 135,5% du service de la dette extérieure. Malgré la persistance des défis structurels, ces indicateurs traduisent le potentiel de l'économie nationale et soulignent le rôle important du secteur bancaire dans le financement de la croissance, la stabilité macroéconomique et l'accompagnement des transformations économiques du pays.

C'est dans ce contexte qu'Attijari bank a poursuivi en 2025 une trajectoire de consolidation et de transformation maîtrisée, en affichant des réalisations globalement satisfaisantes au regard des contraintes macroéconomiques et réglementaires. La Banque a démontré sa capacité à conjuguer performance financière, proximité client et responsabilité institutionnelle, tout en évoluant dans un environnement marqué par un durcissement des exigences prudentielles et de gouvernance. Les résultats enregistrés traduisent la solidité du modèle économique, la pertinence des choix stratégiques opérés et la confiance renouvelée des clients, des partenaires et des investisseurs.

Cette confiance s'est notamment reflétée dans l'évolution de la valeur boursière de la Banque. À fin 2025, la capitalisation boursière d'Attijari bank a atteint 3,3 milliards de dinars, contre 2,2 milliards de dinars une année auparavant, enregistrant ainsi un rendement de 61,4%. Cette performance constitue un indicateur fort de la reconnaissance par le marché de la trajectoire de performance, de la qualité de la gouvernance et des perspectives de développement durable de la Banque.

L'année 2025 a confirmé le rôle notable d'Attijari bank dans l'accompagnement du tissu économique national. La Banque a su répondre aux besoins des particuliers, des professionnels, des TPE, des PME et des grandes entreprises à travers des solutions adaptées, combinant expertise sectorielle, innovation et proximité relationnelle. Les filiales ont également contribué activement à cette dynamique, en s'appuyant sur des synergies renforcées au sein du Groupe et en consolidant leur impact sur leurs marchés respectifs.

Parallèlement, Attijari bank continue de renforcer ses dispositifs en matière de gouvernance, de gestion des risques et de conformité réglementaire, dans un environnement marqué par des exigences accrues en matière de transparence et de solidité prudentielle. L'intégration progressive et structurée des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance, la modernisation des dispositifs de contrôle interne et l'élévation des standards de gouvernance traduisent une volonté affirmée d'inscrire durablement la performance dans une logique de responsabilité et de confiance partagée.

À cet égard, la certification de l'audit par l'IFACI (Institut Français de l'Audit interne et du Contrôle Interne) s'impose comme un marqueur fort de maturité en matière de gouvernance, de conformité et de transparence. Elle dépasse le cadre du contrôle pour devenir un véritable vecteur de création de valeur, au service de la performance globale et de la confiance durable. Cette reconnaissance renforce la crédibilité de la Banque auprès des régulateurs, des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes, tout en inscrivant l'audit et le contrôle interne au cœur d'une dynamique d'amélioration continue.

Ces avancées reposent avant tout sur l'engagement constant et la mobilisation exemplaire de l'ensemble des collaborateurs. Leur implication a permis de mener à bien les transformations engagées, tout en préservant les équilibres financiers, la solidité du bilan et la résilience du modèle économique de la Banque.

À l'issue du cycle stratégique 2021–2025, Attijari bank aborde une nouvelle étape de son développement avec des fondations solides et une trajectoire clairement établie. Les transformations engagées au cours des dernières années ont permis de renforcer durablement le modèle de la Banque sur les plans financier, organisationnel et de gouvernance. Dans un environnement en mutation rapide, Attijari bank entend poursuivre son évolution avec discernement, en s'appuyant sur ses fondamentaux, sa capacité d'adaptation et l'engagement de ses équipes, afin de continuer à créer de la valeur durable pour ses actionnaires, ses clients et l'ensemble de ses parties prenantes, au service du développement économique du pays.

---

**Mot du**  
**Directeur Général**





Dans un environnement international toujours contraint en 2025, marqué par des tensions persistantes et une croissance mondiale modérée, les marges de manœuvre économiques sont restées étroites. Toutefois, cette période a également révélé de nouvelles opportunités pour les économies capables d'adapter leurs modèles, de valoriser la dynamique des services et de renforcer leur résilience face aux chocs externes, dans un cadre de politiques publiques et monétaires plus lisible.

Pour la Tunisie, 2025 a confirmé une trajectoire d'amélioration progressive. La croissance économique a été soutenue par le redressement de l'agriculture et la résilience des services. L'inflation annuelle a poursuivi sa décélération, s'établissant à 5,3% contre 7,0% en 2024, reflétant l'efficacité des politiques monétaires et la maîtrise progressive des tensions sur les prix. Les équilibres extérieurs ont montré une résilience notable, avec des avoirs en devises couvrant 105 jours d'importation, soutenus par la vigueur des recettes touristiques et la solidité des transferts des Tunisiens Résidents à l'Étranger, offrant ainsi un cadre favorable à l'action du secteur bancaire.

---

Dans ce contexte, Attijari bank a franchi une étape majeure de son développement. L'année 2025 a été celle de l'élargissement de notre empreinte, de notre impact et de notre mission, en consolidant nos acquis tout en renforçant un modèle bancaire plus proche des clients, plus territorial et davantage orienté vers l'impact économique et social. La Banque a pleinement assumé son rôle de partenaire de l'économie nationale, à travers le financement des ménages, des entreprises et des projets structurants, tout en contribuant, de manière responsable, au financement de l'État et à la préservation des équilibres macroéconomiques. Le modèle relationnel de la Banque a continué sa transformation, passant d'une approche réactive à une approche proactive et personnalisée, guidée par la data et la segmentation avancée. Cette démarche nous permet d'anticiper les besoins de nos clients, de détecter les opportunités avant qu'elles ne soient exprimées et de leur proposer des solutions expertes et adaptées. La spécialisation de nos réseaux et le déploiement d'agences dédiées ont renforcé la qualité de service et l'intensité de la relation client, tout en maintenant l'humain au cœur de la relation bancaire.

La transformation digitale a constitué un levier stratégique central. Le développement d'Attijari Up, la digitalisation des parcours clés – notamment pour les Tunisiens Résidents à l'Étranger et le crédit immobilier – et l'automatisation des processus ont renforcé l'efficacité opérationnelle et la résilience de la Banque. Le digital ne remplace pas la relation humaine : il la magnifie, permettant à nos équipes de se concentrer sur le conseil, l'accompagnement et la création de valeur.

L'inclusion financière est devenue en 2025 une dimension structurelle de notre modèle. À travers Dar Al Macharii, le maillage territorial des 24 gouvernorats, les partenariats avec Wafacash et les opérateurs de transfert de fonds, ainsi que la montée en compétence des équipes via l'Académie Attijari bank, nous consolidons notre rôle de catalyseur du développement économique et social. L'inclusion financière n'est plus une action ponctuelle : elle est un pilier de transformation durable, combinant proximité, innovation et accompagnement responsable.

Cette année a également été marquée par la reconnaissance internationale de notre engagement en matière d'expérience client, avec l'obtention du prestigieux prix « Best Bank for Customer Experience » décerné par Euromoney. Cette distinction souligne la pertinence de notre stratégie relationnelle, la qualité de nos services et notre capacité à créer de la valeur durable pour nos clients.

Parallèlement, Attijari bank a poursuivi le renforcement de sa gouvernance et de ses dispositifs de conformité. La modernisation des dispositifs LAB-FT, la mise en œuvre du projet Smart Compliance et la certification de l'audit interne constituent autant de leviers de confiance, de transparence et de résilience, intégrés à notre stratégie globale de performance durable.

En 2025, Attijari bank a consolidé ses performances commerciales et financières, confirmant la solidité de son modèle et la pertinence de sa stratégie, malgré un environnement économique exigeant. Les dépôts ont atteint 11,4 milliards de dinars, en progression de 7,5% par rapport à 10,6 milliards en 2024, tandis que les crédits distribués

se sont élevés à 7,1 milliards de dinars, légèrement en retrait par rapport à 7,3 milliards l'année précédente, dans un contexte réglementaire renforcé. Le Produit Net Bancaire a atteint 709,6 millions de dinars contre 707,9 millions de dinars en 2024. Le résultat net est resté stable à 232 millions de dinars en dépassement des prévisions établies pour l'année. Ces performances témoignent de la capacité de la Banque à préserver ses équilibres financiers, à maintenir un niveau élevé de rentabilité et à concilier discipline prudentielle, soutien à l'économie et création de valeur durable. Elles traduisent également la confiance renouvelée des clients, des partenaires et des investisseurs, ainsi que l'efficacité d'une stratégie orientée vers la résilience et la performance de long terme.

Ces réalisations sont avant tout le fruit de l'engagement exemplaire de l'ensemble des collaborateurs. Leur professionnalisme, leur capacité d'adaptation et leur adhésion aux valeurs d'Attijari bank ont été déterminants pour mener à bien les transformations engagées dans un environnement en mutation rapide. L'investissement continu dans le développement des compétences, les parcours de carrière et l'évolution des pratiques managériales contribuent à renforcer l'alignement entre les ambitions individuelles et le projet collectif de la Banque.

À l'aube d'un nouveau cycle stratégique, Attijari bank aborde l'avenir avec confiance et lucidité. Forte d'un modèle plus agile, plus digital et plus responsable, la Banque poursuivra sa mission consistant à accompagner durablement ses clients, à soutenir le développement économique et social de la Tunisie et à créer une valeur partagée pour l'ensemble de ses parties prenantes. Dans

cette perspective, elle entend continuer à renforcer son engagement en matière d'ESG, tout en restant attentive aux opportunités de développement, dans une logique de croissance maîtrisée et durable, en cohérence avec ses fondamentaux et son positionnement de banque de référence.

# Sommaire

## *Sommaire*



# RAPPORT D'ACTIVITÉ

12	1.	2025 : Une année où la Banque a élargi son empreinte, son impact et sa mission
14	2.	Une Banque qui accompagne le développement économique et social
15	3.	24 gouvernorats, 24 réalités, un seul réseau engagé
16	4.	Une inclusion financière multiforme, intégrée au modèle de transformation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur le terrain, une proximité active et engagée</li> <li>Le digital, comme levier de démocratisation de l'accès</li> <li>Les partenariats, accélérateurs d'accessibilité et de bancarisation</li> <li>L'expertise, garantie d'un accompagnement juste et durable</li> <li>Des voix du terrain qui témoignent de l'impact</li> </ul>
24	5.	Le Plan Stratégique 2021–2025 : quatre mouvements qui ont tout changé
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La relation client devient prédictive</li> <li>La spécialisation du réseau devient un levier de performance</li> <li>Le digital devient un moteur stratégique</li> <li>L'organisation devient agile</li> <li>Le client interne, nouveau pilier du management de la qualité</li> </ul>
28	6.	Trois marchés, trois dynamiques gagnantes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Retail : La personnalisation devient une réalité</li> <li>TPE : l'inclusion devient un moteur de croissance</li> <li>Corporate : l'expertise devient différenciante</li> </ul>
30	7.	La proximité réinventée : une relation plus humaine, plus fluide, plus intelligente
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des régions qui capitalisent sur leurs spécificités humaines</li> <li>Des processus plus performants au service de la relation</li> <li>La parole client comme marqueur de transformation</li> </ul>
32	8.	La conformité et la responsabilité en action : une gouvernance plus exigeante, plus durable, plus engagée
34	9.	La certification de l'audit : un levier de confiance, de crédibilité et de performance durable
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit général : rigueur, efficacité et reconnaissance</li> <li>Filiales : un effet de levier sur l'audit interne et l'image locale</li> <li>Actionnaires et collaborateurs : confiance, transparence et vision de long terme</li> <li>Attijariwafa bank – Groupe : harmonisation, gouvernance et engagement</li> <li>Régulateur – BCT : supervision renforcée et sécurité réglementaire</li> <li>Clients : confiance et avantage concurrentiel</li> </ul>
37	10.	La transformation digitale et l'efficacité opérationnelle : une performance industrielle au service du modèle bancaire
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une accélération digitale structurée et maîtrisée</li> <li>Des avancées digitales à fort impact métier</li> <li>Une modernisation technologique au service de la résilience</li> <li>L'automatisation intelligente : un moteur d'efficacité durable</li> <li>Réingénierie des processus et simplification des parcours</li> <li>Un pilotage analytique renforcé de la performance</li> </ul>
40		Conclusion : Une Banque moderne, humaine et tournée vers l'essentiel

## RAPPORT INTÉGRÉ ESG

44	Une vision durable portée par une stratégie ESG solide
45	Une ambition : Être first leader sur les sujets de durabilité
46	Nos objectifs : notre feuille de route ESG à horizon 2030
50	Enjeux ESG
	Éditorial du Directeur Général
	Créer de la valeur partagée avec nos partenaires
	Biodiversité
	Œuvrer pour le développement des territoires
	Être exemplaire dans la conduite des affaires et dans les relations avec les parties prenantes
	Enjeux ESG avec nos collaborateurs
	Mécénat & Sponsoring
	Dialogue parties prenantes

## RAPPORT FINANCIER

64	Activité & résultats
	Attijari bank en chiffres
	Dynamique de l'activité
	Résultats et rentabilité
	Evolution pluriannuelle des indicateurs clés
	Principaux ratios
	Positionnement sur le marché
75	Participations & Groupe Attijari bank
78	Actionnariat
81	Organes d'administration & de direction
	Composition nominative du conseil d'administration, cursus des membres et mandats dans d'autres sociétés
	Gouvernance
	Commissaires aux comptes
94	Evolution de l'action Attijari bank
96	Evolution prévisible et perspectives d'avenir
98	Affectation des résultats
	Rappel des dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats
	Tableau des mouvements des capitaux propres
101	Etats Financiers
	Etats financiers individuels
	Etats financiers consolidés
110	Rapport des Commissaires aux Comptes
	Rapport Général
	Rapport Spécial
	Rapport sur les états financiers consolidés
	( En annexe )



# **rappor** d'activité



1

# 2025 :

Une année où la Banque a élargi  
son

**empreinte,**

son

**impact**

et sa

**mission**

2025 aura été une année charnière. Une année où Attijari bank n'a pas seulement poursuivi son développement : elle a redéfini sa manière d'être une banque, en se rapprochant encore plus des citoyens, des territoires et des entreprises.

Partout dans le pays – des Oasis du Sud au Nord-Ouest agricole en passant par les pôles industriels du Grand Tunis et les pôles touristiques du Cap Bon – un même message revient :

La Banque est devenue plus proche, plus moderne, plus intégrée.

Ce mouvement est l'aboutissement d'une stratégie mûrement réfléchie, construite sur un socle clair :

- moderniser le modèle ;
- renforcer la proximité ;
- accélérer l'innovation ;
- maximiser l'impact sur le terrain.

# Une Banque qui accompagne le développement économique et social :

Depuis plus de trois décennies, Attijari bank s'est imposée comme un acteur structurant du paysage financier.

Mais en 2025, cette position s'est enrichie d'une nouvelle dimension :

- accompagner la transformation économique et territoriale du pays dans toutes ses nuances.

## Une institution qui agit avec conscience

- une gouvernance renforcée et transparente ;
- une intégration croissante des critères ESG ;
- une gestion responsable des risques ;
- un engagement citoyen assumé.

À Attijari bank, l'enjeu n'est pas seulement de respecter les standards internationaux : il s'agit de bâtir une relation durable, fondée sur l'éthique, la confiance et la responsabilité.

3

# 24 gouvernorats, *un seul réseau,* 24 réalités,

## Un réseau qui touche toutes les régions

Avec **182 agences** et un maillage complet des **24 gouvernorats**, la Banque accompagne des réalités locales parfois contrastées, mais toujours riches en opportunités.

## Trois dispositifs qui changent la donne

- Dar Al Macharii, qui va au-devant des TPE, y compris dans les zones reculées.
- L'Académie Attijari bank, qui forme les équipes au plus près du terrain.
- Le Digital Center, qui connecte innovation et besoins des clients internes et externes.

## Insight clé DG :

L'inclusion financière territoriale n'est plus une action ciblée : elle devient une dimension structurelle du modèle Attijari bank.

# Une inclusion financière multiforme, intégrée au modèle de transformation

En 2025, l'inclusion financière n'est plus un dispositif périphérique : elle s'inscrit désormais au cœur du modèle opérationnel d'Attijari bank. L'inclusion financière se déploie à travers une approche multiforme, combinant proximité terrain, leviers digitaux, partenariats structurants et montée en compétence des équipes. Cette convergence des leviers permet d'agir simultanément sur l'accessibilité, l'équité territoriale et l'autonomisation économique.

## 1. Sur le terrain, une proximité active et engagée



دار المشارييع

À travers **Dar Al Macharii**, les antennes régionales de l'Académie et un ancrage effectif dans les **24 gouvernorats**, la Banque développe une relation directe avec les populations historiquement éloignées des circuits financiers classiques : entrepreneurs débutants, femmes rurales, jeunes diplômés et bénéficiaires de programmes publics.

L'écoute, la pédagogie et l'accompagnement constituent les fondements de cette approche, qui transforme l'inclusion en dynamique de développement durable.

دار المشارييع

---

## 2. Le digital, comme levier de démocratisation de l'accès

Le déploiement d'Attijari Up, la digitalisation des parcours et la généralisation de la vision client 360° ont permis de réduire significativement les barrières géographiques et opérationnelles. Ces dispositifs facilitent l'entrée en relation,

simplifient les démarches administratives et élargissent l'accès aux services bancaires, y compris dans les zones les plus éloignées. Le digital devient ainsi un véritable vecteur d'équité territoriale.

---

## 3. Les partenariats, accélérateurs d'accessibilité et de bancarisation

La collaboration avec Wafacash et la diversification des opérateurs de transferts de fonds (MTO) renforcent ce modèle inclusif. En multipliant les vecteurs de distribution, la Banque soutient l'économie des ménages, fluidifie les

transferts et consolide la bancarisation des flux financiers. Ces partenariats étendent l'empreinte de la Banque bien au-delà de son réseau traditionnel.

---

## 4. L'expertise, garantie d'un accompagnement juste et durable

Enfin, la montée en compétence des équipes constitue un levier structurant de l'inclusion. Les formations spécialisées, les parcours certifiants et le maillage des antennes de

l'Académie renforcent la capacité des conseillers à accompagner l'ensemble des segments, quel que soit leur niveau de maturité financière ou leur localisation géographique.

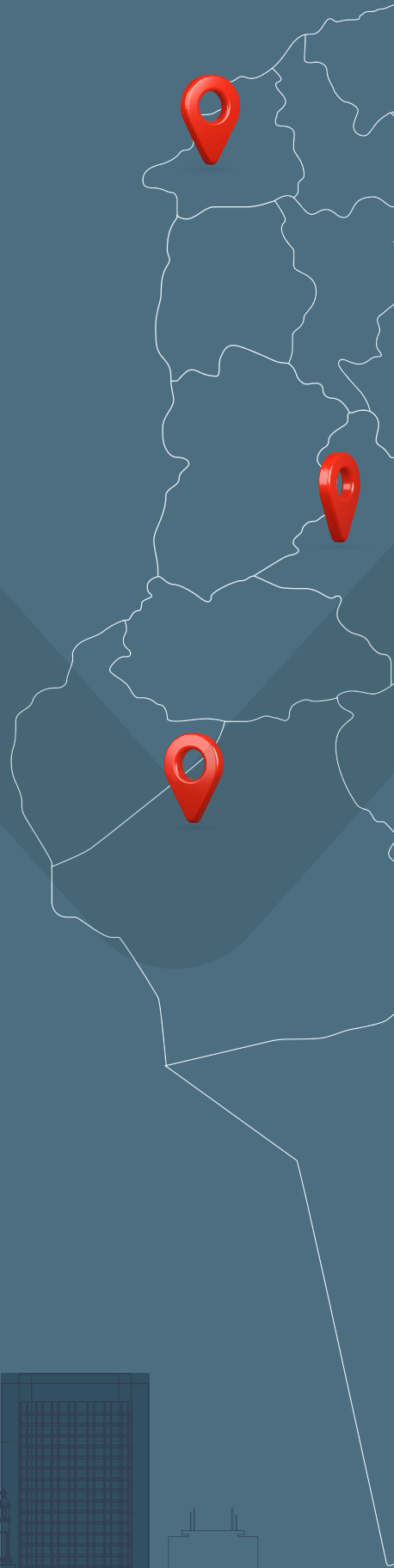
---

# Insight clé DG :

La Banque réitère son engagement de faire de l'inclusion financière un pilier de transformation durable.

L'inclusion ne se traduit plus uniquement par des produits ou des campagnes ponctuelles : elle devient un modèle global, alimenté par des dispositifs de proximité, des partenariats structurants et une vision responsable.

# Des voix du terrain qui témoignent de l'impact





## À Tunis

La data nous a permis de comprendre nos clients différemment.  
Nous ne répondons plus : nous anticipons.

Directeur Régional Tunis

## Dans le Nord et le Nord-Ouest

Le digital a rapproché les clients les plus éloignés.  
Et Dar Al Macharii a donné confiance aux jeunes entrepreneurs.

Directeur Régional Nord & Nord-Ouest

## Dans le Centre & Cap Bon

Nous voyons l'impact immédiat d'Attijari Up et de la spécialisation réseau.  
Les clients sont plus à l'aise, mieux accompagnés.

Directeur Régional Centre & Cap Bon

## Dans le Sud

Les distances sont longues ici.  
Quand la Banque modernise un processus, c'est une journée de gagnée pour nos clients.

Directeur Régional Sud



## Témoignage du Directeur de la Région de Tunis

L'année 2025 marque un tournant majeur pour notre région, portée par l'accélération de la transformation initiée au début du Plan Stratégique 2021–2025. À Tunis, cette dynamique s'est particulièrement traduite par une nouvelle approche relationnelle, plus proactive, rendue possible grâce à l'exploitation de la data et aux outils digitaux renforcés.

L'ouverture d'agences spécialisées et le déploiement de la Client Service Team nous ont permis de mieux accompagner les professionnels, les entreprises et les clients haut de gamme. Nous observons une amélioration nette de la satisfaction client, mais surtout une capacité plus forte à anticiper les besoins, notamment grâce aux parcours digitalisés et à la montée en compétence des équipes.

Cette transformation n'a pas seulement modernisé nos pratiques : elle a renforcé notre rôle de banque de proximité, capable de conjuguer expertise, rapidité et innovation au cœur de la capitale.



## Témoignage du Directeur des Régions Nord & Nord-Ouest

Les régions du Nord et du Nord-Ouest ont bénéficié d'une impulsion nouvelle grâce à la modernisation du réseau, à la création d'agences spécialisées et au renforcement des centres d'affaires. Ces avancées ont permis de mieux répondre à la diversité de nos territoires, où coexistent activités industrielles, agricoles et touristiques.

Le réseau Dar Al Macharii, en particulier, a généré un impact fort auprès des TPE et jeunes entrepreneurs. En 2025, nous avons intensifié nos actions d'accompagnement, de formation et de networking, consolidant ainsi notre rôle d'acteur incontournable du développement économique régional.

La transition digitale, appuyée par les solutions déployées par le Digital Center, a également simplifié l'accès aux services bancaires dans les zones les plus éloignées. Aujourd'hui, nos clients bénéficient d'une banque plus accessible, plus fluide et mieux adaptée à leurs réalités locales.



## Témoignage du Directeur des Régions Centre & Cap Bon

Dans le Centre et au Cap Bon, notre priorité en 2025 a été de consolider notre proximité client tout en soutenant les secteurs moteurs de la région : l'agro-industrie, le tourisme, l'artisanat et les PME exportatrices. Grâce à la segmentation affinée et aux nouveaux outils de pilotage, nous avons pu proposer des offres plus ciblées et un accompagnement plus pertinent.

Les entreprises ont particulièrement bénéficié du nouveau modèle de prise en charge, soutenu par les portefeuilles spécialisés et les compétences renforcées de nos équipes commerciales. Quant aux clients particuliers, l'arrivée progressive de Attijari Up a créé une expérience digitale plus fluide et intuitive, renforçant l'usage des services à distance.

Cette année a confirmé que notre région dispose d'un potentiel considérable, et notre rôle est de continuer à catalyser ce potentiel par une banque engagée, agile et tournée vers l'impact local.



## Témoignage du Directeur de la Région Sud

Le Sud a pleinement bénéficié de la refonte organisationnelle menée au sein de la Banque. La simplification des processus, l'agilité renforcée et la modernisation de notre réseau ont permis d'améliorer significativement la qualité du service, dans une région où la distance et les spécificités territoriales exigent une forte proximité opérationnelle.

En 2025, nos actions ont particulièrement porté sur l'accompagnement des entrepreneurs, des PME locales et des filières agricoles, tout en facilitant l'accès aux services digitaux pour les clients particuliers. La digitalisation des parcours – notamment pour les crédits et pour les TRE – a constitué un gain majeur dans des zones auparavant dépendantes des interactions physiques.

Aujourd'hui, la région Sud est engagée dans une dynamique positive : nos clients y trouvent une banque plus intégrée, plus efficace, et résolument engagée pour le développement économique local.



5

---

## **Le Plan Stratégique 2021-2025 : quatre mouvements qui ont tout changé**

L'achèvement du plan stratégique a permis à la Banque d'opérer quatre transformations majeures, fondant un nouveau modèle bancaire moderne et performant.

## 1. La relation client devient prédictive

La Banque est passée d'un modèle réactif à un modèle proactif, appuyé sur plusieurs leviers clés :

- La segmentation avancée ;
- La vision 360° et une exploitation plus prononcée de la donnée ;
- Les campagnes data et pushes marketing performants permettant une optimisation de l'effort commercial avec un taux de contribution aux concrétisations à hauteur de 30% ;
- La co-innovation avec les clients : dix focus groupes ont été organisés, couvrant les segments Particuliers, TPE, PME, et Grandes Entreprises.

## Insight clé DG :

La Banque sait désormais détecter une opportunité client avant même qu'elle ne soit exprimée. Le modèle relationnel proactif, personnalisé et piloté par la data permet une relation plus experte, plus personnalisée et plus efficace.

## 2. La spécialisation du réseau devient un levier de performance

53 agences spécialisées ont été déployées permettant à la Banque de proposer une expérience adaptée aux besoins des segments :

- montée en gamme Retail ;
- accompagnement renforcé des PME ;
- prise en charge experte des TPE ;
- services sophistiqués pour les clients les plus exigeants.

Les effets observés se traduisent par des impacts concrets et mesurables :

- une relation Conseiller-Client plus experte, plus fluide, plus valorisée. La qualité de la prise en charge en agence s'est nettement améliorée avec un score de Satisfaction > 90% ;
- une dynamique commerciale nettement stimulée, se traduisant par une amélioration significative des performances ;
- une optimisation du temps commercial permettant une prise en charge plus efficace, plus personnalisée et à plus forte valeur stratégique.

## Insight clé DG :

La spécialisation ne segmente pas les clients : elle élève la qualité de service et renforce l'intensité relationnelle.

La Banque s'est vue décerner à ce titre le prestigieux prix « Best Bank for customer Experience » par Euromoney Award.

---

### 3. Le digital devient un moteur stratégique

La création du Digital Center marque un tournant stratégique.

Attijari bank a :

- modernisé son parc technologique ;
- digitalisé les parcours clés (TRE, crédit immobilier, crédits à la consommation) ;
- lancé Attijari Up, nouvelle application mobile hautement ergonomique ;
- intégré la data, l'agilité et la cybersécurité au cœur de son dispositif.

Le digital devient ainsi un accélérateur de performance, de fluidité et d'expérience client :

- la réduction de l'obsolescence applicative, au bénéfice de la fiabilité et la pérennité des outils ;
- l'offre d'une nouvelle expérience utilisateur grâce à Attijari Up ;
- l'entrée en relation TRE, transformant l'acquisition ;
- la digitalisation du crédit immobilier ;
- la valorisation de la data en tant qu'actif stratégique.

## Insight clé DG :

Le digital ne remplace pas la relation humaine : il la magnifie.



---

#### 4. L'organisation devient agile

La Banque a allégé ses structures, fluidifié ses processus et investi massivement dans le capital humain.

Avec des milliers de jours de formation, huit antennes régionales de l'Académie et un modèle RH modernisé, Attijari bank renforce son leadership humain et opérationnel :

- simplification des processus ;
- réduction des silos ;
- montée en compétences massive ;
- déploiement de 8 antennes régionales pour l'Académie.

---

#### 5. Le client interne, nouveau pilier du management de la qualité

La transformation de la relation client s'est accompagnée d'une évolution majeure du management de la qualité interne :

- un dispositif structuré de remontée des pistes d'amélioration continue a été mis en place, s'appuyant sur 40 relais qualité et couvrant 25 domaines métiers.

Ce réseau agit désormais comme un véritable capteur de performance opérationnelle, fluidifiant les ajustements, sécurisant les processus et accélérant la mise en œuvre des actions correctives.

## Insight clé DG :

La transformation interne est devenue l'un des premiers leviers de transformation externe.

La Banque ne se contente plus d'anticiper les besoins clients : elle co-construit désormais ses offres avec eux, en s'appuyant sur une culture qualité intégrée, orientée impact, performance et amélioration continue.

# Trois marchés, trois dynamiques gagnantes

## 1. Retail : La personnalisation devient une réalité

Les clients Retail bénéficient désormais :

- d'une relation plus experte ;
- de nouveaux produits (Flex, Step Up, Signature, Exclusive) ;
- d'un accompagnement digitalisé.

Grâce à la spécialisation et aux parcours modernisés :

- la satisfaction progresse, (NPS : +4pt) ;
- l'offre s'enrichit (Flex, Step Up, Signature, Exclusive...) ;
- le digital soutient la conquête et l'activation.

## Insight clé DG :

Cette évolution constitue l'un des chantiers majeurs du Plan Stratégique 2021-2025, porté par la conviction que la banque de demain repose sur :

- l'excellence relationnelle ;
- la compréhension fine des besoins ;
- la capacité à accompagner chaque client de manière personnalisée.

---

## 2. TPE : l'inclusion devient un moteur de croissance

Dar Al Macharii a démontré que l'impact social peut être un levier de performance :

- un millier de participants aux formations ;
- neuf partenariats régionaux ;
- plus d'une centaine de femmes artisanes formées et accompagnées.

Dar Al Macharii devient ainsi une référence nationale pour :

- l'accompagnement terrain ;
- les formations ;
- le networking ;
- les financements dédiés ;
- le soutien aux femmes, aux jeunes et aux entrepreneurs ruraux.



## Insight clé DG :

Une TPE accompagnée, c'est une famille stabilisée, un emploi créé, un territoire dynamisé. La Banque s'impose ainsi comme acteur majeur de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale et solidaire.

---

## 3. Corporate : l'expertise devient différenciante

Le segment Corporate bénéficie :

- d'une prise en charge par des senior bankers dédiés ;
- d'une approche spécialisée ;
- d'offres innovantes (Connectivité Client, TapPay) ;
- d'une accélération dans les services transactionnels.

Attijari bank consolide sa position de partenaire stratégique des entreprises nationales.

Les solutions co-développées avec les clients confirment la capacité d'innovation de la Banque.

## Insight clé DG :

L'innovation corporate n'est plus une option technologique : c'est un avantage compétitif. Les solutions co-développées avec les clients confirment la capacité d'innovation de la Banque.

# La proximité réinventée : une relation plus humaine, plus fluide, plus intelligente

Attijari bank a bâti une nouvelle façon d'être proche :

- une proximité humaine renforcée ;
- une proximité territoriale assumée ;
- une proximité digitale réinventée.

En 2025, cette proximité devient aussi mesurable, pilotée et orientée impact.

La vision client 360°, les outils CRM, l'omnicanalité progressive et la spécialisation du réseau ne transforment plus seulement les interactions : ils élèvent durablement les standards de qualité de service sur l'ensemble du territoire.

## 1. Des régions qui capitalisent sur leurs spécificités humaines

La performance relationnelle prend désormais des formes différenciées selon les territoires :

### Régions Centre & Cap Bon & Sud

- excellente qualité d'accueil ;
- fluidité dans les opérations de caisse ;
- satisfaction client de 95%.

### Région Tunis

- proximité renforcée du réseau ;
- appréciation de la qualité de l'information communiquée ;
- taux de satisfaction de 96%.

### Région Nord & Nord-Ouest

- qualité de la prise en charge commerciale ;
- accessibilité élevée des conseillers ;
- satisfaction de 94%.

**Ces performances illustrent une réalité forte : La proximité ne s'uniformise pas, elle s'adapte, se personnalise et se bonifie selon les territoires.**

## 2. Des processus plus performants au service de la relation

La transformation ne s'est pas limitée au relationnel visible :

- ▶ Les KPI de performance des processus ont progressé, notamment sur six parcours clients majeurs, portant sur trois domaines structurants :
  - le crédit ;
  - les transferts internationaux ;
  - la monétique.

Cette amélioration renforce la fluidité, la fiabilité et la qualité perçue de bout en bout.



## 3. La parole client comme marqueur de transformation

La transformation n'est pas seulement visible dans les chiffres, elle est perceptible dans les parcours humains.

Ces témoignages de terrain constituent l'un des marqueurs les plus significatifs de l'année qui confirment la solidité de cette évolution :

- « une banque de référence »
- « un appui inconditionnel »

Ces verbatims traduisent une relation désormais fondée sur la confiance, la constance et la valeur créée dans la durée.

# Insight clé DG :

La proximité n'est plus seulement un réseau physique :  
C'est une expérience complète, mesurée, pilotée et ressentie, où la performance opérationnelle, la qualité humaine et l'impact client avancent désormais ensemble.

# **La conformité et la responsabilité en action : une gouvernance plus exigeante, plus durable, plus engagée**

L'année 2025 s'est imposée comme un tournant majeur pour le secteur bancaire, marquée par l'entrée en vigueur d'un cadre réglementaire renforcé et la mise en application de réformes structurantes adoptées en 2024.

Dans ce contexte exigeant, la Banque a su transformer la contrainte réglementaire en un véritable levier de performance durable :

- une conformité réglementaire anticipée et maîtrisée ;
- une gouvernance prudentielle renforcée ;
- une responsabilité sociale consolidée ;
- une modernisation profonde des dispositifs LAB-FT ;
- une gestion plus rigoureuse et plus transparente des fonds confiés.

L'intégration des nouvelles normes prudentielles et comptables ainsi que la mise en conformité avec la réglementation BCT, a été menée avec anticipation et rigueur. Cette transition renforce la qualité de l'information financière, consolide les modèles de gestion des risques et contribue durablement à la résilience du bilan. Elle s'inscrit dans une démarche de transparence accrue et de responsabilité économique vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

Parallèlement, l'encadrement renforcé de la commercialisation des produits et services bancaires a été déployé dans une logique résolument orientée client. L'adaptation des dispositifs internes, l'évolution des pratiques commerciales et l'optimisation de la communication client traduisent un engagement réitéré en faveur de l'éthique, de la protection et de l'inclusion financière durable.

Sur le plan social, la mise en conformité avec les nouvelles obligations relatives à la limitation des contrats à durée déterminée et à l'interdiction du recours à la sous-traitance

a conduit à une transformation profonde des politiques RH. Cette évolution a permis d'ancrer une gouvernance interne fondée sur le bien-être, la transparence et la valorisation du capital humain.

La mise en œuvre de la nouvelle réglementation relative aux chèques a également marqué une étape importante. En sécurisant l'émission, le traitement et le suivi des chèques, cette réforme renforce la fiabilité des transactions et la prévention des incidents de paiement. Notre banque a adapté ses processus opérationnels, renforcé ses contrôles et accompagné ses clients dans l'appropriation de ces nouvelles exigences, contribuant ainsi à l'intégrité du système financier.

Enfin, l'adoption du projet Smart Compliance marque une étape décisive dans la modernisation des dispositifs LAB-FT :

- digitalisation des contrôles ;
- automatisation avancée des analyses ;
- optimisation des parcours de conformité.

Ce projet renforce significativement les capacités de prévention, de détection et de gestion des risques liés au blanchiment et au financement du terrorisme. Il consacre l'intégration de la conformité au cœur du modèle opérationnel et positionne la LAB-FT comme pilier stratégique de la gouvernance.

L'ensemble de ces avancées repose sur une mobilisation transversale de toutes les composantes de l'organisation : lignes métiers, fonctions support, systèmes d'information, juridique et conformité. Cette dynamique collective a permis de répondre pleinement aux nouvelles exigences réglementaires tout en consolidant notre positionnement d'acteur bancaire engagé et durable.

## Insight clé DG :

La conformité n'est plus une simple obligation réglementaire : elle devient un moteur de confiance, de performance durable et d'engagement RSE au cœur de notre modèle bancaire.

# La certification de l'audit : un levier de confiance, de crédibilité et de performance durable



La certification de l'audit par l'IFACI (Institut Français de l'Audit Interne et du Contrôle Interne) s'impose comme un marqueur fort de maturité en matière de gouvernance, de conformité et de transparence.

Elle dépasse le cadre du contrôle pour devenir un véritable vecteur de création de valeur, au service de la performance globale et de la confiance durable :

- une méthodologie d'audit renforcée ;
- une crédibilité accrue des dispositifs de contrôle ;
- une reconnaissance professionnelle consolidée ;
- une gouvernance plus lisible et plus robuste ;
- une dynamique d'amélioration continue ancrée.



---

### 1. Audit général : rigueur, efficacité et reconnaissance

La certification de l'audit général a permis un renforcement significatif de l'efficacité des travaux, de la structuration des démarches et de la robustesse méthodologique. Elle apporte une crédibilité renforcée aux missions réalisées,

tout en valorisant le professionnalisme des équipes d'audit. Au-delà de la reconnaissance interne, cette certification élève les standards de qualité et inscrit l'audit dans une logique durable d'excellence et de performance.

---

### 2. Filiales : un effet de levier sur l'audit interne et l'image locale

Au niveau des filiales, la certification agit comme un puissant levier de renforcement du contrôle interne local. Elle contribue directement à la valorisation de leur image institutionnelle et renforce leur crédibilité auprès des partenaires locaux.

Elle favorise également l'intégration des filiales dans une dynamique structurée d'amélioration continue, en parfaite cohérence avec les exigences du Groupe.

---

### 3. Actionnaires et collaborateurs : confiance, transparence et vision de long terme

La certification consolide la confiance des actionnaires dans la gouvernance de la Banque, renforce la crédibilité de l'établissement auprès des investisseurs et améliore durablement son image financière.

Pour les collaborateurs, elle constitue un repère structurant, favorisant l'appropriation des bonnes pratiques, l'adhésion aux processus de contrôle et l'ancrage d'une culture d'amélioration continue. Elle soutient ainsi l'alignement stratégique du Groupe sur les meilleures pratiques internationales.

---

### 4. Attijariwafa bank – Groupe : harmonisation, gouvernance et engagement

À l'échelle du Groupe Attijariwafa bank, la certification contribue à l'harmonisation des pratiques, au renforcement de la gouvernance et à l'élévation des standards professionnels. Elle accroît la crédibilité globale du Groupe, renforce la

confiance des investisseurs et partenaires internationaux et stimule l'engagement ainsi que la responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs.

---

### 5. Régulateur – BCT : supervision renforcée et sécurité réglementaire

Pour le régulateur, la certification constitue un gage de fiabilité et de confiance dans la gouvernance de la Banque. Elle contribue à la réduction des risques de non-conformité et au renforcement de la sécurité du dispositif réglementaire, tout en améliorant l'efficacité de la supervision.

---

### 6. Clients : confiance et avantage concurrentiel

Pour les clients, la certification renforce la confiance dans l'institution bancaire et consolide son image de marque. Elle participe directement à l'optimisation du positionnement

concurrentiel de la Banque, en incarnant un engagement tangible en faveur de la transparence, de la fiabilité et de la sécurité.

---

## Insight clé DG :

La certification de l'audit n'est pas un aboutissement : c'est un moteur de confiance partagée, d'excellence opérationnelle et de gouvernance durable, au service de toutes les parties prenantes.



# La transformation digitale et l'efficacité opérationnelle : une performance industrielle au service du modèle bancaire

En 2025, Attijari bank a franchi une nouvelle étape dans la structuration de son modèle technologique et opérationnel. La transformation digitale ne constitue plus un chantier isolé, mais un levier pleinement intégré à la performance globale, à la qualité de service et à la résilience du modèle opérationnel.

- une architecture IT modernisée et sécurisée ;
- une industrialisation avancée des processus ;
- une gouvernance technologique unifiée ;
- une organisation plus agile et plus performante.

---

## 1. Une accélération digitale structurée et maîtrisée

Grâce à une coordination renforcée avec le Groupe et à la montée en puissance du Centre de Compétence Digitale, la Banque a déployé en 2025 quatorze livrables stratégiques majeurs, couvrant aussi bien les parcours clients que les processus internes.

L'adoption accrue de technologies modernes a permis une réduction significative du time-to-delivery, traduisant une capacité renforcée à transformer rapidement les besoins métiers en solutions opérationnelles.

L'année a notamment été marquée par :

- l'extension des parcours digitaux à de nouveaux segments de clientèle ;
- la progression significative de la rationalisation applicative ;
- l'industrialisation de l'automatisation des processus ;
- la montée en maturité Data et l'expérimentation des usages de l'intelligence artificielle.

---

## 2. Des avancées digitales à fort impact métier

Sur le segment Retail, le lancement de Attijari Up a marqué une refonte majeure de l'expérience mobile, combinant ergonomie, performance et enrichissement fonctionnel. La Carte Flex est venue compléter cette dynamique en répondant aux nouveaux usages de paiement digital.

Sur le segment Corporate, l'ouverture progressive du core banking à l'écosystème externe a constitué une avancée structurante vers l'Open Banking, à travers le déploiement d'API et la mise en place de la connectivité avec les entreprises. L'intégration avec la plateforme Tunichèque confirme, par ailleurs, l'engagement actif de la Banque dans les dispositifs nationaux de modernisation des paiements.

---

## 3. Une modernisation technologique au service de la résilience

Le taux de modernisation du parc applicatif s'est nettement amélioré en 2025, traduisant un rattrapage technologique majeur. Cette évolution s'est accompagnée d'un renforcement significatif du dispositif de cybersécurité, à travers :

- la supervision avancée ;
- la modernisation des infrastructures de sécurité ;

- le durcissement des contrôles d'accès ;
- la sensibilisation renforcée des collaborateurs (27 actions dédiées).

Cette approche a permis de sécuriser l'ouverture de l'écosystème, tout en consolidant la continuité des services et la confiance des clients.

---

## 4. L'automatisation intelligente : un moteur d'efficience durable

En 2025, 11 nouveaux processus ont été automatisés, portant à 24 le nombre total de processus partiellement ou totalement robotisés. Ces automatisations couvrent le front, le middle et le back-office, permettant :

- la continuité et la fiabilité de l'exécution des opérations sensibles ;
- la réduction significative des délais de traitement ;

- la réallocation des ressources vers des missions à plus forte valeur ajoutée.

Des cas concrets illustrent ces gains :

- la robotisation des redressements des opérations monétiques ;
  - l'automatisation de la saisie des virements SGM T ;
  - l'optimisation du traitement des effets, avec un gain de temps client de plusieurs heures.
-

---

## 5. Réingénierie des processus et simplification des parcours

La Banque a poursuivi une démarche structurée de reengineering des processus critiques, fondée sur l'analyse des chaînes de valeur, l'identification des points de friction et l'élimination des redondances.

Cette refonte globale a permis :

- la fluidité renforcée des workflows ;
- la réduction des délais de traitement ;

- la cohérence accrue entre les canaux physiques et digitaux.

La refonte du processus de gestion des chèques illustre cette capacité d'adaptation rapide aux nouvelles exigences réglementaires, dans une logique à la fois opérationnelle et orientée client.

---

## 6. Un pilotage analytique renforcé de la performance

Le dimensionnement des activités repose désormais sur des modèles analytiques avancés, fondés sur la mesure précise des volumes, des charges et des capacités de traitement.

Cette approche permet :

- l'anticipation plus fine des tensions opérationnelles ;
- l'allocation optimisée des ressources ;

- la stabilisation durable des unités opérationnelles.

Elle contribue directement à la réduction des coûts récurrents, à l'amélioration du ratio d'efficacité et à la soutenabilité économique du modèle.

# Insight clé DG :

La transformation digitale et l'efficacité opérationnelle ne sont plus des chantiers techniques : elles constituent désormais un socle stratégique de performance, de résilience et de compétitivité durable.

---

# **Conclusion : Une Banque moderne, humaine et tournée vers l'essentiel**

---

2025 restera comme l'année où Attijari bank aura franchi une nouvelle étape : celle d'un acteur financier qui n'accompagne pas seulement l'économie structurée, mais ouvre davantage la voie à l'inclusion, à l'accessibilité et à la modernité.

L'ambition d'être le partenaire de choix pour une Tunisie meilleure s'est concrétisée à travers des initiatives structurantes :

- la transformation du réseau ;
- l'essor de la digitalisation ;
- la montée en compétences des équipes ;
- la mise en place de nouveaux relais d'inclusion financière, en partenariat stratégique avec des acteurs spécialisés.

La Banque est aujourd'hui : plus agile, plus experte, plus digitale, plus proche & plus responsable.

Elle avance avec une conviction claire :

**« Etre une banque qui crée de la valeur, qui accompagne les transformations, et qui reste fidèle à sa mission citoyenne »**

Attijari bank entre désormais dans son nouveau cycle stratégique avec une certitude : le meilleur est devant nous, car la transformation la plus durable est celle qui place l'humain et l'impact au cœur de ses priorités.

---



**rapport**  
intégré  
**ESG 2025**

## P. 50

### ENJEUX ESG

Portée par sa nouvelle feuille de route stratégique à l'horizon 2030 du Groupe AWB, la Banque poursuit la décarbonation de ses portefeuilles, et renforce son offre de solutions et ses partenariats au service de la transition écologique. Son ambition est d'être un moteur clé dans la transformation des économies, et de contribuer ainsi à bâtir un avenir meilleur et durable.



## P. 85

### GOVERNANCE

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Banque y compris celles en matière d'ESG. La Direction Générale, assistée du Comité Exécutif, propose et met en œuvre le plan stratégique pour renforcer la performance durable de la Banque.

## P. 62

### PERFORMANCE

La Banque vise à créer de la valeur à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes.



---

## Une vision durable portée par une stratégie ESG solide

En tant qu'acteur bancaire responsable et engagé, la Banque exerce ses missions dans le plus grand respect des normes environnementales, sociales, et de gouvernance, en poursuivant sa vocation de créer de la valeur partagée avec ses parties prenantes. Il s'agit d'une démarche ESG portée par le top management de l'entreprise et déployée à tous les niveaux de l'entreprise par les collaborateurs au sein de la Banque et de ses partenaires.



---

## UNE AMBITION : ÊTRE UN LEADER DE RÉFÉRENCE SUR LES SUJETS DE DURABILITÉ

### Développer des activités durables et rentables

La Banque renforce ses ambitions ESG afin de consolider son leadership dans la transition écologique et sa contribution aux objectifs de développement durable des Nations Unies en ciblant plus particulièrement l'inclusion financière (ODD 1 et 8), l'égalité entre les sexes (ODD 5), l'accès à une énergie propre et abordable (ODD 7), la lutte contre le changement climatique (ODD 13), la paix, la justice et les institutions efficaces (ODD 16). Ces priorités guident l'ensemble des actions de la Banque, qu'il s'agisse de ses engagements sociétaux, de l'innovation produit, de la mobilisation des financements ou de la conduite de ses opérations internes.



### Accélérer la décarbonation de ses activités avec de nouvelles cibles

La Banque est engagée dans un processus d'alignement de ses financements sur des trajectoires compatibles avec l'objectif de la CDN3.0 (contribution déterminée au niveau des nations) de la Tunisie, en priorisant les secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre.



*Nos Objectifs*

**NOTRE FEUILLE  
DE ROUTE ESG  
À HORIZON 2030**



---

Le positionnement stratégique de la Banque en matière ESG s'appuie sur la vision du Groupe Attijariwafa bank basée sur une analyse de double matérialité, croisant les impacts de ses activités sur la société et l'environnement, et les risques ESG susceptibles d'affecter sa performance, sa solvabilité ou son accès au financement. Cette approche a permis d'identifier les enjeux critiques, de les hiérarchiser et de les intégrer dans les dispositifs stratégiques, opérationnels et réglementaires à l'échelle de l'ensemble des entités de la Banque.

La feuille de route de la Banque repose sur les trois piliers fondamentaux de l'environnement, du social et de la gouvernance, consolidés à travers une gouvernance dédiée, et un socle d'indicateurs ESG aligné sur les standards internationaux.

---

## **La feuille de route ESG : une dimension transversale et stratégique, inspirée de la feuille de route Globale Groupe AWB**

---

# Durabilité et ESG

## 1. Environnement

1. Réduction des émissions AWB (scope 1, 2 et 3 upstream)
2. Gestion des ressources hydriques
3. Financement de la transition énergétique et énergies vertes
  - Financement de la transition énergétique et de la réduction des impacts du stress hydrique (FP)
  - Transformation énergétique des PME
  - Enrichissement continu de l'offre verte
4. Risk Management Framework
  - Intégration des risques ESG dans le cadre global de gestion des risques.

## 2. Durabilité sociale

1. Initiatives RH
  - Initiatives DEI (Diversité, Équité et Inclusion)
  - Bien-être des collaborateurs
  - Social
2. Communautés
  - Inclusion financière
  - Entreprenariat
  - Art & culture

## 3. Gouvernance

1. Gouvernance responsable et transparente
  - Ethique des affaires
  - Gouvernance impartiale et inclusive
  - Chaîne de valeur approvisionnement et achats responsables

## 4. Data, reporting financier et extra-financier, rating, communications

## 5. Gouvernance, organisation et change management

---

## OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

- ▶ Réduction de **20%** de notre empreinte carbone d'ici 2030 dont l'exposition de nos portefeuilles au secteur de la production de pétrole et de gaz



- ▶ Lancement d'une offre Green diversifiée pour accompagner la transition de nos clients



- ▶ Plus de **45%** de femmes au niveau nos collaborateurs d'ici 2030

La Banque est entièrement mobilisée pour l'exécution de la feuille de route stratégique ESG et l'atteinte des objectifs fixés en vue de renforcer son engagement de banque durable.

Les équipes sont pleinement engagées dans la réalisation des priorités stratégiques qui vont contribuer à la concrétisation des objectifs stratégiques et financiers.

---

# ENJEUX ESG

Animée par sa feuille de route stratégique ESG à horizon 2030, la Banque poursuit ses efforts de décarbonation de ses activités et élargit son offre de solutions et de partenariats dédiés à la transition écologique.

La Banque entend jouer un rôle déterminant dans la transformation des modèles économiques et contribuer activement à l'émergence d'un avenir durable et responsable.



---

# Éditorial du Directeur Général

---

Le développement durable à tous les niveaux pour une performance durable

Dans un monde en profonde mutation, marqué par des défis environnementaux, sociaux et économiques sans précédent, notre responsabilité en tant qu'institution bancaire est plus que jamais centrale. La performance durable ne peut plus être dissociée de l'impact que nous générons sur la société, l'économie et l'environnement. C'est dans cette conviction que nous avons fait de l'ESG un pilier structurant de notre stratégie et de notre modèle de création de valeur à long terme.

Notre ambition est claire : conduire une transformation positive, utile à nos clients, à nos collaborateurs et aux territoires que nous servons. Être une banque responsable, c'est avant tout accompagner les transitions énergétiques, économiques et sociales tout en restant fidèle à notre mission de financeur de l'économie réelle. C'est également assumer pleinement notre rôle d'employeur responsable, en plaçant le développement des talents, l'inclusion et le bien-être au cœur de notre culture d'entreprise.

L'intégration des enjeux ESG dans l'ensemble de nos activités constitue aujourd'hui un puissant levier de transformation opérationnelle. Nous repensons nos métiers, modernisons nos pratiques et faisons évoluer nos modèles afin de concevoir des solutions à forte valeur ajoutée. Cette dynamique nous permet d'accompagner efficacement nos clients dans

leurs nouveaux besoins, tout en renforçant la résilience et la pertinence de notre offre dans un environnement en constante évolution.

Conscients que la transition durable repose sur l'innovation et la coopération, nous avons entrepris de construire un écosystème ESG structuré, ouvert et tourné vers l'avenir. En renforçant nos partenariats avec des acteurs innovants, des start-up et des experts, nous intensifions notre capacité à développer des solutions à impact positif. Cet écosystème vise à soutenir la transformation de nos métiers et à proposer à nos clients des réponses concrètes et adaptées aux enjeux environnementaux et énergétiques.

Dans cette même logique, nous nous préparons au lancement d'une offre verte dédiée aux entreprises et aux particuliers, conçue pour les accompagner durablement dans leurs défis énergétiques et environnementaux. Cette initiative illustre notre volonté de conjuguer innovation, responsabilité et création de valeur partagée.

Être un leader de l'ESG est un engagement de long terme qui exige cohérence, exigence et transparence. Ce rapport ESG intégré témoigne de notre démarche, de nos avancées et des axes de progrès qui continueront de guider notre action. Ensemble avec nos parties prenantes, nous poursuivrons notre trajectoire vers une banque plus durable, plus inclusive et résolument tournée vers l'avenir.

UN ENGAGEMENT FORT POUR UN MONDE PLUS DURABLE

- Accélérer la décarbonation de nos activités

- Risk Management Framework  
Intégration des risques ESG dans le cadre de la gestion globale des risques

- Agir pour le développement économique et social des communautés



ACCROÎTRE NOS CONTRIBUTIONS E&S

- Financer la transition énergétique et énergies vertes

- Investir dans la transition énergétique

- Accompagner la transformation énergétique des entreprises

SOUTENIR LA CROISSANCE VERTE

- Être un employeur responsable

- Réduire de 20% notre empreinte carbone d'ici 2030

ÊTRE EXEMPLAIRE DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

S'ASSOCIER À DES PARTENAIRES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS L'ESG

- Créer des partenariats solides pour soutenir les objectifs ESG

- Accroître nos actions RSE

- Renforcer les échanges avec les parties prenantes



---

## Créer de la valeur partagée avec nos partenaires

---

## Développer des coalitions d'acteurs engagés afin de soutenir efficacement la transition

---

Nous faisons le choix de l'intelligence collective pour concevoir les solutions les plus pertinentes en matière de financement de la transition environnementale.

### ACCREDITATION AU FONDS VERT POUR LE CLIMAT (GCF)

En février 2019, Attijariwafa bank est devenue la 7<sup>ème</sup> banque commerciale au monde à obtenir l'accréditation du Fonds Vert pour le Climat des Nations Unies (GCF), avec une couverture régionale sur l'Afrique comprenant la filiale Attijari bank Tunisie. Cette accréditation lui permet de mobiliser, aux côtés de ses clients publics et privés, des financements et garanties du GCF pouvant atteindre plus de 250 millions USD par projet.

## DES PARTENARIATS PROPULSEURS DE LA FINANCE DURABLE

---

La Banque et l'IFC (International Finance Corporation), membre du Groupe banque mondiale, ainsi que la BERD, ont conclu un accord de collaboration visant à accélérer le développement de la finance durable. Cet accord ambitionne de faciliter la mise en place de solutions de financement diversifiées, notamment à travers le cofinancement de projets ou des mécanismes de partage des risques, afin de mobiliser davantage d'investissements privés en faveur de la transition environnementale et sociale en minimisant les risques ESG.

Ce partenariat a également pour finalité d'accompagner des projets de finance durable favorisant l'accès à l'énergie, à l'eau, ainsi que l'ensemble des initiatives de mitigation ou d'adaptation aux changements climatiques.

## UN HUB D'INNOVATION RÉUNISSANT DES START-UPS SPÉCIALISÉES DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

---

La Banque poursuit la construction d'un écosystème destiné à stimuler l'innovation au service de l'évolution de ses métiers et de l'accompagnement de ses clients dans leur transition. Dans cette dynamique, la Banque a consolidé son dispositif d'innovation autour des thématiques durables en collaborant avec des start-ups spécialisées dans la réduction de l'empreinte carbone et l'optimisation de l'impact environnemental de ses activités. En complément, une attention particulière a été portée au développement de solutions liées à l'économie circulaire, à la gestion optimisée des ressources en eau et à la dématérialisation des processus, afin de tendre vers le zéro papier.

- ▶ **Production d'énergie renouvelable** : Installation d'une centrale photovoltaïque d'une capacité de **1,3 MW** en régime d'autoconsommation, permettant de couvrir une part significative des besoins énergétiques du siège et de réduire la dépendance aux énergies fossiles.
- ▶ **Efficacité énergétique des bâtiments** : Remplacement progressif de l'éclairage conventionnel par des **systèmes LED à haute performance énergétique**, accompagné de la modernisation des installations de climatisation afin d'optimiser la consommation électrique et de **réduire les émissions indirectes de CO<sub>2</sub>**.

- ▶ **Gestion des effluents et des déchets** : Collecte de **450 kg de déchets**, avec un taux de recyclage atteignant **90%**, traduisant un renforcement des pratiques d'économie circulaire et de réduction de l'empreinte environnementale.
- ▶ **Dématérialisation et sobriété numérique** : Lancement effectif du projet « **Zéro Papier** », visant la dématérialisation des processus internes et la réduction significative de la consommation de papier.

## Maintenir une gestion des risques ESG aux meilleurs standards : Mise en place d'un système de gestion des risques environnementaux et sociaux pour le financement des entreprises

Afin de mieux prendre en compte les risques environnementaux et sociaux de ses financements, la Banque a lancé en 2025 un processus de mise à niveau dans ce sens avec le projet de mise en place d'un SGES (Système de Gestion des Risques Environnementaux et Sociaux). Ce système, intégré à la démarche globale d'évaluation des risques, permettra de répondre aux besoins des clients de la Banque tout en veillant à limiter leurs impacts Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

Ce dispositif couvrira dans un premier temps l'ensemble des crédits d'investissements des entreprises et des grands projets, avec une attention particulière réservée aux secteurs d'activités sensibles. Les collaborateurs sont en cours de formation à la gestion des risques environnementaux et sociaux.

Le SGES prend en compte les meilleurs standards internationaux, et répond notamment aux exigences de la Société Financière Internationale (SFI, groupe banque Mondiale) relatives à l'exclusion de certaines activités, la catégorisation des projets selon leurs impacts, l'évaluation et le suivi des risques environnementaux, sociaux et climatiques.

L'approche retenue s'appuie sur un portefeuille de revue sectorielle conforme aux standards internationaux, en particulier les recommandations de la TCFD et du réseau pour le verdissement du système financier (NGFS). L'analyse des risques climatiques est intégrée de manière progressive aux dispositifs internes de gestion des risques, notamment au sein des outils de notation ESG, des politiques sectorielles et des travaux en cours relatifs aux stress tests climatiques.

---

## Biodiversité

---

### Intégrer les enjeux liés à la nature

La réponse aux défis environnementaux et sociaux mondiaux exige une action résolue en faveur de la protection de la nature et des services essentiels qu'elle procure. Dans le prolongement de son engagement pour la transition écologique, l'un des quatre piliers de son ambition RSE, la Banque affirme sa volonté de contribuer activement à la sauvegarde des écosystèmes.

---

### DES ENGAGEMENTS RECONNUS



التجاري بنك  
Attijari bank  
Croire en vous

### LES RÉALISATIONS 2025 EN MATIÈRE DE CONSERVATION DE LA NATURE ET DE LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

#### Adopt a beach



- Installation de trois bennes à Houmet Souk, trois à Midoun, et une benne au port d'Ajim.
- Une journée de sensibilisation impliquant toutes les parties prenantes à Djerba.



## Reboisement

Dans le cadre de son engagement en faveur du développement durable, Attijari bank poursuit ses initiatives pour la préservation de l'environnement et le soutien aux communautés locales. En partenariat avec la Direction Générale des Forêts et le WWF Nord Afrique, la Banque contribue à la restauration des écosystèmes à travers un projet de reboisement de 30 hectares autour du Barrage Kasseb. En favorisant la plantation d'oliviers, cette action vise à lutter contre l'érosion des sols, réduire les émissions de gaz à effet de serre et générer des revenus durables pour les agriculteurs. Cette initiative s'inscrit dans une vision globale de renforcement de la résilience face aux défis climatiques

## Smart Agriculture

Installation du système de surveillance de piézomètre à distance. Cette période offrira des conditions optimales pour des mesures hydrologiques significatives.

L'installation sera synchronisée avec le déploiement dans la région de Gattaya. Cette approche permettra une utilisation plus efficace des ressources et une meilleure coordination sur le terrain.



---

## Jardin Botanique

Attijari bank Tunisie a pris part au lancement officiel du projet de **gestion et d'aménagement de l'Arboretum et du Jardin botanique de Tunis**, en partenariat avec le **WWF North Africa** et l'**Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE)**.

Ce projet marque le démarrage d'une initiative structurante visant à préserver un site naturel à forte valeur environnementale, éducative et culturelle.

### Une approche concertée et durable

Le projet repose sur une **gestion concertée et durable** du site, portée par un partenariat public-privé réunissant des acteurs institutionnels et associatifs. Un comité de pilotage a été mis en place afin d'assurer la coordination des actions et le suivi des objectifs définis.

Les actions prévues visent notamment à favoriser la conservation du patrimoine naturel et culturel, à mener des opérations concrètes de restauration écologique et à promouvoir la sensibilisation environnementale.

### Éducation et sensibilisation

Organisation de cinq sessions de formation sur le terrain pour les jeunes, portant sur l'identification et la conservation des plantes.

### Valorisation scientifique du jardin

La vérification taxonomique complète de la collection floristique du Jardin a été finalisée, avec 120 espèces recensées. Parallèlement, une cartographie détaillée de la répartition des espèces sur l'ensemble du site a été réalisée, permettant une meilleure lecture et valorisation du patrimoine végétal. Vingt-sept aires thématiques ont été définies et nommées en fonction des espèces dominantes.

### Accessibilité et inclusion

Pour renforcer l'inclusion, 100 espèces floristiques ont été adaptées en braille, en partenariat avec l'Union Nationale des Aveugles de Tunisie (UNAT), offrant une signalisation accessible et permettant aux visiteurs malvoyants de profiter pleinement de l'expérience éducative et botanique du jardin.

- Promotion de la destination « **L'Arboretum & Jardin botanique de Tunis** », par la création d'un site web et d'une page Facebook et Instagram.
- Aménagement d'un circuit à l'Arboretum et Jardin botanique de Tunis (flore, patrimoine traditionnel et histoire).
- Priorisation de la planification d'un plan d'action des 18 composantes d'aménagement Eco-paysager du jardin botanique de Tunis, qui sont prises en charge par Attijari bank : jardin des plantes aromatiques et médicinales, jardin des cinq sens, aire de réflexion, jardin labyrinthe, parcelles expérimentales clairière, jardin rocaille, aire de repos, jardin aquatique, pinède, verger, potager, pépinière, station de compostage, palmeraie, jardin à massif, aire des forêts de la Tunisie, prairie naturelle, clairière.

## ŒUVRER POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

### Contribuer positivement au développement d'une économie durable

La Banque compte parmi ses priorités la bancarisation, et s'efforce à ce titre d'offrir des produits et services accessibles à tous et adaptés aux besoins de ses clients. Pour répondre aux besoins des TPME, qui constituent un pilier essentiel de l'économie tunisienne, agissant comme un moteur principal de la croissance et de la création d'emplois au niveau local, la Banque s'est engagée à accompagner le développement de ces entreprises. Elle est aussi impliquée en faveur de l'entrepreneuriat.

### LES INITIATIVES AU SERVICE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE (PROGRAMME GEWEET)

L'inclusion financière et l'autonomisation économique des femmes contribuent à la croissance inclusive, à la stabilité des territoires et à la création de valeur durable. Dans le cadre de sa stratégie ESG, la Banque a déployé, via le dispositif DAM du marché TPE et en partenariat avec le PNUD (programme Green Economy: Women's Economic Empowerment in Tunisia – GEWEET), un programme de renforcement de capacités destiné aux femmes artisanes du sud de la Tunisie. L'impact escompté suite au déploiement de ce programme se synthétise au renforcement de l'autonomie économique des bénéficiaires, et à la contribution de la Banque au développement d'un entrepreneuriat inclusif et durable.

### INDICATEURS CLÉS DU PROGRAMME GEWEET

12 sessions de formation organisées

135 bénéficiaires accompagnés

Thématiques couvertes : marketing digital, fiscalité, comptabilité

### À RETENIR

- ▶ Accompagner les acteurs dans un objectif d'inclusion ; **Les centres Dar Al Macharii en Chiffres :**
  - Nombre total de bénéficiaires **DAM 1050**
  - **96** sessions de formation
  - **76** d'événements DAM organisés /1 session de webinaire
- ▶ Un montant total de **2 449 MTND** a été alloué au financement des PME, TPE et startups, traduisant un engagement fort en faveur du développement du tissu économique local.
- ▶ Un fort ancrage régional avec un relais RSE nommé dans chaque région de la Banque.
- ▶ Participation aux dispositifs de financement de l'État.

## Être exemplaire dans la conduite des affaires et dans les relations avec les parties prenantes

### Employeur responsable : nos actions en faveur de nos collaborateurs

Pour la Banque, être un employeur responsable, c'est permettre à ses collaborateurs de s'engager au sein de l'institution et de contribuer à sa performance. Pour cela, la Banque s'est engagée à mener une politique sociale fondée sur la préservation de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail ainsi que le développement des compétences de ses collaborateurs et de leur carrière professionnelle. La Banque veille aussi à respecter les droits humains fondamentaux et à promouvoir la diversité.

#### NOTRE STRATÉGIE EMPLOYEUR RESPONSABLE

ENJEUX	ENGAGEMENTS	CHIFFRES CLÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire une organisation inclusive et équitable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir les meilleures perspectives d'employabilité pour attirer et retenir nos talents.</li> <li>Favoriser des opportunités de carrière personnalisées et adaptées aux enjeux futurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>780</b> des étudiants accueillis pour un stage de fin d'étude.</li> <li><b>7 h</b> de formation en moyenne par collaborateur.</li> <li>Plus de <b>70%</b> des collaborateurs de la Banque ont suivi au moins une formation ESG.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Privilégier le bien-être au travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer les conditions d'une culture inclusive respectueuse des autres.</li> <li>Veiller aux conditions d'une qualité de vie au travail respectueuse des temps de vie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le pourcentage des femmes au sein des instances de gouvernance et de direction de l'organisation = <b>20%</b></li> <li><b>43%</b> de taux de la femme dans l'effectif total.</li> <li>Santé-Sécurité au Travail : le taux d'absentéisme = <b>3.4%</b> Taux d'Accidents de travail en <b>baisse de 30%</b> par rapport à 2024</li> </ul>

## Valorisation du capital humain et renforcement de la cohésion sociale

### Former pour développer les compétences : favoriser l'engagement des collaborateurs

#### DÉVELOPPER UNE CULTURE RSE COMMUNE, SOUTENIR LES BESOINS D'EXPERTISE

La Banque a mis en place un plan d'acculturation et de formation destiné à l'ensemble de ses collaborateurs, avec l'objectif de diffuser une culture RSE transversale reposant sur un socle commun de connaissances, tout en apportant aux métiers le niveau d'expertise technique nécessaire. Ce dispositif s'appuie sur une offre structurée comprenant plus de 147 modules de formation et de sensibilisation dédiés aux thématiques ESG.

**PLUS DE  
80%  
DES COLLABORATEURS  
ONT SUIVI AU MOINS  
UNE FORMATION  
PORTANT SUR  
LES ENJEUX ESG**

#### LE RÉSEAU DES AMBASSADEURS ESG

Lancé en mars 2022, le réseau des ambassadeurs de la transition juste pensé par la Banque permet un relais actif du déploiement de la stratégie ESG auprès des collaborateurs. Un premier cercle d'ambassadeurs est composé de 20 collaborateurs présents dans l'ensemble des directions et des filiales de la Banque. Ils ont été sélectionnés au regard de leur métier et de la façon dont, à travers leur fonction, ils traitent des sujets RSE.

Ce sont des relais actifs dans leur direction pour la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise à mission. Ils ont accès à ce titre à des formations spécifiques (conférences, certification ABF finance durable, formations, veille, accès à des ressources de niveau expert). Un second cercle, plus large, intègre tous les collaborateurs désireux d'agir en faveur de la transition juste dans le cadre de leur activité professionnelle.

Parmi eux, des membres de communautés déjà existantes et déjà engagées en matière de RSE, tels que les correspondants RSE, plus d'une centaine de collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire, principalement les supports et moyens au niveau des directions régionales.

- ▶ **63000 heures** de formation, soit plus de (7 heures de formation en moyenne par collaborateur formé).
- ▶ Plus de **30%** des effectifs ont été formés à la fresque du climat.

---

## Mécénat & Sponsoring

---

### Soutenir l'art et la culture à travers la démocratisation de l'accès à l'art

La Banque fait de la démocratisation de l'accès à l'art et à la culture un des axes clés de sa stratégie ESG, en apportant son soutien à des projets structurants dans divers secteurs de l'économie créative.

Pour la troisième année consécutive, la Banque sponsorise le programme Sprint'Art : un nouveau dynamisme pour l'art contemporain tunisien, en collaboration avec Archiv'Art. Sprint'Art représente le premier incubateur dédié au soutien des artistes visuels contemporains en Tunisie et dans le nord de l'Afrique.



---

### Insuffler l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes

Le soutien à l'entrepreneuriat revêt un caractère prioritaire à l'échelle de la banque. La Banque est ainsi membre fondateur de l'association INJAZ et ENACTUS, dont la mission est de stimuler l'esprit d'entrepreneuriat des jeunes collégiens, lycéens et étudiants universitaires.



---

### Réduire la fracture numérique

La Banque met chaque année du matériel informatique à la disposition des associations. Ces dons visent à limiter la fracture numérique dès le plus jeune âge, à travers le recyclage et la revalorisation des déchets informatiques avant leur redistribution aux écoles publiques. Les associations forment, en outre, des jeunes formateurs en informatique qui transmettent, à leur tour, leur savoir aux enseignants des écoles.

---

### Appuyer les initiatives solidaires et les acteurs de la société civile

Pour réduire l'abandon scolaire, la Banque est engagée en faveur de la rénovation des écoles et du soutien des élèves dans leurs régions.

---

**18 000** BÉNÉFICIAIRES ACCOMPAGNÉS À TRAVERS DES PROGRAMMES DÉDIÉS À L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES ET À L'INSERTION PROFESSIONNELLE

---

**4** PARTENARIATS ACTIFS DANS LE DOMAINE DE LA CULTURE

---

**8 000** BÉNÉFICIAIRES DES PROGRAMMES DE DÉMOCRATISATION DE L'ART

---

## Dialogue parties prenantes

### Un dialogue constructif et responsable

#### DES DISPOSITIFS DE DIALOGUE ADAPTÉS À CHAQUE PARTIE PRENANTE

PARTIE PRENANTE CONCERNÉE	DISPOSITIF DE DIALOGUE MIS EN PLACE	ÉLÉMENTS DE MESURE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec nos clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes de satisfaction client</li> <li>• Entretiens grands comptes</li> <li>• Événements clients</li> <li>• Pilotage des réclamations clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 2161 collaborateurs engagés et responsables dans 24 gouvernorats</li> <li>• Net Promoter Score : 7%</li> <li>• Taux de satisfaction client : 82%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec nos collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baromètre client interne</li> <li>• Dialogue avec les Instances Représentatives du Personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de satisfaction client interne (réponse au Baromètre Employeur 2024 )= 79%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec nos actionnaires et investisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événements et rencontres avec les actionnaires</li> <li>• Diffusion de supports de communication dédiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des enjeux ESG dans les présentations de résultats trimestriels et annuels.</li> <li>• Publications réglementaires et extra-financières : rapport ESG intégré</li> <li>• 2 Webinaires thématiques ESG dédiés aux sujets climatiques, sociaux ou de gouvernance, ainsi que les newsletters des réalisations ESG communiqués semestriellement.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec la société civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres régulières avec les ONG</li> <li>• Relations avec les grandes écoles et les universités et participation à des travaux de recherche académique</li> <li>• Partenariats avec Enactus et Injaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échange ou participation à des séances de travail avec une dizaine d'ONG</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec nos fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique d'achats responsables</li> <li>• E-sourcing Program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part des achats auprès de TPE, et structures intégrés à l'ESS = 80%</li> <li>• Délai moyen de paiement des fournisseurs TPE/PME= 26 jours</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec le régulateur et les superviseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations avec les autorités de supervision bancaire et financière et les organes de régulation</li> <li>• Participation aux consultations et événements de Place (l'apport d'une expertise technique en matière de banque et de finance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances et groupes de travail avec le conseil des marchés financiers (CMF), la BVMT, la BCT, IACE</li> </ul>



# **rappor** financier



---

# ACTIVITÉ ET PERFORMANCE FINANCIÈRE



# ATTIJARI BANK EN CHIFFRES

## CHIFFRES CLÉS DE L'EXERCICE 2025

Les chiffres clés ci-après présentent les principaux agrégats financiers de l'exercice 2025.

Activité		
<b>13 763</b> MTND	<b>11 435</b> MTND	<b>7 136</b> MTND
Total bilan +12,5%	Dépôts de la clientèle +7,5%	Créances sur la clientèle -2,9%

Résultats		
<b>710</b> MTND	<b>343</b> MTND	<b>232</b> MTND
Produit Net Bancaire +0,2%	RBE -7,0%	Résultat net -0,1%

RATIOS		
<b>25,85</b> %	<b>1,69</b> %	<b>51,70</b> %
Rendement des fonds propres (ROE) (%)	Rendement des actifs (ROA)	Coefficient d'exploitation (%)

INDICATEURS BOURSIERS		
<b>3 345</b> MTND	<b>66,89</b> TND	<b>61,4</b> %
Capitalisation boursière	Cours de l'action au 31 décembre (en TND)	Rendement de l'action

Les montants sont exprimés en millions de dinars.  
Les variations sont calculées par rapport à l'exercice précédent.

# DYNAMIQUE DE L'ACTIVITÉ

## STRUCTURE ET ÉVOLUTION DU BILAN

Au titre de l'année 2025, le total bilan a enregistré une hausse de **1 534 MTND**, soit **12,5%** par rapport à 2024, passant de **12 229 MTND** à **13 763 MTND**. Cette évolution traduit la dynamique de l'activité de la Banque et l'accroissement des ressources mobilisées.

L'activité d'Attijari bank en 2025 a été marquée par une progression des ressources clientèle et une régression des emplois.

## RESSOURCES CLIENTÈLE

À fin décembre 2025, les dépôts de la clientèle se sont établis à **11 435 MTND**, en hausse de **794 MTND**, soit **7,5%** par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution reflète une progression soutenue des dépôts à vue et d'épargne, dans un contexte de stabilité de la structure des ressources.

Le détail par nature se présente comme suit :

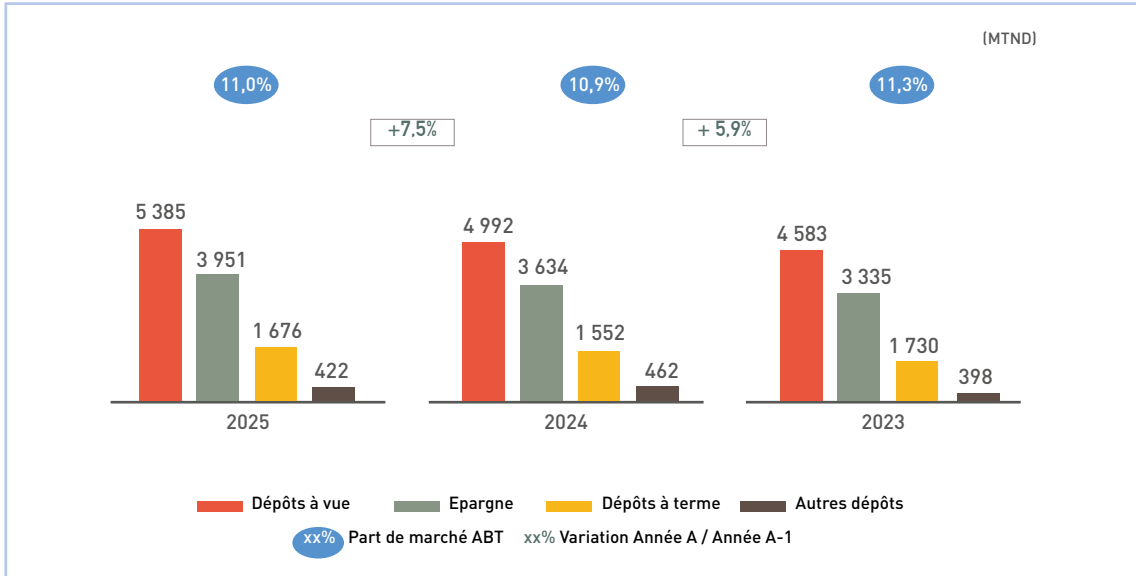
Nature des dépôts	Encours 2025 (MTND)	2024	Variation	
			en MTND	en %
Dépôts à vue	5 385	4 992	+393	+7,9%
Dépôts d'épargne	3 951	3 634	+317	+8,7%
Dépôts à terme	1 676	1 552	+124	+8,0%
Autres dépôts	422	462	-40	-8,7%
Total dépôts	11 435	10 641	+794	+7,5%

## Répartition des dépôts par devise

- Dépôts en dinars : hausse de **698 MTND** soit **8,0%**
- Dépôts en devises : hausse de **96 MTND** soit **5,1%**

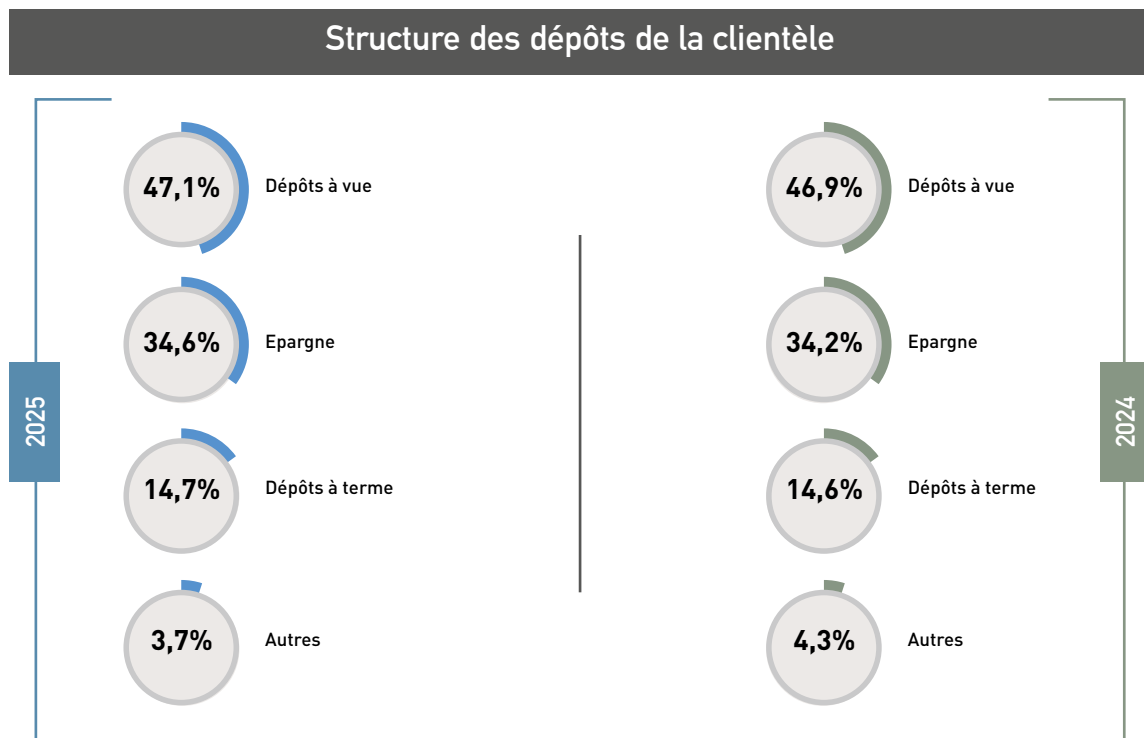
Cette évolution reflète la bonne tenue des ressources en dinars ainsi que la contribution des flux en devises liés aux activités internationales.

L'évolution des dépôts sur les trois dernières années est présentée ci-dessous<sup>1</sup> :



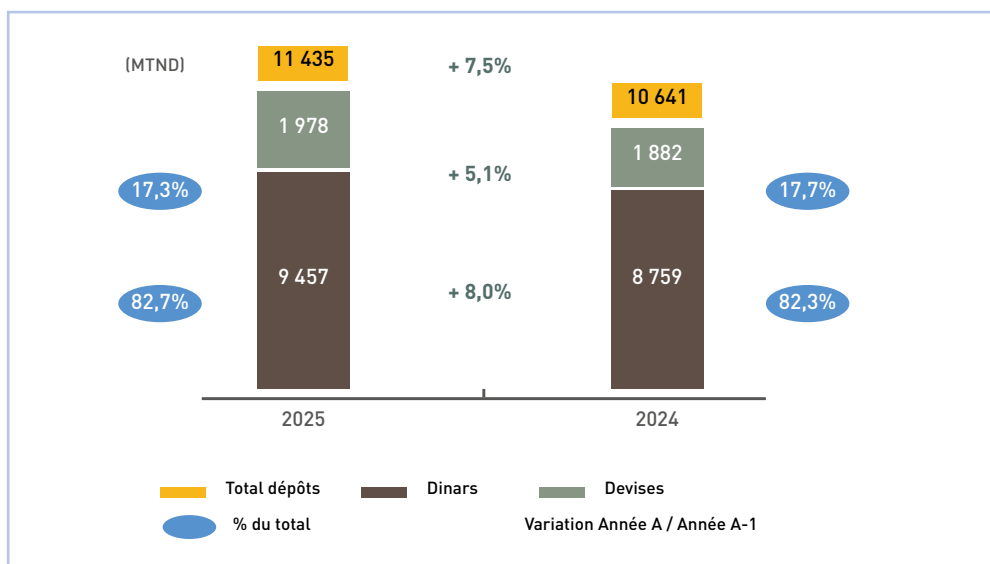
Part de marché calculée sur la base des indicateurs d'activité des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

La structure des dépôts de la Banque en 2025.



<sup>1</sup> Dépôts à terme y compris les certificats de dépôts.

Les dépôts par type de devises sont ventilés comme suit :

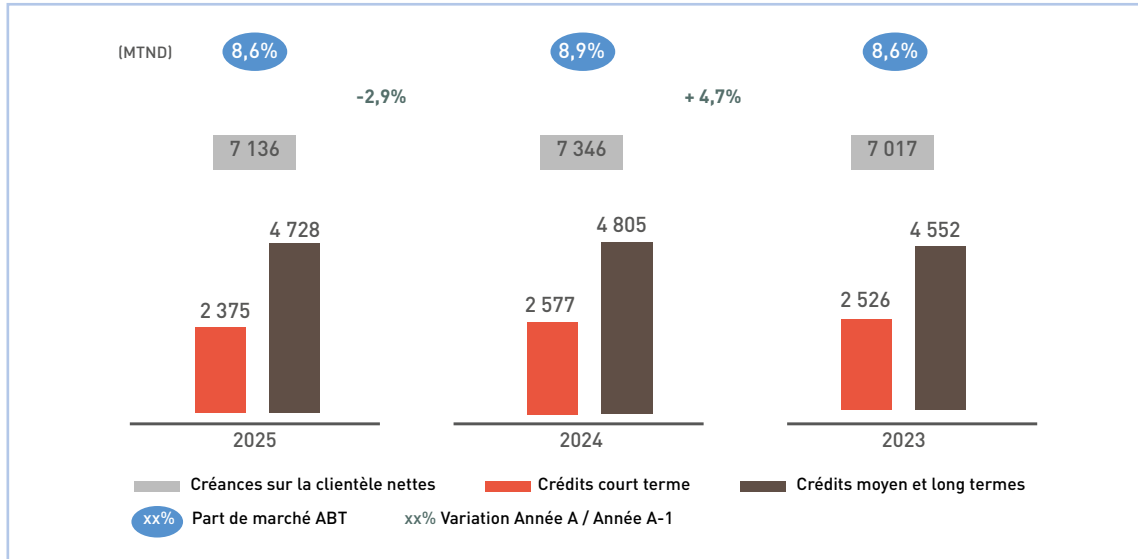


## EMPLOIS CLIENTÈLE

À fin décembre 2025, les créances nettes sur la clientèle se sont établies à **7 136 MTND**, en régression de **210 MTND**, soit **2,9%** par rapport à l'exercice précédent. Le tableau ci-dessous récapitule les principales évolutions des créances sur la clientèle :

( En MTND )	Déc-25	Déc-24	Variation	
			en MTND	en %
Créances sur la clientèle	<b>7 136</b>	<b>7 346</b>	<b>-210</b>	<b>-2,9%</b>
Crédits à court terme	2 375	2 577	-202	-7,8%
Crédits à long et moyen terme	4 728	4 805	-77	-1,6%
Impayés et créances douteuses	390	319	71	22,3%
Provisions et agios réservés	(357)	(355)	2	0,5%

Le graphique suivant illustre l'évolution des crédits nets de la clientèle sur les trois dernières années :



Part de marché calculée sur la base des indicateurs d'activité des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

## ENGAGEMENTS HORS BILAN

À fin décembre 2025, le volume des engagements hors bilan d'Attijari bank s'est établi à **832 MTND**, enregistrant une baisse de **179 MTND**, soit **17,7%** par rapport à l'exercice précédent.

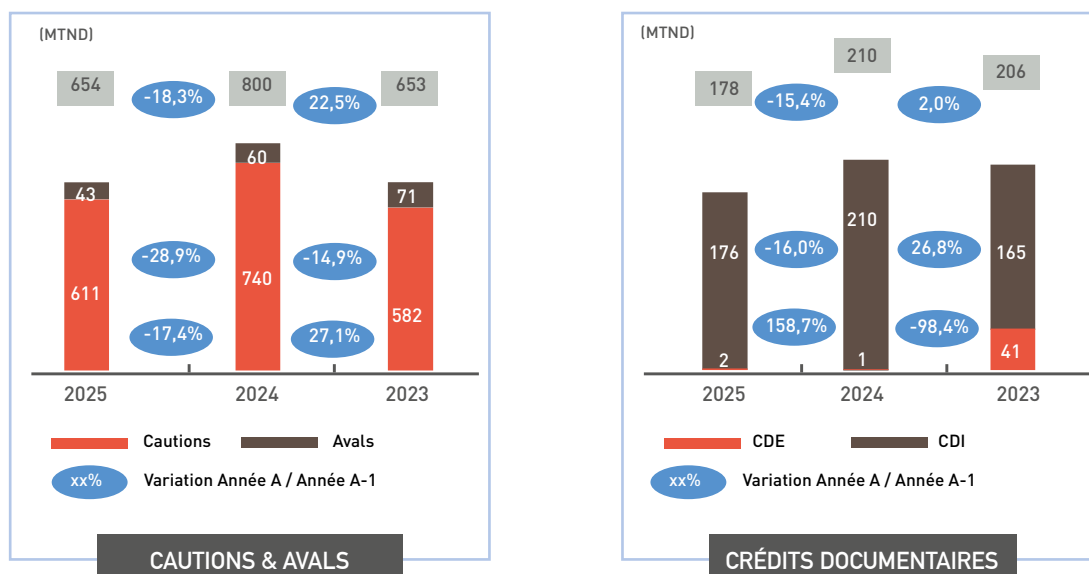
Le recul des engagements hors bilan s'explique principalement par la baisse des cautions et des avals :

- Baisse des avals de **17,5 MTND** soit **28,9%** ;
- Baisse des cautions de **128,9 MTND** soit **17,4%**.

Les crédits documentaires affichent une évolution contrastée, marquée par la progression des opérations export et la diminution des opérations import :

- Hausse des crédits documentaires export de **1,1 MTND** soit **158,7%** ;
- Baisse des crédits documentaires import de **33,5 MTND** soit **16,0%**.

Les engagements par signature sont représentés dans le graphique ci-dessous :



## EMPRUNTS ET RESSOURCES SPÉCIALES

À fin décembre 2025, l'encours des emprunts et ressources spéciales d'Attijari bank s'est établi à **141 MTND**, enregistrant une augmentation de **63 MTND**, soit **79,3%** par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution s'explique par la mobilisation de nouveaux financements spécifiques au cours de l'exercice, notamment la réalisation de deux émissions d'emprunts obligataires pour un montant global de **80 MTND**, traduisant un renforcement des ressources longues en complément des ressources clientèle.

## PORTEFEUILLE TITRES

À fin décembre 2025, l'encours du portefeuille titres commercial s'est établi à **26 MTND**, contre **29 MTND** à fin 2024, enregistrant ainsi une baisse de **3,7 MTND**, soit **12,5%**.

Parallèlement, le portefeuille d'investissement a atteint **3 374 MTND** à fin 2025, contre **1 927 MTND** à fin 2024, affichant une augmentation de **1 447 MTND**, soit **75,1%**. Cette évolution s'inscrit dans le cadre des orientations de gestion du bilan mises en œuvre au cours de l'exercice.

# RÉSULTATS ET RENTABILITÉ

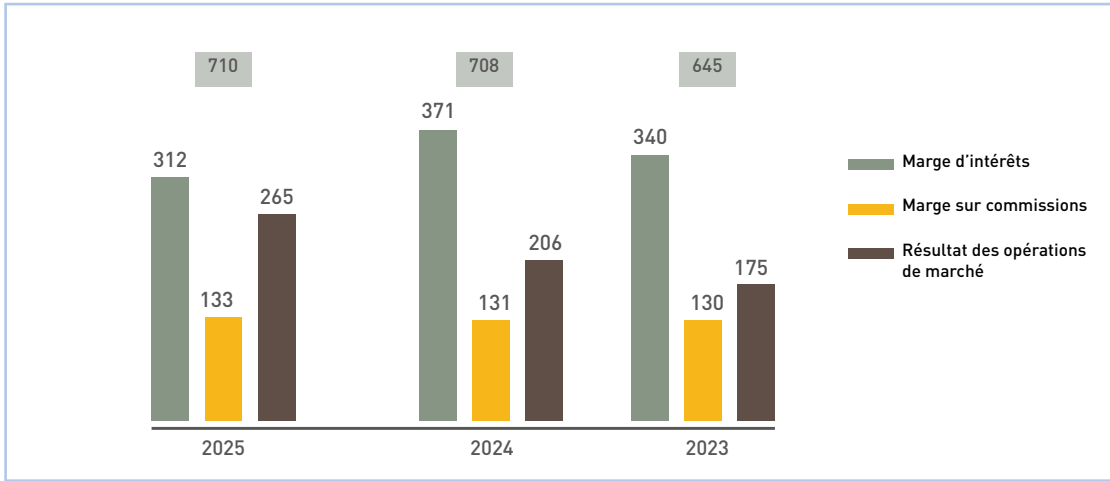
L'évolution des principaux indicateurs de rentabilité traduit la capacité de la Banque à générer une performance financière soutenable, dans un environnement marqué par des contraintes économiques et réglementaires accrues. L'analyse ci-après, présente la formation du résultat, l'évolution de l'efficacité opérationnelle ainsi que les principaux indicateurs de rentabilité.

## PRODUIT NET BANCAIRE

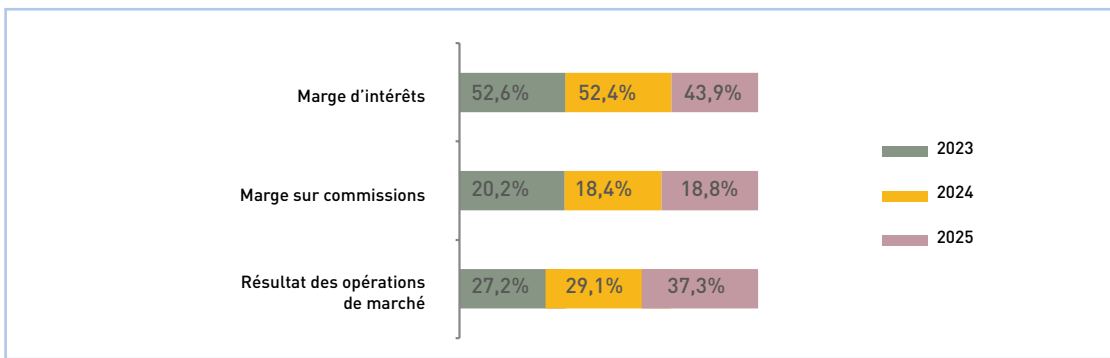
Au titre de l'exercice 2025, le Produit Net Bancaire a atteint **710 MTND** à fin 2025, contre **708 MTND** en 2024 enregistrant ainsi une augmentation de **1,7 MTND** soit **0,2%**.

Cette évolution résulte principalement de :

- La baisse des intérêts et revenus assimilés de **44 MTND** soit **5,5%** ;
- La hausse des intérêts encourus et des charges assimilées de **16 MTND** soit **3,7%** ;
- La hausse de la marge nette sur commissions de **3 MTND** soit **2,1%** ;
- La hausse du résultat des opérations de marché de **58MTND** soit **28,3%**.



La structure du PNB est ventilée comme suit sur les trois dernières années :



## EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE

A fin 2025, les charges opératoires ont augmenté de **28 MTND** soit **8,1%** pour atteindre **367 MTND** contre **339 MTND** en 2024.

Les frais du personnel ont augmenté de **18 MTND** soit **7,7%**.

Les charges générales d'exploitation ont affiché une hausse de **8 MTND** soit **10,5%**.

Les charges du personnel représentent **70,7%** des charges opératoires contre **24,0%** pour les charges générales d'exploitation.

Le coefficient d'exploitation incluant les dotations aux amortissements, a atteint **51,7%** à fin décembre 2025 contre **47,9%** en 2024.

## RÉSULTAT ET RENTABILITÉ

Au titre de l'exercice 2025, le résultat brut d'exploitation d'Attijari bank s'est établi à **343 MTND**, contre **369 MTND** en 2024, enregistrant une baisse de **26 MTND**, soit **7,0%**.

Le coût du risque s'est établi à **0,31%** de l'encours des crédits et le résultat net de l'exercice ressort à **232 MTND**, stable par rapport à 2024.

Indicateurs	2025	2024
Résultat net (MTND)	232	232
Coût du risque	0,31%	0,32%
ROE	25,85%	26,55%
ROA	1,69%	1,90%

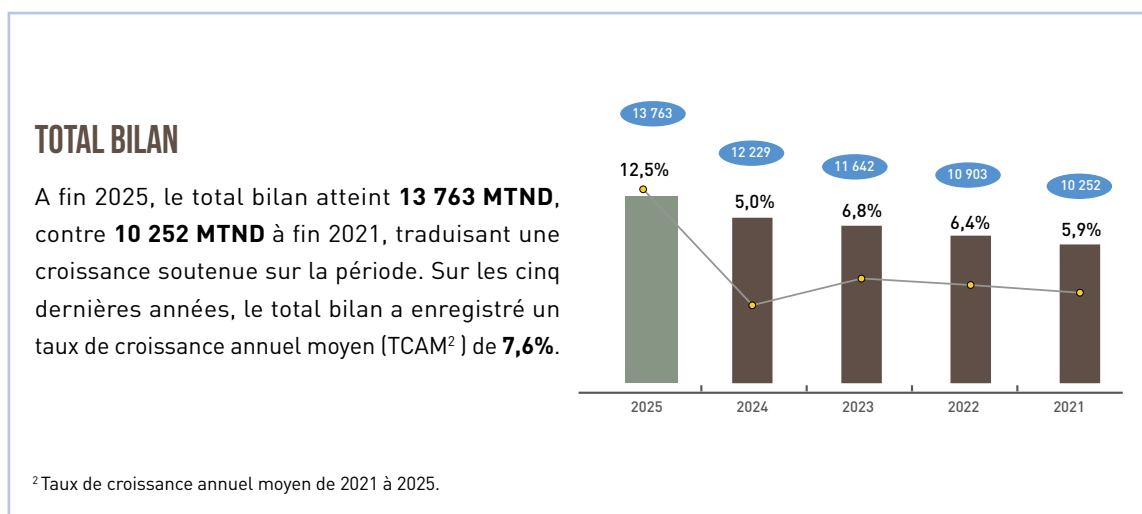
## CRÉATION DE VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE

La création de valeur pour l'actionnaire s'apprécie au regard de l'évolution de sa valorisation boursière au cours de l'exercice.

À ce titre, les indicateurs ci-après, retracent la performance boursière d'Attijari bank sur la période :

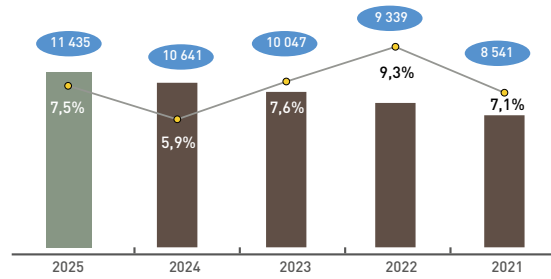
	2025	2024
Cours de l'action au 31/12 (en TND)	66,89	51,5
Capitalisation boursière (en MTND)	3 345	2 163

## EVOLUTION PLURIANNUELLE DES INDICATEURS CLÉS



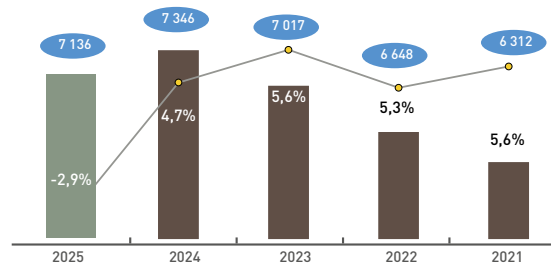
## LES DÉPÔTS ET AVOIRS DE LA CLIENTÈLE

Les dépôts et avoirs de la clientèle se sont élevés à **11 435 MTND** au 31 décembre 2025, enregistrant un TCAM de **7,6%**.



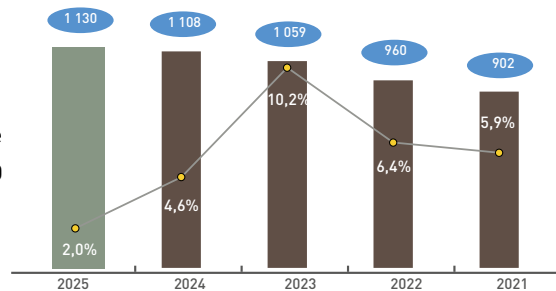
## LES CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE

Au cours des cinq dernières années, les créances sur la clientèle ont enregistré un TCAM de **3,1%** pour atteindre **7 136 MTND** à fin 2025.



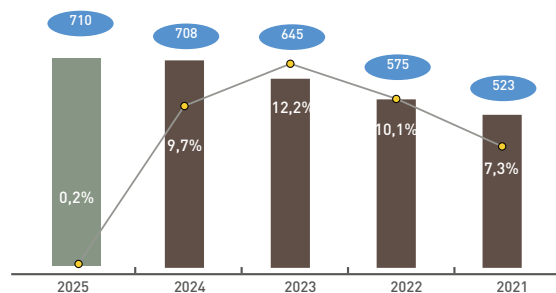
## CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres de la Banque ont progressé avec un TCAM de **5,8%**, s'établissant à **1 130 MTND** en 2025.



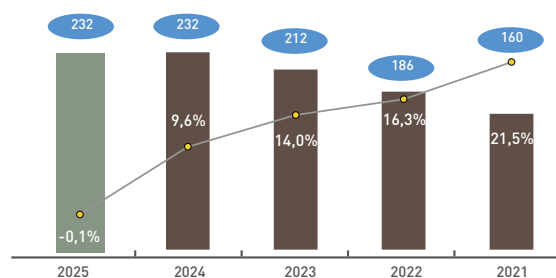
## PRODUIT NET BANCAIRE

Sur la période 2021–2025, le Produit Net Bancaire a enregistré une croissance annuelle moyenne de **8,0%** passant de **523 MTND** en 2021 à **710 MTND** à fin 2025.



## RÉSULTAT NET

Sur la période analysée, le résultat net affiche une trajectoire globalement stable, s'établissant à **232 MTND** à fin 2025. Cette évolution met en évidence la capacité de la Banque à maintenir un niveau de résultat récurrent sur plusieurs exercices. Le résultat net affiche un TCAM de **9,7%**.



Au titre de l'exercice 2025, Attijari bank a enregistré une évolution positive de ses principaux agrégats financiers, traduisant la dynamique de son activité et la capacité de la Banque à mobiliser durablement les ressources clientèle.

L'analyse pluriannuelle met en évidence une trajectoire globalement stable des indicateurs clés, illustrant la capacité d'Attijari bank à inscrire sa performance dans la durée.

## PRINCIPAUX RATIOS

en kTND		2025	2024	2023	2022	2021
<b>Productivité</b>	Dépôts / effectif	5 224	6 060	5 641	5 252	4 703
	Crédits / effectif	3 260	4 183	3 940	3 739	3 476
	PNB / effectif	324	403	362	324	288
	Coefficient d'exploitation	51,7%	47,9%	48,1%	49,0%	53,1%
(en %)		2025	2024	2023	2022	2021
<b>Rentabilité</b>	Résultat Net / PNB	32,7%	32,8%	32,9%	32,3%	30,6%
	ROE	25,8%	26,5%	25,1%	24,0%	21,6%
	ROA	1,7%	1,9%	1,82%	1,71%	1,56%
(en %)		2025	2024	2023	2022	2021
<b>Risque</b>	Ratio de liquidité	469%	323%	691,0%	359,0%	354,5%
	Ratio de solvabilité	13,79%	12,81%	12,94%	12,70%	12,52%
	Taux des actifs classés**	4,54%	3,44%	3,41%	3,56%	4,74%
	Taux de couverture des actifs classés*	44,58%	60,10%	62,88%	62,45%	72,26%

\* Provisions hors provisions collectives / Actifs classés hors agios réservés.

\*\* Y compris les engagements du personnel et hors agios réservés.

## RÉSEAU AGENCES

Attijari bank a entrepris une réorganisation de son réseau de distribution qui compte désormais **182** agences à fin 2025.

## POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ

	Encours déc-25	Encours déc-24	Evolution	Evolution	Part de marché <sup>1</sup>		
	en MTND	en MTND	2025 / 2024	sectorielle	2025	2024	2023
Dépôts et avoirs de la clientèle	<b>11 435</b>	<b>10 641</b>	7,5%	5,0%	11,0%	10,9%	11,3%
Epargne	<b>3 951</b>	<b>3 634</b>	8,7%	6,4%	11,4%	11,4%	11,5%
Dépôts à vue	<b>5 385</b>	<b>4 992</b>	7,9%	8,5%	13,9%	13,7%	13,8%
Créances brutes sur la clientèle	<b>7 136</b>	<b>7 346</b>	-2,9%	0,7%	8,6%	8,9%	8,6%
Marge d'intérêts	<b>312</b>	<b>371</b>	-16,0%	-18,0%	12,6%	12,3%	10,6%
Marge sur commissions	<b>133</b>	<b>131</b>	2,1%	1,1%	9,9%	9,8%	10,2%
Produit Net Bancaire	<b>710</b>	<b>708</b>	0,2%	4,2%	10,0%	10,4%	9,8%

<sup>1</sup>Part de marché calculée sur la base des indicateurs des banques suivantes (BIAT, Amen Bank, BT, UIB, UBCI, ATB, STB, BNA et BH).

---

# Participations & Groupe Attijari bank



## TITRES DE PARTICIPATION

Le détail des titres de participation se présente comme suit :

Description	% Détenion	Valeur brute 31/12/2025	Provisions 31/12/2025	Valeur nette 31/12/2025	Valeur brute 31/12/2024	Provisions 31/12/2024	Valeur nette 31/12/2024
<b>TITRES CÔTÉS</b>		<b>5 283</b>	<b>(220)</b>	<b>5 063</b>	<b>5 283</b>	<b>(279)</b>	<b>5 005</b>
SOCIETE CARTHAGE CEMENT	0,61%	2 521		2 521	2 521	-	2 521
TUNIS RE	1,44%	1 568		1 568	1 568	-	1 568
S T I P	3,30%	678	(220)	458	678	(279)	399
VISA	0,00%	517		517	517	-	517
<b>TITRES NON CÔTÉS</b>		<b>61 603</b>	<b>(4 296)</b>	<b>57 307</b>	<b>61 603</b>	<b>(4 296)</b>	<b>57 307</b>
Ooredoo SA - Zitouna Télécom	2,67%	52 944	-	52 944	52 944	-	52 944
SODIS SICAR	4,22%	1 200	(847)	353	1 200	(847)	353
COTIF-SICAR	5,05%	750	-	750	750	-	750
SICAR NORD OUEST-SODINO	1,84%	700	(366)	334	700	(366)	334
COMPAGNIE TOURISTIQUE ARABE	3,92%	592	(592)	-	592	(592)	-
LA MAISON DU BANQUIER	6,08%	480	(202)	278	480	(202)	278
AMEL SICAF	-	475	(475)	-	475	(475)	-
SICAR CENTRE OUEST SIDCO	2,56%	408	(256)	152	408	(256)	152
INTER BANK SERVICES	16,89%	400	-	400	400	-	400
PARC D'ACTIVITES ECONOMIQUE ZA	6,53%	390	-	390	390	-	390
PRIMAVERA	4,82%	380	(380)	-	380	(380)	-
STE INTER BANCAIR DE TEL SIBTE	7,55%	350	-	350	350	-	350
MONETIQUE TUNISIE	10,37%	280	-	280	280	-	280
S.E.A.C.N.V.S/ Pojet TAPARURA	11,11%	250	-	250	250	-	250
COTUNACE	2,22%	213	-	213	213	-	213
TUNISIE AUTOROUTES	0,03%	207	(53)	154	207	(53)	154
LE RIBAT	2,82%	200	(200)	-	200	(200)	-
ACMG	6,80%	170	(170)	-	170	(170)	-
SOTULUB	2,73%	150	-	150	150	-	150
STE TOURISTIQUE AIN DRAHAM	6,35%	146	(146)	-	146	(146)	-
STE TUNIS DE GARANT SOTUGAR	4,33%	130	-	130	130	-	130
STAR IMMOBILIERE	20,00%	100	(100)	-	100	(100)	-
FONDS DE RECONV. ET DE DEVELOP	0,25%	80	(44)	36	80	(44)	36
L'EVOLUTION ECONOMIQUE	5,42%	76	(76)	-	76	(76)	-
STE INDUSTRIE TOURISTIQUE HEDI	7,50%	75	(75)	-	75	(75)	-
STIM	-	74	(74)	-	74	(74)	-
AGENCE TUNISIENNE D INTERNET	7,00%	70	-	70	70	-	70
SOMATRA GET	7,18%	51	(51)	-	51	(51)	-
TRANSTOURS	3,76%	44	(44)	-	44	(44)	-
SOLAICO	3,13%	40	(40)	-	40	(40)	-
FOIRE INTERNATIONALE DE TUNIS	0,54%	34	-	34	34	-	34
STE ARABE DES SERVICES FINANC	0,16%	34	(34)	-	34	(34)	-
SODEK SICAR	0,40%	25	(10)	15	25	(10)	15
S P P I	3,29%	25	-	25	25	-	25
MACHINES TEXTILES MAGHREB	2,50%	13	(13)	-	13	(13)	-
SEDAT TUNISIE HORIZON	1,10%	11	(11)	-	11	(11)	-
STE CLINIQUE TAOUFIK	0,05%	10	(10)	-	10	(10)	-
STE DE PROMOTION ET D'EXPLOITATION	9,40%	9	(9)	-	9	(9)	-
STE SWIFT	10,33%	7	(7)	-	7	(7)	-
HOTEL AMILCAR	0,37%	6	(6)	-	6	(6)	-
STE HOTELIERE	0,50%	5	(5)	-	5	(5)	-
CERA	6,25%	1	(1)	-	1	(1)	-
TOURAFRIC	0,03%	0	(0)	-	0	(0)	-
<b>TOTAL</b>		<b>66 887</b>	<b>(4 516)</b>	<b>62 371</b>	<b>66 887</b>	<b>(4 575)</b>	<b>62 312</b>



Le détail des parts dans les entreprises liées se présente comme suit :

DESIGNATION	% Détention	2025			2024		
		Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
<b>Parts dans les entreprises liées cotées</b>		<b>16 678</b>	<b>-</b>	<b>16 678</b>	<b>16 678</b>	<b>-</b>	<b>16 678</b>
Attijari Leasing	61,92%	16 678	-	16 678	16 678	-	16 678
<b>Parts dans les entreprises liées non cotées</b>		<b>29 695</b>	<b>-</b>	<b>29 695</b>	<b>29 639</b>	<b>(1 700)</b>	<b>27 939</b>
Attijari SICAR	77,63%	23 096	-	23 096	23 040	(1 568)	21 472
Attijari Intermédiation	99,99%	5 097	-	5 097	5 097	(132)	4 964
Attijari Recouvrement	99,92%	999	-	999	999	-	999
Attijari Gestion	100,00%	503	-	503	503	-	503
<b>TOTAL</b>		<b>46 373</b>	<b>-</b>	<b>46 373</b>	<b>46 317</b>	<b>(1 700)</b>	<b>44 617</b>

Le détail des parts dans les entreprises associées se présente comme suit :

DESIGNATION	% Détention	2025			2024		
		Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
<b>Parts dans les entreprises associées cotées</b>		<b>30</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
Attijari Obligataire SICAV	0,03%	30	-	30	30	-	30
<b>Parts dans les entreprises associées non cotées</b>		<b>4 662</b>	<b>-</b>	<b>4 662</b>	<b>4 753</b>	<b>(197)</b>	<b>4 556</b>
Attijari Assurance	45,00%	4 500	-	4 500	4 500	-	4 500
Attijari Finances	25,00%	162	-	162	253	(197)	56
<b>TOTAL</b>		<b>4 692</b>	<b>-</b>	<b>4 692</b>	<b>4 783</b>	<b>(197)</b>	<b>4 586</b>

Les renseignements sur les filiales de la Banque se présentent comme suit :

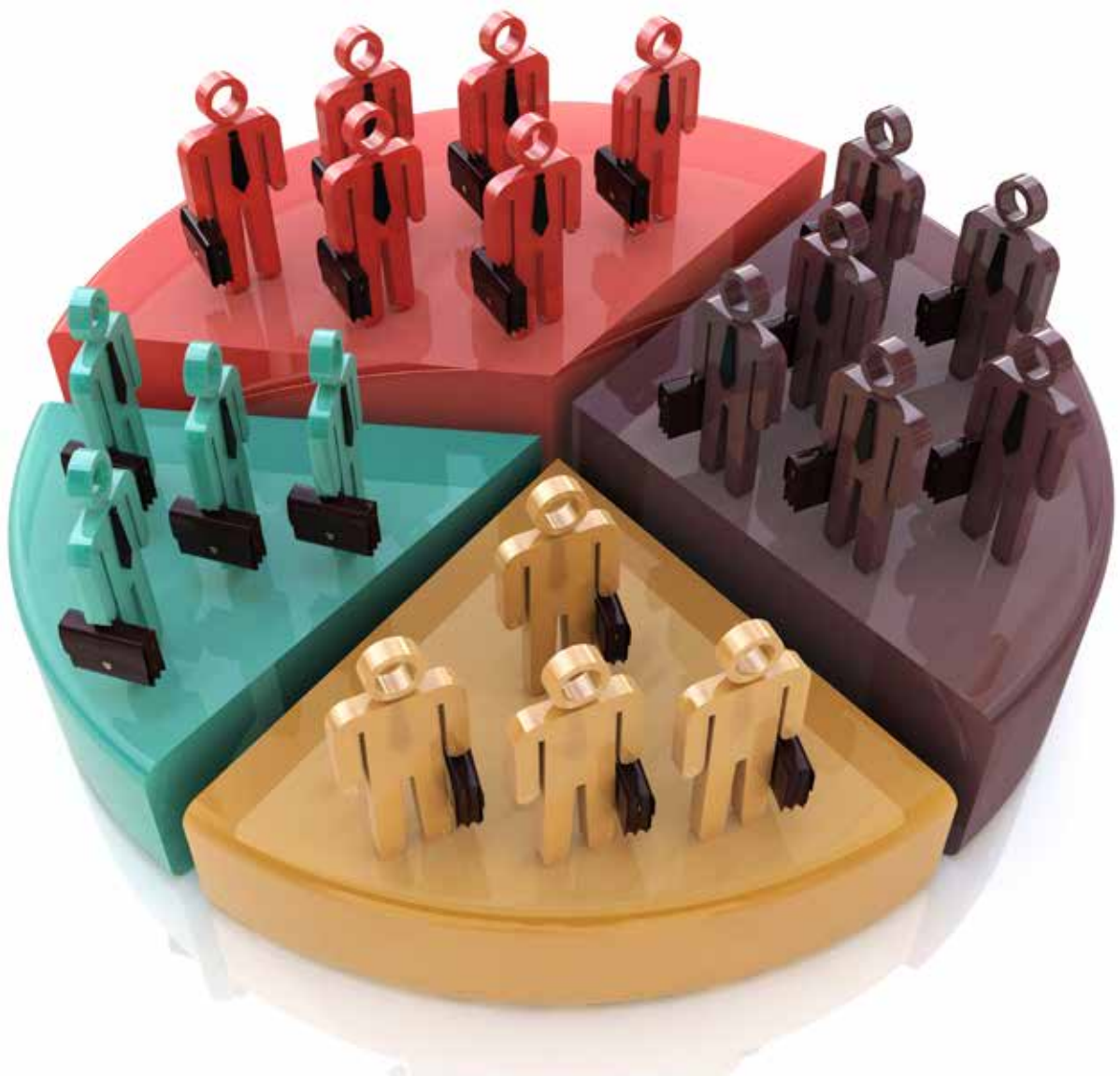
Nom de la filiale	Siège social	Pourcentage de détention	Montant des KP avant résultat	Résultat 2025	Montant des KP après affectation
Attijari Leasing	Immeuble El Baraka, Rue du Lac d'Annecy Les Berges du Lac Tunis 1053	61,92%	70 706	10 063	80 769
Attijari Sicar	Immeuble Fekih (1 <sup>er</sup> étage) Rue des Lacs de Mazurie Les Berges du Lac Tunis - 1053	77,63%	27 962	1 384	29 346
Attijari Gestion	Immeuble Fekih, rue des Lacs de Mazurie Les Berges du Lac 1053 Tunis	100,00%	582	1 983	2 565
Attijari Recouvrement	Résidence Omar, Bloc A (2 <sup>ème</sup> étage) Rue Abou Hamed El Ghazeli, Montplaisir - 1073 Tunis	99,93%	1 246	277	1 523
Attijari Intermédiation	Immeuble FEKIH (Mezzanine) Rue des Lacs de Mazurie Les Berges du Lac Tunis 1053	99,98%	6 133	-174	5 959

Les renseignements sur les entreprises associées de la Banque se présentent comme suit :

Nom de l'entreprise associée	Siège social	Pourcentage de détention	Montant des KP avant résultat	Résultat 2025	Montant des capitaux propres après affectation
Attijari Assurance	Angle winnipeg, Annecy, Les Berges du Lac 1053 Tunis	45,00%	60 406	12 805	73 211
Attijari obligataire SICAV	Immeuble Fekih, rue des Lacs de Mazurie Les Berges du Lac 1053 Tunis	0,03%	182 055	9 281	191 336
Attijari Finances	Rue du lac d'Annecy immeuble El Baraka 1 <sup>er</sup> étage	25,00%	654	-106	548

---

# Actionnariat



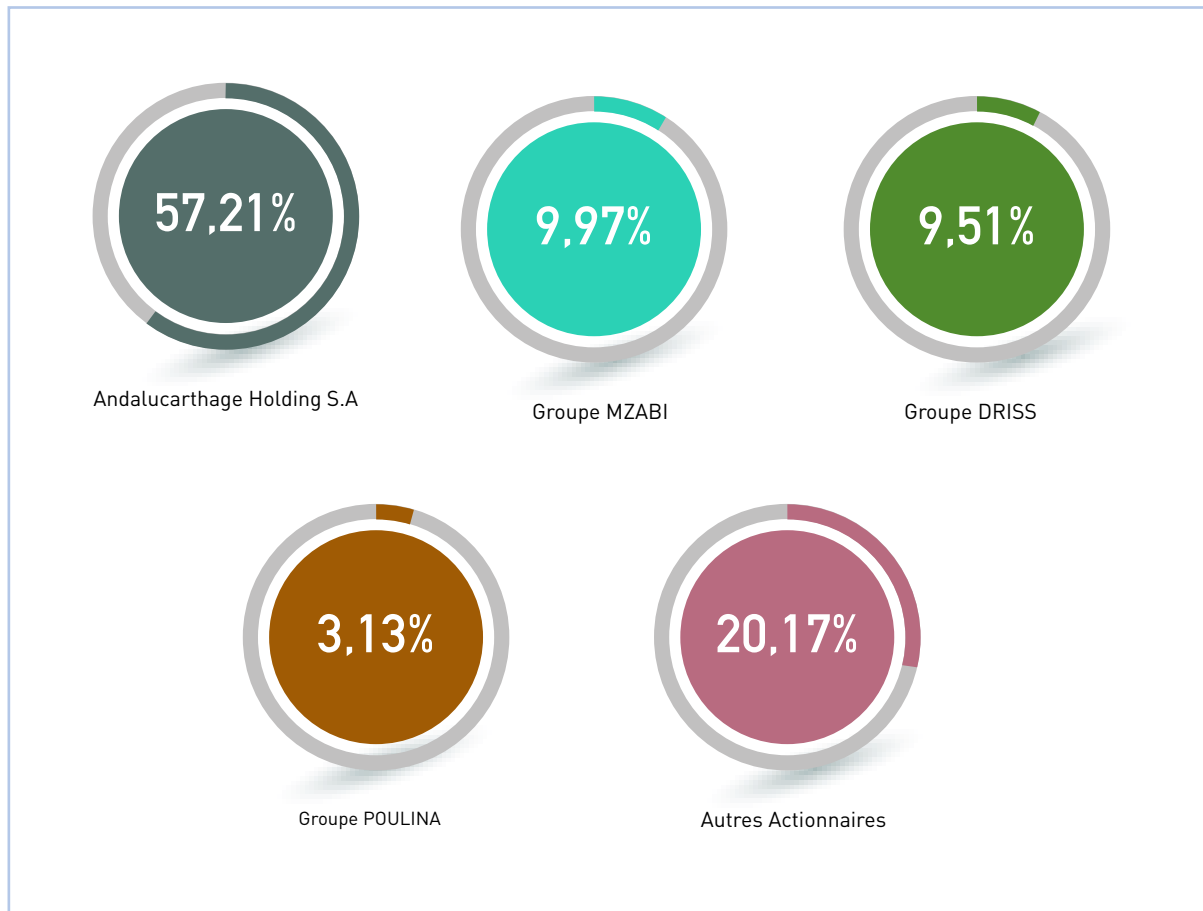
# PARTICIPATIONS & GROUPE ATTIJARI BANK

Au 31 décembre 2025, le capital de la Banque est réparti comme suit :

MEMBRES	NOMBRE D' ACTIONS	% DU CAPITAL
Andalucarthage Holding S.A	28 606 784	57,21%
Groupe MZABI	4 983 128	9,97%
Groupe DRISS	4 756 583	9,51%
Groupe POULINA	1 567 255	3,13%
Autres Actionnaires	10 086 250	20,17%
<b>TOTAUX</b>	<b>50 000 000</b>	<b>100,00%</b>

## STRUCTURE DU CAPITAL D'ATTIJARI BANK TUNISIE

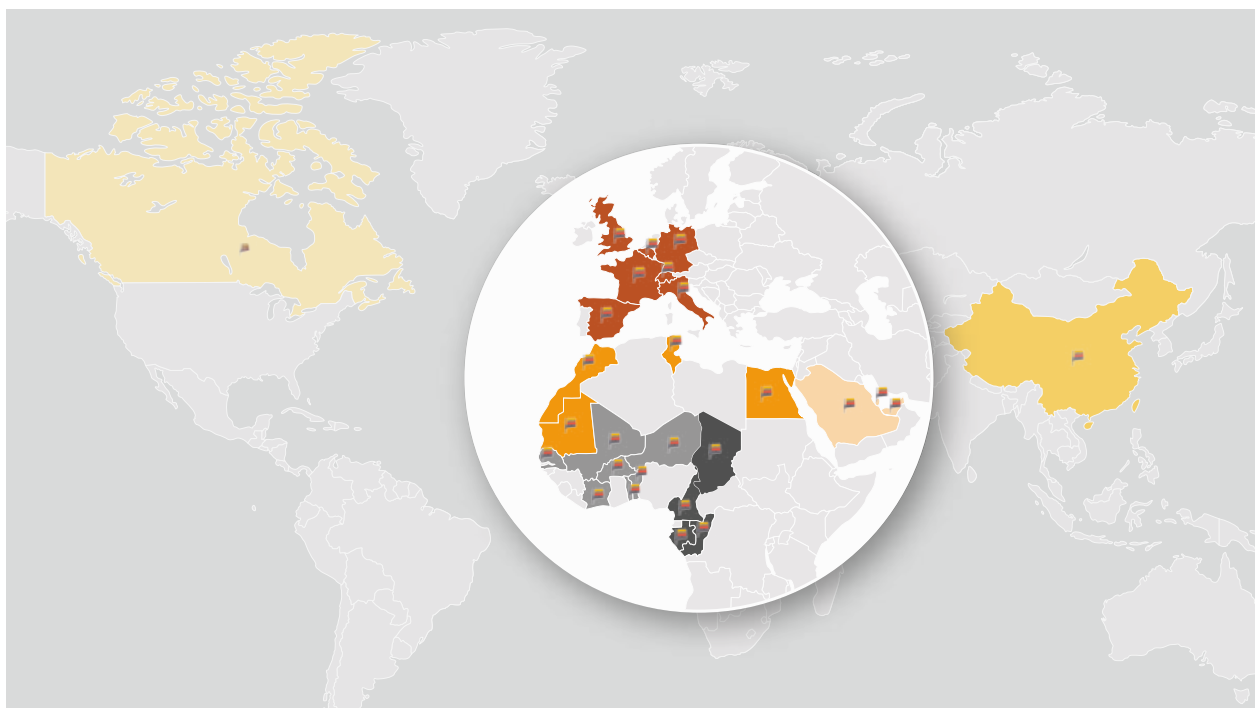
AU 31/12/2025



## ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE

A travers la participation de la société Andalucarthage Holding, le Groupe Attijariwafa bank est l'actionnaire de référence qui détient la majorité des droits de vote et assure le contrôle de l'institution. Attijariwafa bank est le premier groupe bancaire et financier du Maghreb, de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale). En plus de l'activité bancaire, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers : assurance, crédit immobilier, crédit à la consommation, leasing, gestion d'actifs, intermédiation boursière, conseil, factoring...

Le Groupe Attijariwafa bank est basé au Maroc et opère dans 26 pays : en Afrique (Tunisie, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Côte-d'Ivoire, Congo, Gabon, Cameroun, Togo, Niger, Bénin, Egypte et Tchad) et en Europe (Belgique, France, Allemagne, Italie et Espagne) à travers des filiales bancaires contrôlées majoritairement par le Groupe, ainsi qu'aux EAU, à l'Arabie Saoudite, au Royaume-Uni, au Canada, en Chine, en Suisse et au Qatar à travers des bureaux de représentation.



## PAYS DE PRÉSENCE

- . Allemagne
- . Belgique
- . Bénin
- . Burkina Faso
- . Cameroun
- . Congo
- . Côte d'Ivoire

- . Egypte
- . Espagne
- . France
- . Gabon
- . Italie
- . Mali
- . Maroc

- . Mauritanie
- . Niger
- . Sénégal
- . Tchad
- . Togo
- . Tunisie

### Bureaux de représentation :

- . Arabie Saoudite
- . Canada
- . Chine
- . Emirats Arabes Unis
- . Suisse
- . Qatar
- . Royaume-Uni



# Organes d'Administration et de Direction





## **MONCEF CHAFFAR**

Président du Conseil  
d'Administration



Mohamed EL KETTANI



Talal El BELLAJ



Boubker JAI



Choukri OIMDINA



Ahmed Ismaïl DOUIRI



Rachid KETTANI



Zohra DRISS BOUSLAMA



Mzoughi MZABI



Catherine Cécile LUBOCHINSKY



Mohamed Ali ABABOU



Neïla BENZINA

**COMPOSITION NOMINATIVE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, CURSUS DES MEMBRES ET MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Les Administrateurs	Cursus	Mandat des Administrateurs CA Attijari bank	Mandats des Administrateurs dans d'autres sociétés
<b>M. Moncef CHAFFAR</b> Président du Conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-PDG de banques et ex Vice-Gouverneur de la BCT</li> <li>Il est le président du Conseil d'Administration d'Attijari bank Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil d'Administration à Attijari Assurance (Tunisie)</li> </ul>
<b>M. Mohamed EL KETTANI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-responsable au niveau de la Banque Commerciale du Maroc</li> <li>Il est le PDG du Groupe Attijariwafa bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> <li>Président du Comité de Nomination et de Rémunération à Attijari bank Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du Conseil d'Administration d'Attijariwafa bank Europe, OGM SA Wafa, Corp et BCM Corporation</li> <li>Membre du Conseil d'Administration d'Attijari bank Tunisie</li> <li>Administrateur à Wafa Assurance, Wafasalaf, Wafa Immobilier</li> <li>Président du Conseil d'Administration de Conseil Fondation Actua et de Fondation Attijariwafa bank</li> <li>Administrateur à :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Attijari Egypt, Attijari CBAO, Attijari Mali, Andalucarthage, Sté Ivoirienne, AL MADA, CIMIR, CGEM, Fondation ONA</li> </ul> </li> <li>Président de l'association Gestion des Centres des TPE Solidaires</li> </ul>
<b>M. Talal EL BELLAJ</b> (Coopté en remplacement de M. José REIG ECHEVESTE démissionnaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-Directeur Général Délégué au sein du Groupe Attijariwafa bank Maroc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026*</li> </ul> <p>*(nomination par cooptation en vertu du PV CA du 31/05/2024 pour le reste du mandat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure plusieurs mandats d'administrateur au sein des filiales du Groupe Attijariwafa bank</li> <li>Administrateur au sein de la Sté Ivoirienne de Banque à ABIDJAN, Attijari West Africa, compagnie financière ABIDJAN</li> <li>Administrateur au sein de la Sté Camerounaise de Banque</li> <li>Administrateur au sein de l'Union Gabonaise de Banque</li> <li>Administrateur au sein de la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest : CBAO, Sénégal et ses Succursales au Benin, Burkina Faso et Niger.</li> <li>Administrateur à la Banque internationale du Mali</li> </ul>
<b>M. Boubker JAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ex-responsable au niveau de la Banque Commerciale du Maroc</li> <li>Ex-responsable au niveau du Groupe Attijariwafa bank</li> <li>Président Directeur Général de Wafa Assurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateur du Centre Monétique Interbancaire (Maroc)</li> <li>Membre du Conseil d'Administration de Visa International</li> <li>Administrateur CBAO au Sénégal</li> <li>Administrateur Sté Ivoirienne de Banque SIB</li> <li>Administrateur Sté Commerciale de Banque Cameroun (SCB)</li> <li>Administrateur à Attijariwafa bank Europe en France</li> <li>Membre au Conseil d'Administration à Attijari bank Tunisie</li> <li>Administrateur au Groupe Attijariwafa bank</li> </ul>
<b>M. Choukri OIMDINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancien Président de Directoire du Crédit du Maroc Capital (CDMC)-Crédit du Maroc (Casablanca)</li> <li>Ancien Directeur Général du Fond d'Investissement « Upline Alternative Investments » (Casablanca)</li> <li>Depuis 2019, il a assuré le poste de Directeur Général des risques du Groupe au sein de la Banque Centrale Populaire du Maroc (Casablanca)</li> <li>Directeur Général Délégué en charge du Pôle Gestion Globale des Risques au sein du Groupe Attijariwafa bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de plusieurs sociétés /participations</li> <li>Administrateur et membre des comités des risques et d'audit de plusieurs filiales : Maroc Leasing, Vivalis, Bank Al Amal, Attawfik Microfinance, Bank Al Yousr et plusieurs filiales bancaires africaines</li> </ul>

<p><b>M. Ahmed Ismaïl DOURI</b> Représentant permanent d'Andalucarthage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancien responsable Stratégie et Développement Groupe</li> <li>• Directeur Général à Attijariwafa bank depuis 2008 et l'un des quatre membres du Comité Exécutif du Groupe</li> <li>• Directeur Général Délégué BDI &amp; Filiales de financement spécialisées au sein du Groupe Attijariwafa bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil d'Administration à Attijari bank Tunisie</li> </ul>
<p><b>M. Rachid KETTANI</b> Représentant d'Andalucarthage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancien responsable Stratégie et Développement Groupe Attijariwafa bank</li> <li>• Responsable Région du Nord Maroc Asie</li> <li>• Ex-responsable au sein de la Banque Mondiale</li> <li>• Ex-Directeur Exécutif en charge de la Direction Financière Groupe</li> <li>• Directeur Général Délégué en charge du Pôle Banque de Détail Maroc et Europe au sein du Groupe Attijariwafa bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil d'Administration à Attijari bank Tunisie</li> <li>• Membre du Conseil d'Administration de plusieurs filiales : <ul style="list-style-type: none"> <li>* CBAO</li> <li>* Wafa Salaf</li> <li>* Bank Assafa</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Mme Zohra DRISS BOUSLAMA</b> Représentante du Groupe Driss</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDG et DG de plusieurs hôtels du Groupe Driss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du Conseil d'Administration de plusieurs hôtels du Groupe Driss</li> <li>• Membre au Conseil d'Administration à Attijari bank Tunisie</li> <li>• Présidente du Conseil d'Administration de plusieurs hôtels du Groupe Driss</li> </ul>
<p><b>M. Mzoughi MZABI</b> Représentant du Groupe MZABI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'un des fondateurs du Groupe MZABI et PDG de plusieurs sociétés du Groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur dans l'ensemble des sociétés anonymes du Groupe, Artes, Artégros, Sided Sicar, Adef, Afrivaleurs, Bestoplast, Maghreb Invest, Royal Garden Palace, Palm Azur, Atlandide, SITI, et SANES</li> <li>• Administrateur à Attijari bank Tunisie et Attijari Assurance (Tunisie)</li> <li>• Membre du Conseil d'Administration de COFIB capital</li> </ul>
<p><b>Mme Catherine Cécile LUBOCHINSKY</b> Administratrice indépendante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienne Conseillère consultante auprès de la BNP, la société Marseillaise de Crédit, la Compagnie Parisienne de Réescompte et la Banque de France</li> <li>• Présidente entre 2006 et 2012 du SUERF (The European Money and Finance Forum) regroupant les banques centrales et institutions financières européennes et le monde académique</li> <li>• Directrice Générale du Global Risk Institute in Financial Services (Toronto) entre 2013 et 2014</li> <li>• Membre du collège de supervision de l'ACPR 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> <li>• Présidente du Comité d'Audit à Attijari bank Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratrice indépendante au LCH SA (2016-2020)</li> <li>• Administratrice indépendante et présidente du Comité des Risques à la Banque Wormser Frères (depuis 2016)</li> </ul>
<p><b>M. Mohamed Ali ABABOU</b> Administrateur indépendant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durant sa carrière, il a occupé différents postes au sein de la Société Générale Marocaine de Banques</li> <li>• Ex-Directeur Général de la Société Générale Marocaine de Banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> <li>• Président du Comité des Risques à Attijari bank Tunisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de HPS SWITCH et Président du comité d'Audit</li> <li>• Administrateur au sein de Almapack, Le Carton, Procheck et HFC</li> </ul>
<p><b>Mme Neila BENZINA</b> Représentante des actionnaires minoritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO Wimbee</li> <li>• CEO Africatek Academy</li> <li>• CEO Campusna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) trois années (2024-2025 &amp; 2026) jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2026</li> </ul>	

## GOUVERNANCE



La gouvernance au sein d'un établissement bancaire désigne l'ensemble des règles, des structures et des processus qui encadrent la prise de décision, assurent la supervision des activités et garantissent une gestion saine et prudente de la Banque. Elle joue un rôle central dans la définition de la stratégie, le contrôle des risques, la conformité réglementaire et la protection des intérêts des parties prenantes, notamment les déposants, les clients et les actionnaires. Une gouvernance efficace renforce la transparence, la responsabilité des dirigeants et la confiance du public, contribuant ainsi à la stabilité financière et à la pérennité de l'établissement.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- A les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et faire autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet ;
- Assure la surveillance effective de la gestion de la Banque par l'organe de direction ;
- Veille au bon fonctionnement du système de contrôle interne et du système de contrôle de la conformité ;
- Etablit les règlements intérieurs de la Banque ;
- Fixe la composition et nomme les membres de tous les comités ;
- Consent toutes les hypothèques, nantissements, délégations, cautionnement et autres sur les biens de la Banque ;
- Autorise toute convention passée directement ou indirectement ou par personne interposée entre la Banque et les personnes ayant des liens avec lui ;
- Convoque les assemblées générales ;
- Arrête les états financiers individuels et consolidés et les rapports de gestion général et spécial ;
- Autorise les acquisitions, les échanges de biens et la vente de tous biens ;
- Fonde toute société ;
- Fixe la rémunération du Directeur Général et du (ou des) directeur(s) général (aux) adjoint(s).

Le Conseil d'Administration peut déléguer certains pouvoirs au Directeur Général de la Banque avec faculté de sous-délégation.



## Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de 3 membres au moins et 12 membres au plus :

- Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- La durée de mandat des administrateurs est de 3 ans, renouvelable ;
- Ils ne doivent pas faire l'objet des interdictions prévues dans le cadre de l'article 193 du code des sociétés commerciales ;
- Ils doivent remplir les conditions prévues par la législation réglementant la profession bancaire ; Un salarié occupant un emploi effectif et disposant d'une ancienneté de 5 ans au moins, peut faire partie du Conseil d'Administration ;
- Le mandat des administrateurs se propage toujours de plein droit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui suit l'expiration normale de leurs fonctions ;
- En cas de vacance d'un poste au Conseil d'Administration, suite à un décès, une incapacité physique, une démission ou la survenance d'une incapacité juridique d'un ou de plusieurs membres, le Conseil d'Administration peut, entre 2 Assemblées Générales Ordinaires, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire ;
- Lorsque le nombre des membres du Conseil d'Administration devient inférieur au minimum légal, le ou les membres restant doivent immédiatement convoquer l'Assemblée Générale Ordinaire afin que cette dernière procède à la nomination d'un ou de plusieurs administrateurs en vue d'atteindre au moins ledit minimum légal ;
- Lorsque le Conseil d'Administration omet de procéder aux nominations requises ou de convoquer l'Assemblée Générale Ordinaire, tout actionnaire ou le commissaire aux comptes peut demander au juge des référés, la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de procéder aux nominations nécessaires ou de ratifier les nominations effectuées à titre provisoire ;
- L'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur ;
- Si ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations prises et les actes accomplis par le Conseil n'en demeurent pas moins valables ;
- Le Conseil d'Administration peut s'il juge utile, se faire assister lors de ses réunions par toute autre personne qualifiée sans que celle-ci puisse avoir des voix délibératives; dans ce cas mention sera faite, de leur présence, sur le procès-verbal.

## LES COMITÉS RATTACHÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### LE COMITÉ D'AUDIT

Assiste le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance, veille au bon fonctionnement du système de contrôle interne et assure la supervision des activités entreprises dans ce domaine. Il procède à la vérification de l'authenticité des informations fournies et à l'appréciation de cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il a aussi la charge de proposer la nomination du ou des commissaires aux comptes et de donner son avis sur les programmes de contrôle ainsi que ses conclusions.

**PRÉSIDENT :** **Mme Catherine Cécile LUBOCHINSKY**

---

**MEMBRES :** Mme Zohra DRISS BOUSLAMA  
M. Choukri OIMDINA  
M. Rachid KETTANI  
M. Ahmed Ismail DOUIRI  
Mme Neila BENZINA

- Le secrétariat de ce comité est assuré par l'Audit Général.

### LE COMITÉ DES RISQUES

Assiste le Conseil d'Administration dans la mise en place d'une stratégie de gestion des risques et est chargé principalement de donner son avis sur l'identification, la mesure et le contrôle des risques, d'évaluer périodiquement la politique de gestion des risques et sa mise en œuvre.

**PRÉSIDENT :** **M. Mohamed Ali ABABOU**

---

**MEMBRES :** M. M'zoughi M'ZABI  
M. Moncef CHAFFAR  
M. Boubker JAI  
M. Talel EL BELLAJ

- Le secrétariat de ce comité est assuré par le Pôle Risques.

### LE COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Assiste le Conseil d'Administration dans la conception et le suivi des politiques de nomination et de rémunération, de remplacement des dirigeants et des cadres supérieurs, de recrutement et de gestion des situations de conflit émanant du processus de nomination.

**PRÉSIDENT :** **M. Mohamed EL KETTANI**

---

**MEMBRES :** M. Ahmed Ismail DOUIRI  
M. Rachid KETTANI

- Le secrétariat de ce comité est assuré par le Capital Humain.



## SAID SEBTI

Directeur Général

### LA DIRECTION GÉNÉRALE

Elle est confiée à un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration pour une durée déterminée. Sa mission consiste à :

- Assurer la gestion courante de la Banque ;
- Exercer les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration ;
- Mettre en œuvre la politique générale de la Banque.

Le Directeur Général est assisté de trois directeurs généraux adjoints en charge des Pôles : Risques, Commercial et Les Supports, désignés sur sa proposition et celle du comité de nomination et de rémunération, par le Conseil d'Administration. Il peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à ses adjoints et collaborateurs parmi les responsables et cadres de la Banque.

### LES ORGANES RATTACHÉS À LA DIRECTION GÉNÉRALE

#### Comité Exécutif

Le Comité Exécutif constitue un pylône central de la gouvernance de la Banque. Il est chargé de piloter sa performance et d'assurer la bonne exécution de la stratégie adoptée par le Conseil d'Administration.

Ce comité, qui se réunit deux fois par mois, rassemble le Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjoints, les responsables du Capital Humain et le Responsable Stratégie, Finance et PMO.

Il veille au maintien des grands équilibres financiers de la Banque et assure le suivi des comités internes. Il impulse et pilote les grands projets, garantissant leur réalisation dans le respect des budgets et des délais impartis.

Le Comité Exécutif joue également un rôle crucial de relais d'information et de coordination avec les autres instances de la Banque. Aussi, et dans un esprit collégial, il propose les questions à soumettre au Conseil d'Administration.

## Comité de Coordination & de Synergie

Le Comité de Coordination & de Synergie (CCS) est une instance de pilotage et de partage d'informations assurant la coordination d'ensemble entre les différents projets et les différentes actions de la Banque.

Il veille à l'alignement stratégique, gère les sujets transverses, suit les indicateurs de performance et le respect des délais. Sa composition élargie intègre les responsables des différentes

structures de la Banque, offrant une vision transverse des enjeux.

Le CCS se réunit mensuellement pour assurer une dynamique continue et une réactivité optimale.

- Le secrétariat du CCS est assuré par la Responsable Marketing Stratégique et Communication Externe.

### Président du Comité :



Saïd SEBTI  
Directeur Général

### Membres :



Abdelkader TRAD  
Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Commercial



Youssef RAZI  
Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Risques



Karim ZAHIDI  
Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Supports



Skander MLAYAH  
Responsable Capital Humain



Slim KHANFIR  
Responsable Stratégie, Finance & PMO



Tarik MEKOUAR  
Responsable de l'Audit Général



Habiba MARAKCHI  
Responsable Support & Moyens Pôle Commercial



Zied BELKHIR  
Directeur Régional Tunis & Nord



**Mohamed Aziz MOHSEN**  
Directeur Régional Tunis



**Aïda HAMZA**  
Directeur Régional Centre  
& Cap Bon



**Mohamed Nader TRIGUI**  
Directeur Régional Sud



**Lamia BENTICHA**  
Responsable Marchés Retail



**Mohamed MOUSSA**  
Responsable de la Banque de  
Financement & d'Investissement



**Ali TRABELSI**  
Responsable Grandes  
Entreprises



**Zouheir BENAOUN**  
Responsable Marché PME  
& Performance CA/SE



**Mehdi BELHABIB**  
Responsable Marché des  
Capitaux



**Taïeb BEN SALEM**  
Responsable Recouvrement,  
Contentieux & Juridique



**Issam MEDDEB**  
Responsable Risque de  
Contrepartie



**Fahmi JENDOUBI**  
Responsable Gestion  
des Risques



**Mourad MNAKBI**  
Responsable Technologie  
& Transformation Digitale



**Amine ZITOUNI**  
Responsable Système  
d'Information



**Ibrahim ELADEB**  
Responsable Services  
& Traitement Clientèle



**Houcem BEN AMOR**  
Responsable Support,  
Performance & Technologie



**Mourad TRABELSI**  
Responsable Finance



**Anis TRAOU LI**  
Responsable conformité  
& Contrôle Interne



**Manel BRAHIM**  
Responsable Marketing  
Stratégique & Communication  
Externe

### Comité Central de Crédit

Ce comité examine tous les dossiers de crédit et statue sur les décisions d'octroi concernant les demandes de crédit supérieur à un million de dinars. Les dossiers sont présentés par la Direction Risque de Contrepartie en présence des équipes commerciales. Il est présidé par le Directeur Général et se réunit une fois par semaine.

### Comité Risques de Marchés

Le Comité Risques de Marchés (CRM) est l'instance interne de décision et de suivi des risques de marchés sous toutes ses formes.

Il émet un avis sur les types d'opérations à traiter ainsi que leurs plafonds et le transmet aux différents comités émanant du Conseil d'Administration.

Il réunit le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Risques, le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Commercial et le Responsable Marché des Capitaux et le Responsable Finance.

### Comité Actifs Classés

Le Comité de suivi des actifs classés est une instance interne de décision qui a pour mission :

- L'examen et la discussion des prévisions annuelles de recouvrement ;
- L'examen de la répartition du portefeuille des créances classées entre les unités du recouvrement ;
- Le suivi des réalisations et des prévisions de recouvrement (normalisation, déclassement...);
- La validation de l'ajustement de classes proposé par les unités du recouvrement ;
- L'élaboration d'un point de situation mensuelle sur les actifs classés et le recouvrement.

### Comité de Recouvrement

Le Comité de recouvrement a pour mission de statuer sur les propositions de :

- Consolidation ou de rééchelonnement ;
- Transfert des comptes d'origine au contentieux ;
- Solde de tout compte.

Il est tenu tous les quinze jours et réunit le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Risques, le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Commercial et le Responsable du Recouvrement Contentieux et Juridique.

### Comité Supérieur de Recouvrement

Le Comité Supérieur de Recouvrement a pour mission de :

- Suivre les réalisations de toutes les entités de recouvrement ;
- Examiner le portefeuille des créances irrécouvrables ;
- Examiner périodiquement l'ensemble du portefeuille des créances classées et mettre en place des plans d'action correspondants ;
- Examiner l'état du contrôle permanent effectué par le recouvrement Groupe.

### Comité Central Risque Opérationnel

Le Comité Central Risque Opérationnel arrête la politique des Risques Opérationnels et en assure le suivi. Il veille à la mise en place des outils de détection et d'évaluation des risques d'exposition et s'assure de leur déploiement.

Le Comité réunit sur une base trimestrielle les responsables des Business Units ainsi que les responsables des structures de contrôle et d'audit.

### Comité de Contrôle Permanent

Le Comité de Contrôle Interne (CCP) est une instance qui suit la mise en œuvre des recommandations. Ce Comité permet aux différentes fonctions de contrôle de faire le point sur leurs activités en vue de garantir un niveau optimal de cohérence et d'efficacité de leur action.

Chaque trimestre et à chaque fois que le besoin se fait sentir, le comité réunit tous les responsables des entités commerciales et support et les responsables des structures de contrôle : Contrôle permanent, Contrôle de la Conformité, Audit Interne et Affaires Spéciales.

### Comité Nouveaux Produits

Le Comité Nouveaux Produits (CNP) est une instance interne de décision qui a pour mission d'approuver ou non la mise en œuvre ou la commercialisation d'un nouveau produit ou service.

Il est organisé par le Marketing Stratégique. Il réunit les responsables des lignes de métiers ainsi que les responsables des fonctions support.

Le Secrétariat du Comité est assuré par la Direction Organisation et Efficacité Opérationnelle.

### Comité ALM

Le Comité ALM mesure et gère les risques globaux bilanciaux en matière de taux, liquidité et change. Il fixe les orientations permettant d'optimiser les fonds propres.

Il est présidé par le Directeur Général et réunit tous les deux mois le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Risques, le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Commercial, le Responsable de la Stratégie, Finance et PMO et le Responsable Finance.

### Comité de Trésorerie

Le Comité de Trésorerie est un sous-comité opérationnel du comité ALM organisé par la structure ALM qui a pour mission de :

- Assurer une meilleure visibilité sur la trésorerie à court terme de la Banque ;
- Prendre des mesures permettant la maîtrise du risque de liquidité ;
- Le pilotage des contraintes réglementaires (LCR, LTD).

Présidé par le Directeur Général, il réunit le Directeur Général Adjoint Pôle Risque, le Directeur Général Adjoint Pôle Commercial, le Responsable Stratégie, Finance et PMO, le Responsable Marché des Capitaux, le Responsable Finance et le Responsable Risque de Contrepartie.

### Comité Général d'Exploitation

Le Comité Général d'Exploitation, instance de partage, de concertation et de décision, assiste la Direction Générale et les lignes commerciales dans le pilotage de la performance et la mise en œuvre de plans d'actions alignés à la stratégie de la Banque et adaptés au contexte de la période et aux spécificités locales et régionales.

Ce comité se tient chaque trimestre et réunit le Comité de Direction, les Responsables au sein du réseau et les Responsables des marchés, les Responsables des services centraux et les Directeurs Généraux des filiales.

Le Comité Général d'Exploitation est appelé à avoir une vue d'ensemble sur les activités commerciales de la Banque par marchés, régions et groupes. Il s'implique également dans l'accompagnement et le relais sur le terrain des projets stratégiques dans une démarche hybride, top down et bottom-up.

# Commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont :

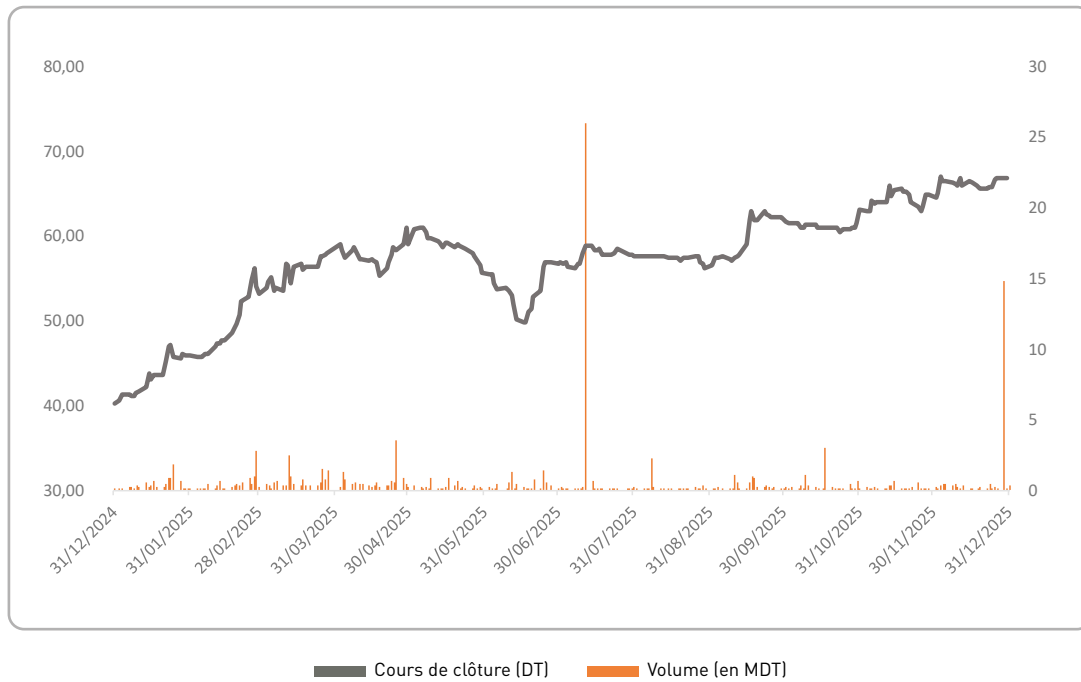
- Le cabinet Consulting and Financial Firm - Baker Tilly Tunisie (membre indépendant de Baker Tilly International) pour les exercices 2025, 2026 et 2027.
- Le cabinet ECC Mazars pour les exercices 2024, 2025 et 2026.

---

# Evolution de l'Action Attijari bank



## EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION



## COMPORTEMENT DE L'ACTION D'ATTIJARI BANK EN 2025

Le titre Attijari bank a réalisé un rendement de **61,4%** en 2025, après une hausse de **21,4%** en 2024. Il clôture l'année avec un cours de **66,89 DT**. Il a ainsi surperformé le Tunindex qui a progressé de **35,12%**, ainsi que l'indice « Banques » qui a gagné **39,53%**.

Le titre Attijari bank a atteint son plus haut niveau de cours soit **75,500 DT**, alors que son plus bas a été de **49,900 DT**.

Le volume total échangé sur le titre a atteint **126,08 MDT**, correspondant à **2.196.386 actions** traitées.

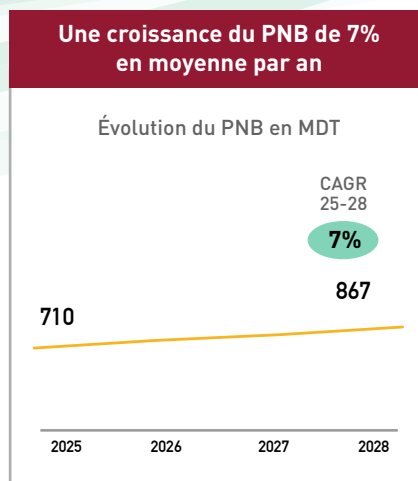
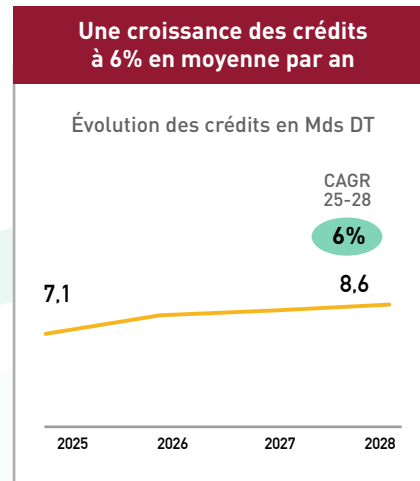
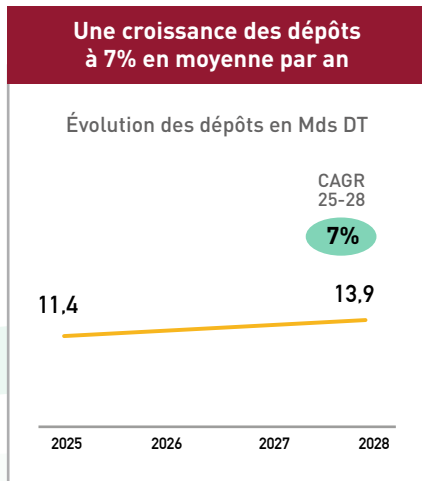
---

# Evolution prévisible et perspective d'avenir



## PERSPECTIVES

ATTIJARI BANK PRÉVOIT UNE **CROISSANCE** MOYENNE DE SON PNB DE **7%** PAR AN À HORIZON 2028...



---

# Affectation des résultats



---

## RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RÉSULTATS

---

Le résultat comptable net est dégagé conformément à la législation comptable en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué du résultat comptable net majoré ou minoré des résultats reportés des exercices antérieurs et ce, après déduction :

1. De 5% du bénéfice déterminé par la loi au titre de réserves légales. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième ;
2. D'une réserve prescrite par des textes législatifs spéciaux dans la limite des taux qui y sont fixés ;
3. De toutes sommes que l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'Administration, juge convenables, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant.

---

Sur ce bénéfice distribuable pourra être prélevé(e) :

1. La somme nécessaire pour servir aux actions un premier dividende de 6% (Six pour cent) sur le capital libéré et non amorti, sans que les actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes, si les bénéfices d'une année n'en permettent pas le paiement ;
2. Le surplus pourra être servi aux actionnaires à titre de superdividende.

---

Les dividendes sont payés aux dates et aux lieux fixés par le Conseil d'Administration entre les mains du titulaire portant une attestation déterminant le nombre des titres qu'il détient, délivrée par la société ou par un intermédiaire agréé.

Ceux non réclamés dans les cinq ans de leur exigibilité sont prescrits.

---

## TABLEAU DES MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social s'élève au 31 Décembre 2025 à **250 000 KDT**, composé de **50 000 000** actions d'une valeur nominale de **5DT** libérées en totalité.

Unité : k DT

	Capital	Réserves (hors fonds social)	Réserves spéciales de réinvestissement	Autres capitaux propres	Fonds social	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total
<b>Solde avant affectation du résultat au 31/12/2023</b>	<b>203 710</b>	<b>126 037</b>	<b>270 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 254</b>	<b>178 734</b>	<b>212 023</b>	<b>1 009 404</b>
Augmentation de capital	6 290	42 898						49 188
Affectation approuvée par l'AGO								0
Résultat de l'exercice et Report à nouveau		629	50 000			-21 945	-28 684	0
Dividendes							-183 339	-183 339
Mouvements Fonds social					141			141
<b>Solde après affectation du résultat au 31/12/2023</b>	<b>210 000</b>	<b>169 564</b>	<b>320 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 395</b>	<b>156 789</b>	<b>0</b>	<b>875 394</b>
<b>Solde avant affectation du résultat au 31/12/2024</b>	<b>210 000</b>	<b>169 564</b>	<b>320 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 395</b>	<b>156 789</b>	<b>232 388</b>	<b>1 107 782</b>
Affectation approuvée par l'AGO								0
Résultat de l'exercice et Report à nouveau			75 000			-52 612	-22 388	0
Dividendes							-210 000	-210 000
Mouvements Fonds social								0
<b>Solde après affectation du résultat au 31/12/2024</b>	<b>210 000</b>	<b>169 564</b>	<b>395 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 395</b>	<b>104 177</b>	<b>0</b>	<b>897 782</b>
<b>Solde avant affectation du résultat au 31/12/2025</b>	<b>210 000</b>	<b>169 564</b>	<b>395 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 395</b>	<b>104 177</b>	<b>232 101</b>	<b>1 129 883</b>
Augmentation de capital	40 000	-40 000						0
Affectation approuvée par l'AGO								0
Résultat de l'exercice et Report à nouveau		4 000	100 000			-81 899	-22 101	0
Dividendes							-210 000	-210 000
Mouvements Fonds social					121			121
<b>Solde après affectation du résultat au 31/12/2025</b>	<b>250 000</b>	<b>133 564</b>	<b>495 000</b>	<b>3 646</b>	<b>15 516</b>	<b>22 278</b>	<b>0</b>	<b>920 004</b>

# Etats Financiers



# ÉTATS FINANCIERS INDIVIDUELS

## BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024 (*)	Variation	
			Montant	%
<b>ACTIF</b>				
AC 1 - Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 921 877	1 731 173	190 704	11,0%
AC 2 - Créances sur les établissements bancaires et financiers	474 274	404 608	69 666	17,2%
AC 3 - Créances sur la clientèle (*)	7 136 251	7 345 815	(209 564)	-2,9%
AC 4 - Portefeuille-titres commercial	25 630	29 283	(3 653)	-12,5%
AC 5 - Portefeuille d'investissement	3 373 722	1 927 220	1 446 502	75,1%
AC 6 - Valeurs immobilisées	149 878	149 597	281	0,2%
AC 7 - Autres actifs	680 960	641 144	39 816	6,2%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 762 592</b>	<b>12 228 840</b>	<b>1 533 752</b>	<b>12,5%</b>
<b>PASSIF</b>				
PA 1 - Banque Centrale et CCP	541 276	-	541 276	100%
PA 2 - Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	118 236	34 154	84 082	246,2%
PA 3 - Dépôts et avoirs de la clientèle (*)	11 435 017	10 641 020	793 997	7,5%
PA 4 - Emprunts et ressources spéciales	141 315	78 809	62 506	79,3%
PA 5 - Autres passifs (*)	396 745	367 075	29 670	8,1%
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>12 632 589</b>	<b>11 121 058</b>	<b>1 511 531</b>	<b>13,6%</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
CP 1 - Capital	250 000	210 000	40 000	19,0%
CP 2 - Réserves	540 079	504 959	35 120	7,0%
CP3- Actions propres	-	-	-	-
CP 4 - Autres capitaux propres	3 646	3 646	-	0,0%
CP 5 - Résultats reportés	104 177	156 789	(52 612)	-33,6%
CP 6 - Résultat de l'exercice	232 101	232 388	(287)	-0,1%
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 130 003</b>	<b>1 107 782</b>	<b>22 221</b>	<b>2,0%</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13 762 592</b>	<b>12 228 840</b>	<b>1 533 752</b>	<b>12,5%</b>

(\*) Chiffres retraités pour les besoins de la comparabilité

## ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024	Variation	
			Montant	%
<b>PASSIFS EVENTUELS</b>				
HB 1 - Cautions, avals et autres garanties données	653 531	799 892	(146 361)	-18,3%
HB 2 - Crédits documentaires	178 020	210 424	(32 404)	-15,4%
HB3 - Actifs donnés en garantie	577 000	-	577 000	100%
<b>TOTAL PASSIFS EVENTUELS</b>	<b>1 408 551</b>	<b>1 010 316</b>	<b>398 235</b>	<b>39,4%</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>				
HB 4 - Engagements de financement donnés	250 834	324 458	(73 624)	-22,7%
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>250 834</b>	<b>324 458</b>	<b>(73 624)</b>	<b>-22,7%</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>				
HB 7 - Garanties reçues	2 919 603	3 044 684	(125 081)	-4,1%

## ÉTAT DE RÉSULTAT

PERIODE DU 01 JANVIER 2025 AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

		31/12/2025	31/12/2024	Variation	
				Montant	%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>					
PR1 -	Intérêts et revenus assimilés	753 340	797 233	(43 893)	-5,5%
PR2 -	Commissions (en produits)	152 998	149 598	3 400	2,3%
PR3 -	Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	72 011	68 492	3 519	5,1%
PR4 -	Revenus du portefeuille d'investissement	192 545	137 638	54 907	39,9%
<b>TOTAL PRODUITS D' EXPLOITATION BANCAIRE</b>		<b>1 170 894</b>	<b>1 152 961</b>	<b>17 933</b>	<b>1,6%</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>					
CH1 -	Intérêts encourus et charges assimilées	(441 618)	(426 053)	(15 565)	3,7%
CH2-	Commissions encourues	(19 644)	(19 013)	(631)	3,3%
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>		<b>(461 262)</b>	<b>(445 066)</b>	<b>(16 196)</b>	<b>3,6%</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>		<b>709 632</b>	<b>707 895</b>	<b>1 737</b>	<b>0,2%</b>
PR5 \ CH4	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(24 442)	(42 634)	18 192	-42,7%
PR6 \ CH5	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	6 555	4 954	1 601	32,3%
PR7 -	Autres produits d'exploitation	15 080	16 769	(1 689)	-10,1%
CH6 -	Frais de personnel	(259 222)	(240 754)	(18 468)	7,7%
CH7 -	Charges générales d'exploitation	(87 947)	(79 603)	(8 344)	10,5%
CH8 -	Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(19 697)	(18 910)	(787)	4,2%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>339 959</b>	<b>347 717</b>	<b>(7 758)</b>	<b>-2,2%</b>
PR8 \ CH9	Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	24	2 004	(1 980)	-98,8%
CH11 -	Impôt sur les bénéfices	(107 882)	(117 333)	9 451	-8,1%
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>232 101</b>	<b>232 388</b>	<b>(287)</b>	<b>-0,1%</b>
<b>Résultat net de le période</b>		<b>232 101</b>	<b>232 388</b>	<b>(287)</b>	<b>-0,1%</b>
<b>Résultat de base par action (en DT)</b>		<b>4,64</b>	<b>4,65</b>	<b>(0,01)</b>	<b>-0,2 %</b>
<b>Résultat dilué par action (en DT)</b>		<b>4,64</b>	<b>4,65</b>	<b>(0,01)</b>	<b>-0,2 %</b>

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

PERIODE DU 01 JANVIER 2025 AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024	Variation	
			Montant	%
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>				
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	966 897	1 037 001	(70 104)	- 6,8%
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(455 971)	(437 206)	(18 765)	4,3%
Dépôts / Retraits de dépôts auprès d'autres établissements bancaires et financiers	(65 524)	(1 014)	(64 510)	6359,6%
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	144 252	(361 410)	505 662	-139,9%
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	796 819	582 028	214 791	36,9%
Titres de placement	4 339	(4 165)	8 504	-204,2%
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(398 844)	(359 744)	(39 100)	10,9%
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	91 619	(31 113)	125 731	-401,1%
Impôt sur les bénéfices	(111 650)	(109 155)	(2 495)	-2,2%
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>971 937</b>	<b>315 223</b>	<b>656 714</b>	<b>208,3%</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>				
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	102 271	138 342	(36 071)	-26,1%
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(1 349 673)	(333 585)	(1 016 087)	304,6%
Acquisitions / Cessions d'immobilisations	(19 978)	(26 141)	6 162	-23,6%
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>	<b>(1 267 380)</b>	<b>(221 384)</b>	<b>(1 045 996)</b>	<b>472,5%</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>				
Emission d'emprunts	80 000	-	80 000	100%
Remboursement d'emprunts	(12 000)	(6 414)	(5 586)	-87,1%
Augmentation / diminution des ressources spéciales	(7 501)	(14 277)	6 776	-47,5%
Dividendes versés	(210 000)	(183 339)	(26 661)	14,5%
Flux sur fonds social	120	138	(17)	-12,7%
<b>Flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>	<b>(149 381)</b>	<b>(203 892)</b>	<b>78 512</b>	<b>-38,6%</b>
<b>Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de la période</b>	<b>(444 824)</b>	<b>(110 053)</b>	<b>(334 771)</b>	<b>304,2%</b>
Liquidités et équivalents de liquidités en début de période	1 841 249	1 951 302	(110 053)	-5,6%
<b>Liquidités et équivalents de liquidité fin de l'exercice</b>	<b>1 396 425</b>	<b>1 841 249</b>	<b>(444 824)</b>	<b>-24,2%</b>

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2025

[UNITE : Milliers de Dinars]

	31/12/2025	31/12/2024	Variation	
			Montant	%
<b>ACTIF</b>				
Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	1 921 884	1 730 727	191 157	11,0%
Créances sur les établissements bancaires et financiers	241 536	244 740	(3 205)	(1,3%)
Créances sur la clientèle (*)	7 663 019	7 841 855	(178 836)	(2,3%)
Portefeuille-titres commercial	42 873	46 359	(3 486)	(7,5%)
Portefeuille d'investissement	3 207 474	1 738 731	1 468 742	84,5%
Titres mis en équivalence	62 640	55 392	7 248	13,1%
Valeurs immobilisées	155 690	155 663	27	0,0%
Goodwill	120	216	(97)	(44,7%)
Autres actifs	693 125	642 459	50 665	7,9%
Impôt différé Actif	3 226	3 246	(20)	(0,6%)
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 991 585</b>	<b>12 459 389</b>	<b>1 532 196</b>	<b>12,3%</b>
<b>PASSIF</b>				
Banque Centrale et CCP	541 276	0	541 276	100,0%
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	115 715	31 167	84 548	271,3%
Dépôts et avoirs de la clientèle (*)	11 258 107	10 440 732	817 375	7,8%
Emprunts et ressources spéciales	332 643	298 873	33 770	11,3%
Autres passifs (*)	480 657	472 822	7 835	1,7%
Impôt différé Passif	-	-	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>12 728 398</b>	<b>11 243 594</b>	<b>1 484 803</b>	<b>13,2%</b>
<b>TOTAL INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>35 554</b>	<b>32 795</b>	<b>2 759</b>	<b>8,4%</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital	250 000	210 000	40 000	19,0%
Réserves	634 474	572 849	61 625	10,8%
Autres capitaux propres	3 646	3 646	0	0,0%
Résultats reportés	104 177	156 789	(52 612)	(33,6%)
Résultat de l'exercice	235 336	239 715	(4 380)	(1,8%)
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 227 633</b>	<b>1 182 999</b>	<b>44 634</b>	<b>3,8%</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13 991 585</b>	<b>12 459 389</b>	<b>1 532 196</b>	<b>12,3%</b>

(\*) Chiffres retraités pour les besoins de la comparabilité

## ÉTAT DES ENGAGEMENTS HORS BILAN CONSOLIDÉ

ARRETE AU 31 DECEMBRE 2025  
(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024	Variation	
			Montant	%
<b>PASSIFS EVENTUELS</b>				
Cautions, avals et autres garanties données	653 523	799 892	(146 369)	(18,3%)
Crédits documentaires	178 020	210 424	(32 404)	(15,4%)
Actifs donnés en garantie	577 000	0	577 000	100,0%
<b>TOTAL PASSIFS EVENTUELS</b>	<b>1 408 543</b>	<b>1 010 316</b>	<b>398 227</b>	<b>39,42%</b>
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>				
Engagements de financement donnés	354 631	432 282	(77 651)	(17,9%)
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>354 631</b>	<b>432 282</b>	<b>(77 651)</b>	<b>(17,9%)</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>				
Engagements de financement reçus	60 000	16 750	43 250	258,2%
Garanties reçues	2 975 484	3 100 565	(125 081)	(4,0%)

## ÉTAT DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

PERIODE DU 01 JANVIER 2025 AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024	Montant	Variation %
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>				
Intérêts et revenus assimilés	802 170	863 865	(61 695)	(7,1%)
Commissions (en produits)	153 119	153 436	(317)	(0,2%)
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	79 095	71 700	7 395	10,3%
Revenus du portefeuille d'investissement	181 654	129 174	52 480	40,6%
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>1 216 038</b>	<b>1 218 175</b>	<b>(2 137)</b>	<b>(0,2%)</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>				
Intérêts courus et charges assimilées	(464 024)	(458 785)	(5 239)	1,1%
Commissions encourues	(16 527)	(19 634)	3 107	(15,8%)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>(480 551)</b>	<b>(478 419)</b>	<b>(2 132)</b>	<b>0,4%</b>
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>735 487</b>	<b>739 755</b>	<b>(4 268)</b>	<b>(0,6%)</b>
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(26 631)	(44 845)	18 214	(40,6%)
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement (*)	5 849	7 836	(1 986)	(25,3%)
Autres produits d'exploitation	18 366	18 964	(599)	(3,2%)
Frais de personnel	(277 559)	(259 119)	(18 440)	7,1%
Charges générales d'exploitation	(92 736)	(85 866)	(6 870)	8,0%
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	(20 718)	(19 783)	(936)	4,7%
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>342 057</b>	<b>356 942</b>	<b>(14 885)</b>	<b>(4,2%)</b>
Quote-part dans les résultats des Sociétés mises en équivalence	7 092	6 606	485	7,3%
Solde en gain \ perte provenant des autres éléments ordinaires	2 366	4 283	(1 917)	(44,8%)
Impôt sur les bénéfices	(112 270)	(123 362)	11 092	(9,0%)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>239 246</b>	<b>244 470</b>	<b>(5 224)</b>	<b>(2,1%)</b>
Part du résultat revenant aux minoritaires	(3 912)	(4 758)	846	(17,8%)
<b>RESULTAT NET CONSOLIDE DE LA PERIODE DU GROUPE</b>	<b>235 336</b>	<b>239 715</b>	<b>(4 379)</b>	<b>(1,8%)</b>
<b>RÉSULTAT APRÈS MODIFICATIONS COMPTABLES DU GROUPE</b>	<b>235 336</b>	<b>239 715</b>	<b>(4 379)</b>	<b>(1,8%)</b>
<b>RESULTAT DE BASE PAR ACTION (en DT)</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(1,9%)</b>
<b>RESULTAT DILUE PAR ACTION (en DT)</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(1,9%)</b>

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

PERIODE DU 01 JANVIER 2025 AU 31 DECEMBRE 2025

(UNITE : Milliers de Dinars)

	31/12/2025	31/12/2024	Variation	
			Montant	%
<b>FLUX D'EXPLOITATION</b>				
Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus du portefeuille d'investissement)	1 037 920	1 125 466	(87 546)	-7,8%
Charges d'exploitation bancaire décaissées	(473 495)	(476 295)	2 800	-0,6%
Dépôts / Retraits auprès d'autres établissements bancaires et financiers	1 573	26 980	(25 407)	-94,2%
Prêts et avances / Remboursement prêts et avances accordés à la clientèle	144 659	(391 340)	535 999	-137,0%
Dépôts / Retraits de dépôts de la clientèle	817 375	513 927	303 448	59,0%
Titres de placement	(1 612)	1 121	(2 733)	-243,9%
Sommes versées au personnel et créditeurs divers	(370 295)	(344 985)	(25 310)	7,3%
Autres flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(18 916)	(20 854)	1 938	-9,3%
Impôt sur les bénéfices	(111 868)	(126 267)	14 399	-11,4%
<b>Total flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>1 025 341</b>	<b>307 754</b>	<b>717 588</b>	<b>233,2%</b>
<b>FLUX D'INVESTISSEMENT</b>				
Intérêts et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement	182 723	151 203	31 521	20,8%
Acquisitions / Cessions sur portefeuille d'investissement	(1 463 962)	(302 604)	(1 161 357)	383,8%
Acquisitions / Cessions sur immobilisations	(20 745)	(27 098)	6 353	-23,4%
<b>Total flux de trésorerie nets affectés aux activités d'investissement</b>	<b>(1 301 983)</b>	<b>(178 500)</b>	<b>(1 123 484)</b>	<b>629,4%</b>
<b>FLUX DE FINANCEMENT</b>				
Emission d'actions	0	0	0	-
Emission d'emprunts	0	0	0	-
Remboursement d'emprunts	(49 639)	(10 628)	(39 011)	367,1%
Augmentation / diminution ressources spéciales	79 113	(26 487)	105 600	-398,7%
Dividendes	(212 140)	(185 517)	(26 624)	14,4%
Flux sur fonds social	138	138	0	0,0%
<b>Total flux de trésorerie nets affectés aux activités de financement</b>	<b>(182 528)</b>	<b>(222 494)</b>	<b>39 966</b>	<b>-18,0%</b>
Variation nette des liquidités et équivalents de liquidités au cours de l'exercice	(459 170)	(93 240)	(365 931)	392,5%
Liquidités et équivalents de liquidités en début d'exercice	1 856 949	1 950 189	(93 240)	-4,8%
<b>Liquidités et équivalents de liquidités en fin d'exercice</b>	<b>1 397 779</b>	<b>1 856 949</b>	<b>(459 170)</b>	<b>-24,7%</b>

# التقرير السنوي للنشاط 2025



التجاري بنك  
Attijari bank  
فيكم واثقون

# كلمة رئيس مجلس الإدارة

جاءت سنة 2025 في إطار بيئة دولية لا تزال تتسم بعدم اليقين، وفي الوقت نفسه تشهد إعادة تشكيل تدريجية لتوازنات الاقتصاد العالمي. ووفقًا لصندوق النقد الدولي في تقريره الأخير الصادر في أكتوبر 2025، يُتوقع أن يبلغ معدل النمو العالمي نحو 3.2%، مدعومًا بتراجع تدريجي لمعدلات التضخم واستقرار نسبي للسياسات النقدية في عدد من الاقتصادات الكبرى. وقد عزز هذا السياق، الذي أصبح أكثر وضوحًا وإن لم يخل من المخاطر، التوقعات الموجهة نحو المؤسسات المالية، لتي يُنتظر منها الجمع بين الصلابة الاحترازية، وتعزيز الحوكمة، والقدرة على الاستشراف لمواكبة التحولات الهيكلية التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

هذه الديناميكية، مستفيدة من تعزيز أوجه التكامل داخل المجموعة، ومكرسة حضورها وتأثيرها في الأسواق التي تنشط فيها.

وبالتوازي مع ذلك، يواصل التجاري بنك تعزيز منظوماته في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال للمتطلبات التنظيمية، في بيئة تتسم بارتفاع متطلبات الشفافية والصلابة الاحترافية. ويعكس الإدماج التدريجي والمنهجي لمعايير البيئة والمجتمع والحوكمة، إلى جانب تحديث آليات الرقابة الداخلية والارتقاء بمعايير الحوكمة، إرادة واضحة لترسيخ الأداء المستدام في إطار من المسؤولية المؤسسية والثقة المتبادلة.

وفي هذا السياق، تمثل شهادة اعتماد التدقيق الصادرة عن المعهد الفرنسي للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية (IFACI) علامة بارزة على مستوى النضج في مجالات الحوكمة والامتثال والشفافية. فهي تتجاوز إطار الرقابة لتصبح رافعة حقيقية لخلق القيمة، بما يخدم الأداء الشامل ويعزز الثقة المستدامة. كما تعزز هذه الشهادة مصداقية البنك لدى الجهات التنظيمية والمساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة، وتضع منظومتي التدقيق والرقابة الداخلية في صميم ديناميكية التحسين المستمر.

وتستند هذه الإنجازات أساساً إلى التزام مستمر وتعبئة نموذجية لكافة المتعاونين. فقد أسهمت جهودهم في إنجاح التحولات التي باشرها البنك، مع الحفاظ في الوقت ذاته على التوازنات المالية، ومثانة المركز المالي، وقدرة نموذج الاقتصاد على الصمود.

ومع اختتام الخطة الاستراتيجية 2021-2025، يدخل التجاري بنك مرحلة جديدة من مساره التنموي مستنداً إلى أسس متينة ورؤية واضحة المعالم. فقد مكنت التحولات التي تم تنفيذها خلال السنوات الأخيرة من تعزيز نموذج البنك بشكل مستدام على المستويات المالية والتنظيمية والحوكمة. وفي ظل بيئة تتسم بتسارع التحولات، يعتزم التجاري بنك مواصلة مسار تطوره بروح من الحكمة والتبصر، بالاعتماد على ركائزه الأساسية وقدرته على التكيف والتزام فرقه، بما يتيح له مواصلة خلق قيمة مستدامة لفائدة مساهميه وحرصائه وكافة الأطراف المعنية، إسهاماً في دعم التنمية الاقتصادية للبلاد.

وفي هذا الإطار، أكد الاقتصاد التونسي خلال سنة 2025 قدرته على الصمود والتكيف. فقد تسارع نسق النمو الاقتصادي ليبلغ 2.5% وفق تقديرات صندوق النقد الدولي، مدفوعاً بانتعاش عدد من القطاعات الرئيسية، ولا سيما الفلاحة والخدمات، إضافة إلى الحفاظ على التوازنات الماكرو-اقتصادية. كما ارتفعت العائدات السياحية بنسبة 6.5% خلال السنة، في حين سجلت تحويلات التونسيين المقيمين بالخارج زيادة بنسبة 6.0% لتبلغ في مجموعها 16.9 مليار دينار، أي ما يعادل 135.5% من خدمة الدين الخارجي. ورغم استمرار بعض التحديات الهيكلية، فإن هذه المؤشرات تعكس الإمكانيات التي يزخر بها الاقتصاد الوطني وتبرز الدور المحوري للقطاع البنكي في تمويل النمو، وتعزيز الاستقرار الماكرو-اقتصادي، ومواكبة التحولات الاقتصادية التي يشهدها البلد.

في هذا السياق، واصل التجاري بنك خلال سنة 2025 مساره الرامي إلى تعزيز أسسه وترسيخ تحوله المؤسسي بشكل مدروس، محققاً نتائج إجمالية مرضية بالنظر إلى القيود الماكرو-اقتصادية والتنظيمية القائمة. وقد أثبت البنك قدرته على الجمع بين الأداء المالي المتميز، والقرب من الحرفاء، والالتزام بمسؤولياته المؤسسية، في بيئة تتسم بتشدد متزايد في المتطلبات الاحترافية ومعايير الحوكمة. وتعكس النتائج المحققة مثانة نموذج الاقتصاد، ووجهة الخيارات الاستراتيجية المعتمدة، بالإضافة إلى الثقة المتجددة التي يحظى بها لدى الحرفاء والشركاء والمستثمرين.

وقد تجلت هذه الثقة بشكل خاص في تطور القيمة السوقية للبنك. فمع موفى سنة 2025، بلغت القيمة السوقية للتجاري بنك مستوى 3.3 مليار دينار، مقابل 2.2 مليار دينار في السنة السابقة، مسجلة بذلك مردودية في حدود 61.4%. وتمثل هذه النتيجة مؤشراً قوياً على اعتراف السوق بمسار الأداء الذي ينهجه البنك، وبجودة منظومة الحوكمة المعتمدة لديه، وبأفاقها الواعدة في مجال التنمية المستدامة.

كما أكدت سنة 2025 الدور البارز الذي تضطلع به التجاري بنك في مرافقة النسيج الاقتصادي الوطني. فقد استجاب البنك لاحتياجات مختلف فئات الحرفاء، من الأفراد والمهنيين والمؤسسات الصغرى جداً والصغرى والمتوسطة وصولاً إلى المؤسسات الكبرى، من خلال طول مالية ملائمة تجمع بين الخبرة القطاعية والابتكار وقرب العلاقة مع الحرفاء. كما ساهمت الشركات التابعة بدورها بفاعلية في

---

كلمة  
المدير العام





في ظل بيئة دولية اتسمت باستمرار التوترات وبنمو عالمي معتدل، ظلت هوامش المناورة الاقتصادية محدودة. غير أنّ هذه المرحلة كشفت أيضاً عن فرص جديدة أمام الاقتصادات القادرة على تكييف نماذجها التنموية، وتأمين ديناميكية قطاع الخدمات، وتعزيز قدرتها على الصمود أمام الصدمات الخارجية، في إطار سياسات عمومية ونقدية أكثر وضوحاً وقابلية للقراءة.

بالنسبة للإقتصاد التونسي، أكدت سنة 2025 تحسن مسار تدريجي. فقد دعمت عودة النشاط في القطاع الفلاحي وصمود قطاع الخدمات وتيرة النمو الاقتصادي. كما واصل التضخم السنوي منناه التنازلي ليبلغ 5,3% مقابل 7,0% في سنة 2024، وهو ما يعكس نجاعة السياسات النقدية والتحكم التدريجي في الضغوط التضخمية. من جهة أخرى، أظهرت التوازنات الخارجية درجة ملحوظة من الصمود، حيث غطت احتياطات العملة الصعبة ما يعادل 105 أيام توريد، مدعومة بانتعاش العائدات السياحية وتحويلات التونسيين المقيمين بالخارج، بما أتاح إطاراً داعماً لنشاط القطاع البنكي.

إتخذ الشمول المالي في سنة 2025 بعداً هيكلياً في نموذجنا البنكي. فمن خلال فضاء دار المشاريع، وتعزيز الانتشار الجغرافي في مختلف ولايات الجمهورية الأربع والعشرين، وإبرام الشراكات مع وفاكاش ومشغلي تحويل الأموال، إضافة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية عبر أكاديمية التجاري بنك، نواصل ترسيخ دورنا كمحفز للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولم تعد الشمولية المالية مجرد مبادرة مؤقتة، بل أصبحت ركيزة تحوّل مستدام يقوم على القرب والابتكار والمرافقة المسؤولة.

وقد تميزت هذه السنة أيضاً بالاعتراف الدولي بالالتزامنا في مجال تجربة الحرفاء، من خلال حصول البنك على الجائزة المرموقة «Best Bank for Customer Experience» التي تمنحها مؤسسة Euromoney. ويعكس هذا التتويج وجهة استراتيجيتنا العلائقية وجودة خدماتنا وقدرتنا على خلق قيمة مستدامة لفائدة حرفائنا.

وفي الوقت نفسه، واصل التجاري بنك تعزيز حوكمته وآليات الامتثال الخاصة به. فقد مثل تحديث منظومات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (LAB-FT)، وإطلاق مشروع الامتثال الذكي (Smart Compliance)، والحصول على شهادة اعتماد للتدقيق الداخلي، ركائز أساسية لتعزيز الثقة والشفافية والمرونة، وهي مدمجة ضمن استراتيجيتنا الشاملة للأداء المستدام.

وخلال سنة 2025، عزز التجاري بنك ترسيخ أدائه التجاري والمالي، مؤكداً متانة نموده ووجهه واستراتيجيته رغم صعوبة الظروف الاقتصادية. فقد بلغت الودائع 11,4 مليار دينار، بزيادة قدرها 7,5% مقارنة بـ 10,6 مليار دينار في سنة

في هذا السياق، قطع بنك التجاري خطوة مهمة في مسار تطوره. فقد مثلت سنة 2025 مرحلة توسيع نطاق حضورنا، وتعزيز أثرتنا، وتكريس رسالتنا، من خلال ترسيخ مكاسبنا وفي الوقت نفسه تعزيز نموذج بنكي أكثر قرباً من الحرفاء، وأكثر تجذراً في الجهات، وأكثر توجهاً نحو إحداث أثر اقتصادي واجتماعي ملموس.

وقد اضطلع البنك بدوره كاملاً كشريك للاقتصاد الوطني، من خلال تمويل الأسر والمؤسسات والمشاريع الهيكلية، مع المساهمة بصفة مسؤولة في دعم تمويل الخزينة والحفاظ على التوازنات الماكرو-اقتصادية.

كما واصل نموذج العلاقة مع الحرفاء تطوره من مقارنة تفاعلية إلى مقارنة استباقية وشخصية، مدعومة بالاعتماد على تحليل المعطيات والتقسيم المتقدم للحرفاء. وتتيح لنا هذه المقاربة استشراف احتياجات حرفائنا، ورصد الفرص قبل الإفصاح عنها، وتقديم حلول متخصصة وملائمة. وقد أسهم تخصص شبكاتنا البنكية وإحداث وكالات مخصصة في الارتقاء بجودة الخدمات وتعزيز متانة العلاقة مع الحرفاء، مع تلمين العنصر البشري في صميم العلاقة البنكية.

وشكل التحول الرقمي رافعة استراتيجية مركزية. فقد ساهم تطوير منصة Attijari Up، ورقمنة المسارات الأساسية-ولا سيما لفائدة التونسيين المقيمين بالخارج وتمويل السكن - إلى جانب أتمتة العمليات، في تعزيز الكفاءة التشغيلية وقدرة البنك على الصمود. فالرقمنة لا تعوض العلاقة الإنسانية، بل تعززها، بما يتيح لفرقنا التركيز على الاستشارة والمرافقة وخلق القيمة.



2024، في حين بلغت القروض الممنوحة 7,1 مليار دينار مقابل 7,3 مليار دينار في السنة السابقة، في ظل مزيد من الصرامة في تدبير المخاطر. كما استقر الناتج البنكي الصافي عند مستوى 709,6 مليون دينار، وبلغت النتيجة الصافية 232 مليون دينار، متجاوزة التوقعات المحددة للسنة. وتعكس هذه النتائج قدرة البنك على الحفاظ على توازناته المالية، وضمان مستوى مرتفع من الربحية، والتوفيق بين الانضباط الاحترازي ودعم الاقتصاد وخلق قيمة مستدامة. كما تعكس ثقة متجددة من قبل الحرفاء والشركاء والمستثمرين، ونجاعة استراتيجية تركز على الصمود والأداء طويل المدى.

تعد هذه الإنجازات ثمرة الالتزام النموذجي لجميع الموظفين. فقد شكّل كل من مهنيتهم وقدرتهم على التكيف وتمسكهم بقيم التجاري بنك عوامل حاسمة في إنجاح التحولات التي باشرها البنك في بيئة سريعة التغير. كما يساهم الاستثمار المستمر في تطوير الكفاءات ومسارات التطور المهني، وتحديث الممارسات الإدارية في تعزيز التوافق بين الطموحات الفردية والمشروع الجماعي للبنك. ومع انطلاق خطة استراتيجية جديدة، يتطلع التجاري بنك إلى المستقبل بثقة ووعي بالتحديات. وانطلاقاً من نموذج أكثر مرونة ورقمنة ومسؤولية، سيواصل البنك أداء رسالته في مرافقة حرفائه على المدى الطويل، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تونس، وإحداث قيمة مشتركة لفائدة مختلف الأطراف المعنية. وفي هذا الإطار، يعتزم البنك مواصلة تعزيز التزامه في مجالات البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة (ESG)، مع اغتنام فرص التطور في إطار نمو متوازن ومستدام، بما ينسجم مع مرتكزاته الأساسية وموقعه كبنك مرجعي.

# المحتوى

التجاري بنك  
Attijari bank

## تقرير النشاط

12	1.	2025 : محطة إستراتيجية بالنسبة للبنك في مسار ترسيخ الدور البنكي الشامل
14	2.	بنك يواكب التنمية الاقتصادية والاجتماعية
15	3.	أربع وعشرون ولاية، خصوصيات متعددة... وشبكة واحدة ملتزمة
16	4.	إدماج مالي شامل متعدد الابعاد
		على الميدان : حضور فعال والتزام مسؤول الرقمنة كرافعة في خدمة النفاذ الشامل والفعال للخدمات المالية الشراكات كآلية لتعزيز النفاذ إلى الخدمات المالية وتوسيع الإدماج المالي الخبرة والتكوين والتأهيل المستمر كرافعة ضمانات لمرافقة عادلة ومستدامة أصوات ميدانية تشهد على عمق المقاربة وأثرها
24	5.	المخطط الاستراتيجي 2021-2025 : أربعة تحولات أساسية أعادت تشكيل المعادلة
		العلاقة مع الحرفاء : من التفاعل إلى الاستباق تخصص شبكة الفروع ؛ من تطوير منوال التوزيع إلى رافعة استراتيجية للنجاعة والأداء الرقمنة كمحرك أساسي واستراتيجي تنظيم أكثر مرونة وكفاءة الحريف الداخلي : ركيزة ثابتة ومتجددة في مقاربة إدارة الجودة
28	6.	ثلاثة أسواق، ثلاث دعائم أساسية لتعزيز النمو وترسيخ السياسة التجارية للبنك
		سوق الخدمات المصرفية للأفراد (Retail) : ملاءمة العروض وأقلمتها وفق احتياجات الحرفاء، واقع يترجم الالتزام والجودة المؤسسات الصغيرة (TPE) : الشمول والإدماج المالي، رافعة مركزية لنمو مستدام الشركات والمؤسسات الكبرى (Corporate) : تميّز قائم على الخبرة والجودة
30	7.	إعادة هندسة علاقة القرب : علاقة أكثر قرباً، مرونةً وفاعلية
		جهات تستثمر في خصوصياتها الإنسانية عمليات ناجعة تدعم تطوير ومثانة العلاقة التجارية صوت الحريف كمؤشر على عمق التحول ومستوى التطور
32	8.	الامتثال والمسؤولية، أساس النموذج العملياتي : حوكمة فعالة ومستدامة
34	9.	تعزيز آليات الاعتماد والمصادقة ضمن منظومة التدقيق : دعامة للثقة، ترسيخ للمصداقية، وضمان للأداء المستدام
		التدقيق العام : دعامة للنجاعة والصرامة، أداة للكفاءة ومصدر للاعتماد الفروع والشركات التابعة : تعزيز كفاءة التدقيق الداخلي ودعامة أساسية لتطوير الصورة المؤسساتية للبنك المساهمون والموظفون : بناء الثقة، تعزيز الشفافية والانطلاق برؤية مستقبلية واعدة مجموعة التجاري وفا بنك : توحيد الرؤى والإجراءات وترسيخ الحوكمة الجهة الرقابية - البنك المركزي التونسي (BCT) : إشراف معزز وأمن تشريعي وتنظيمي الحرفاء : تعزيز الثقة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
37	10.	التحول الرقمي والنجاعة العملياتيّة : أداء بمقاربة صناعية حديثة في خدمة المنوال المصرفي
		تسريع التحول الرقمي بطريقة منظمة ومحكمة إنجازات رقمية ذات أثر مهني قوي تقدم رقمي ذو أثر متقدم على بيئة الأعمال وتعزيز تحديث البنية التحتية لتعزيز المتانة التكنولوجية وضمان التحديث الرقمي إعادة هندسة العمليات وتبسيط المسارات إدارة الأداء عبر تحليل متقدم ومكثف
40		الخلاصة : بنك عصري يضع العملاء في صميم مقاربه، ويرتكز على جودة الأداء وتمييز الخدمة

## الحوكمة البيئية و الاجتماعية و حوكمة المؤسسات (ESG)

44	رؤية مستدامة مدعومة باستراتيجية فاعلة في الحوكمة البيئية، الاجتماعية وحوكمة المؤسسات
45	طموح أوحده و واعد : أن يتبوأ البنك موقع الريادة في مجال الاستدامة
46	أهدافنا : خارطة طريق ESG في أفق 2030
50	تحديات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات
	كلمة المدير العام
	خلق قيمة مشتركة مع شركائنا
	التنوع البيولوجي
	العمل من أجل تنمية الجهات
	التميز والريادة في الأعمال والعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة والشركاء
	تنمية الرأس المال البشري وتعزيز التماسك الاجتماعي
	الرعاية والمساندة المؤسسية ذات البعد المجتمعي والثقافي
	الحوار مع الأطراف المعنية

## التقرير المالي

64	النشاط و المردودية المالية
	التجاري بنك في أرقام
	ديناميكية النشاط
	النتائج والمردودية
	تطور أهم المؤشرات على مدى سنوات متعددة
	أهم النسب
	التموقع على مستوى السوق
73	المساهمات و مجموعة التجاري بنك
76	المساهمون
79	هياكل التسيير و الإدارة
	التركيبة الإسمية لأعضاء مجلس الإدارة وسيرهم الذاتية
	الحوكمة
	مدققي الحسابات
92	تطور قيمة سهم التجاري بنك
94	تطور متوقع و آفاق المستقبل
96	توزيع النتائج
	تذكير بمقتضيات القانون الأساسي فيما يتعلق بتخصيص النتائج
	جدول تحركات الأموال الذاتية
99	القوائم المالية
	القوائم المالية الفردية
	القوائم المالية المجمعة
	تقارير مراقبي الحسابات
	(ملاحق)



# تقرير النتائج

# : 2025

محطة إستراتيجية بالنسبة للبنك

## مسار ترسيخ الدور البنكي الشامل في



شكلت سنة 2025 محطةً مفصلية في مسيرة التجاري بنك. فهي لم تكن مجرد رقم اضافي في مسار النمو، بل مثلت لحظة مميزة في إعادة التعريف بالدور البنكي ووظيفته الاقتصادية والمجتمعية، وذلك من خلال ترسيخ مبدأ القرب من المواطنين مع الانفتاح على الجهات، وتعزيز الحضور الفاعل والمندمج داخل الاقتصاد الوطني.

من واحات الجنوب، الى سهول الشمال الغربي الفلاحي، مرورًا بالأقطاب الصناعية لتونس الكبرى فوصولًا إلى الوطن القبلي وأقطابه السياحية، خطاب موحد وفكرة مركزية تتردد، الا وهي : بنك أكثر قربا وأكثر تكاملًا.

ويجسد هذا التحول حصيلة استراتيجية مدروسة ومتماسكة، ارتكزت على محاور واضحة المعالم، من أبرزها :

- تحديث النموذج البنكي وتعزيز نجاعته ؛
- توطيد القرب من الحرفاء ودعم القرب والإدماج الجهوي ؛
- تسريع وتيرة الابتكار والتحول الرقمي ؛
- وتدعيم مبدأ الأثر الميداني والاقتصادي المستدام.

# بنك يواكب التنمية الاقتصادية والاجتماعية

على امتداد أكثر من ثلاثة عقود، رسّخ التجاري بنك مكانته كفاعل محوري في المشهد المالي الوطني. غير أنّ هذه المكانة اكتسبت خلال سنة 2025 بُعدًا جديدًا، تجلّى في قدرتها على مواكبة التحوّل الاقتصادي والمجالي للبلاد، بمختلف أبعاده وتنوّعاته.

## مؤسسة تتحرّك بوعي ومسؤولية

يستند هذا الدور المتجدّد إلى منظومة مؤسسية متكاملة، قوامها :

- حوكمة معزّزة وشفافة ؛
- إدماج متزايد لمعايير الاستدامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) ؛
- إدارة رشيدة ومسؤولية للمخاطر ؛
- والتزام مواطني واضح وراسخ.

إذ يعتمد التجاري بنك مقارنة تتجاوز مستوى الامتثال الشكلي للمعايير الدولية، ليتجه نحو إرساء منظومة علاقات طويلة الأمد، تقوم على الثقة والمسؤولية، وترتكز على أخلاقيات المهنة.



## 24 ولاية

# فصوصيات متعددة... وتتسبقة واحدة ملتزمتة

### شبكة تغطي كامل الجهات

بفضل شبكة تضم 182 فرعا، وانتشار شامل عبر الولايات الأربع والعشرين، يواكب البنك خصوصيات محلية ثرية، تزخر جميعها بفرص تنمية واعدة ومتنوعة.

**ثلاث آليات رئيسية تعزز ريادة البنك وتدعم قدرته على المساهمة والتغيير :**

- دار المشاريع : منصة لدعم المؤسسات الصغرى، وتوسيع فرصها التنموية في كامل الفضاء الاقتصادي الوطني.
- أكاديمية التجاري بنك : فضاء للتكوين وللرفع من جاهزية الفرق البنكية لضمان جودة الأداء وفعالية الخدمات.
- المركز الرقمي (Digital Center) : منصة تدعم كفاءة الوحدات الداخلية وترجم الابتكار إلى حلول تلبي احتياجات الحرفاء.

## رؤية المدير العام

لم يعد نهج شمولية الإدماج المالي على المستوى الترايبي مجرد مبادرة ظرفية محدودة على المدى الزمني، بل أمسى زُكناً متجذرا في النموذج العملياتي والرؤية الاستراتيجية للتجاري بنك.

# إدماج مالي شامل متعدد الأبعاد

خلال سنة 2025، لم يعد الشمول والإدماج المالي مجرد آلية مكملة، بل أصبح أساس النموذج التشغيلي للتجاري بنك. إذ يتجسد هذا التوجه في مقاربة متعددة الأبعاد تشمل القرب من الميدان، محركات التحول الرقمي الشراكات المستدامة، والتطوير المستمر للموارد البشرية. ويتيح هذا التكامل تحسين النفاذ إلى الخدمات البنكية ودعم التمكين الاقتصادي على نحو مستدام.



دار المشاريع

## 1. على الميدان : حضور فعال والتزام مسؤول

من خلال البرامج الموفرة من قبل دار المشاريع وفروعها الجهوية، والحضور الفعلي في مختلف الولايات، طور البنك علاقة مباشرة مع فئات لظالما كانت على هامش المسارات المالية التقليدية، مثل رواد الأعمال في بداياتهم، النساء بالمناطق الريفية، الخريجين الجدد، ومستفيدي البرامج العمومية للريادة والإدماج الاقتصادي.

إذ شكل الإصغاء المستمر، التبسيط، والمرافقة دعائم أساسية لهذه المقاربة، التي تحول نهج الشمول والإدماج المالي إلى رافعة حقيقية للتنمية المستدامة.

## 2. الرقمنة كرافعة في خدمة النفاذ الشامل والفعال للخدمات المالية

وتوسيع نطاق النفاذ إلى الخدمات البنكية، بما في ذلك في المناطق الأقل قربًا من مراكز الخدمات البنكية. وبذلك، أصبحت الرقمنة أداة ناجزة وفعالة لتعزيز الفرص والشمول المالي على الصعيد الوطني.

أسهم تعميم منصة Attijari Up، ورقمنة المسارات البنكية، واعتماد رؤية شاملة للحريف عبر مسح كلي 360 درجة، في التقليل من العقبات المجالية والإجرائية. إذ مكنت هذه الحلول من تبسيط الإجراءات وتيسير بناء العلاقة مع الحرفاء،

## 3. الشراكات كآلية لتعزيز النفاذ إلى الخدمات المالية وتوسيع الإدماج المالي

بالبنى التقليدية لنسيج الخدمات. إذ من خلال تنويع قنوات التوزيع، ييسر البنك، بصفة سلسلة ومستمرة، التحويلات المالية والتدفقات النقدية، دافعا بذلك مسار الإدماج الاقتصادي.

يشكل التعاون الاستراتيجي مع وفا كاش (WAFACASH) بتنويع الشراكات مع مشغلي تحويل الأموال (MTO)، رافعة أساسية لتطوير منظومة التحويلات المالية وتوسيع نطاق حضور البنك، لما يمكنه من تجاوز العقبات المرتبطة

## 4. الخبرة والتكوين والتأهيل المستمر كرافعة ضمانات لمرافقة عادلة ومستدامة

البنك ومختصيه على مرافقة مختلف الشرائح، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف مستويات التكوين المالي والإدماج الإداري والجغرافي بين الفئات المستهدفة.

يشكل الارتقاء بمهارات الطاقات البشرية رافعة أساسية لإنجاح سياسات الشمول والإدماج المالي. فيفضل التكوين المتخصص والمسارات التأهيلية المعتمدة، إلى جانب مقاربة القرب التي تعتمدها فروع الأكاديمية، تتعزز قدرة مستشاري

## رؤية المدير العام

يجدد التجاري بنك التزامه بجعل الشمول والإدماج المالي نهجا محوريا للتحويل المستدام. فقد تجاوزت هذه المقاربة حدود المنتجات أو الحملات الظرفية، لترتقي إلى نصاب « البنية الهيكلية المتكاملة والمندمجة »، حيث تغذيها آليات القرب، الشراكات الاستراتيجية، والرؤية القائمة على المسؤولية المجتمعية والمستدامة.



# أطوات ميدانية تشهد على عمق المقاربة وأثرها





## فني تونس العاصمة

لقد مكنتنا البيانات من فهم حرفائنا بطريقة أعمق وأكثر تكثيفا. لم نعد نكتفي بمقاربة الرد والاستجابة، بل أصبحنا نستبق الاحتياجات ونستشرف تطورها.

المدير الجهوي لتونس

## فني الشمال والشمال الغربي

شكلت الرقمنة محركا أساسيا لتوطيد القرب من الحرفاء، فيما عززت دار المشاريع ترسيخ الثقة لدى رواد الأعمال والشباب.

المدير الجهوي للشمال والشمال الغربي

## فني الوسط والوطن القبلي

مكنت تطبيق Attijari Up، معززة بمقاربة تخصص شبكة الفروع، من إحداث أثر نوعي وملاموس في تجربة الحرفاء، حيث ارتفع مستوى الارتياح وتعمقت جودة المرافقة.

المديرة الجهوية للوسط والوطن القبلي

## فني الجنوب

هنا، حيث تمتد المسافات، يترجم تطوير الإجراءات البنكية إلى مكاسب زمنية مباشرة لفائدة الحرفاء.

المدير الجهوي للجنوب



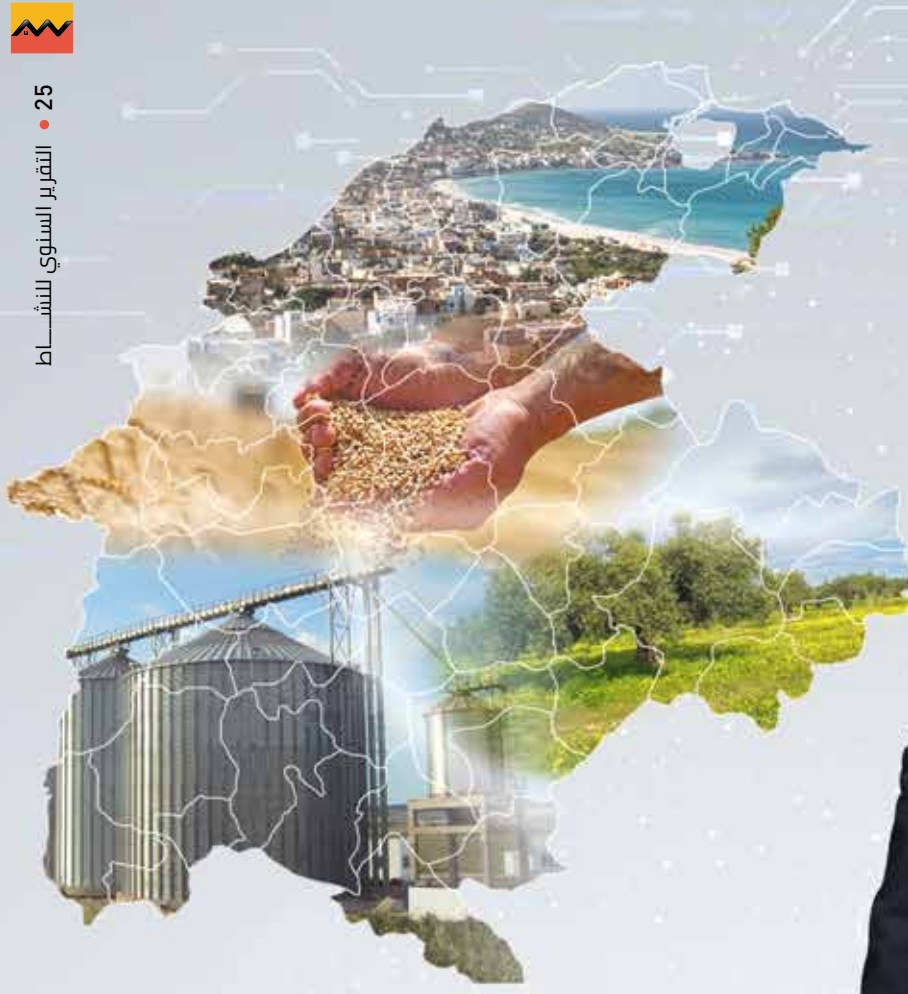


## شهادة المدير الجهوي لتونس

شهد إقليم جهة تونس العاصمة (تقسيم إداري خاص بالبنك) في سنة 2025 مرحلة مفصلية، حيث تسارعت وتيرة التحول وفقا للمخطط الاستراتيجي 2021-2025. إذ تمثل هذا الزخم في اعتماد نهج استباقي واستشراقي جديد في التعامل مع الحرفاء، مدعومًا بمنظومات تحليل البيانات المعزز (DATA) وتعزيز الاستخدام الفعّال والناجز للأدوات الرقمية، ما مكن البنك من تقديم خدمات أكثر دقة وملاءمة للاحتياجات المتنوعة والمتسارعة للحرفاء.

كما ساهم افتتاح وكالات وفروع متخصصة للبنك وتوزيع فرق ميدانية Client Service Team في تعزيز مرافقة المهنيين، المؤسسات وحرفاء الشريحة العليا والمميزة. وقد انعكس هذا الجهد في ارتفاع ملحوظ لمستوى رضا الحرفاء، وزيادة القدرة على استشراف احتياجاتهم، مستفيدا من رقمنة المسارات وتعزيز تأهيل وكفاءة الفرق.

إذ لم يقتصر هذا التحول على تحديث المسارات التشغيلية فحسب، بل رسخ أيضا دور البنك كمؤسسة قرب وجوار، تجمع بين الخبرة، السرعة، الجودة، والابتكار في تقديم خدمات فعالة ومتكاملة في قلب العاصمة.



## شهادة المدير الجهوي للشمال والشمال الغربي

شهدت جهات الشمال والشمال الغربي (تقسيم إداري خاص بالبنك) ديناميكية جديدة مدفوعة بتحديث بنية التوزيع والخدمات للبنك، وإرساء فروع متخصصة، إلى جانب تدعيم مراكز الأعمال. وقد أتاح هذا التطور مقارنة أكثر دقة في التعامل مع الخصوصيات الجهوية، في مناطق تتقاطع فيها الأنشطة الصناعية والفلاحية والسياحية.

وفي هذا السياق، برز دور منظومة دار المشاريع كرافعة ذات أثر مباشر وفعال، لا سيما لفائدة المؤسسات الصغرى ورواد الأعمال الشباب. وخلال سنة 2025، شهدت برامج المرافقة، التكوين وتطوير نسيج العلاقات المهنية تكثيفا ملحوظا، ما أسهم في ترسيخ موقع البنك كشريك محوري في دعم التنمية الاقتصادية على المستوى الجهوي. كما ساهم التحول الرقمي، المدعوم بالحلول التي طورها مركز التطوير الرقمي Digital center الخاص بالبنك، في تبسيط النفاذ إلى الخدمات البنكية بالمناطق الأكثر بعدا. أين أفضت هذه التحولات إلى تمكين الحرفاء من تجربة بنكية أقرب، أكثر مرونة، ومتماهية مع متطلبات محيطهم المحلي.



## شهادة المديرة الجهوية للواسط والوطن القبلي

في جهة الواسط والوطن القبلي (تقسيم إداري خاص بالبنك) ، تمثلت أولوية سنة 2025 في تعزيز القرب من الحريف، مع دعم القطاعات المحركة للاقتصاد الجهوي، وعلى رأسها الصناعات الغذائية، السياحة، الصناعات التقليدية، والمؤسسات الصغرى والمتوسطة.

وبفضل التقسيم الدقيق للحرفاء واعتماد أدوات قيادة حديثة، أمكن تقديم عروض أكثر ملاءمة ومرافقة أكثر نجاعة. أين استفادت المؤسسات، على وجه الخصوص، من نموذج المرافقة والخدمة الجديد، المدعوم بمحافظ متخصصة وكفاءات معززة لدى الفرق التجارية.

أما بالنسبة للحرفاء الأفراد، فقد أتاح الانتشار التدريجي للتطبيق Attijari Up تجربة رقمية أكثر سلاسة ومرونة، ما أسهم في ترسيخ ثقافة الخدمات عن بعد. وقد أكدت سنة 2025 قناعة راسخة لدى البنك يؤكد جوهريها على أن الجهة تزخر بإمكانات تنموية واعدة، وأن دوره يتمثل في مواصلة تحفيز هذا الزخم من خلال مؤسسة ملتزمة، مرنة، وموجهة نحو الاستدامة وتكريس الأثر المحلي.



## شهادة المدير الجهوي للجنوب

حققت جهة الجنوب (تقسيم إداري خاص بالبنك) مكاسب ملموسة بفضل إعادة الهيكلة التنظيمية التي استثمر فيها البنك. وقد أسهم تبسيط الإجراءات، تعزيز المرونة العملية، وتحديث شبكة الفروع في إحداث تحسن فعلي في جودة الخدمات، ضمن جهة تفرض خصوصياتها المكانية والجغرافية اعتماد مقارنة عملية قائمة على القرب الميداني الحقيقي.

تركزت جهود البنك خلال سنة 2025 على مرافقة رواد الأعمال، المؤسسات الصغرى والمتوسطة المحلية، وسلاسل القيمة الفلاحية، إلى جانب تيسير النفاذ إلى الخدمات الرقمية لفائدة الحرفاء الأفراد. وقد شكلت رقمنة المسارات، لا سيما في مجال القروض والعمليات البنكية المسداة للمواطنين بالخارج TRE، مكسبا نوعيا في مناطق كانت تعتمد سابقا على مقارنة مادية وحضورية تقليدية.

إذ تنخرط جهة الجنوب اليوم نحو ديناميكية إيجابية، يجد فيها الحرفاء بنكا متكاملا وملتزما بوضوح بدعم التنمية الجهوية والأثر المحلي.

## المخطط الاستراتيجي 2021-2025 : أربعة تحولات أساسية أعادت تشكيل المعادلة

أتاح استكمال المخطط الاستراتيجي للتجاري بنك إنجاز أربعة تحولات كبرى، أرست أسس نموذج بنكي جديد، أكثر حداثة ونجاعة، وقدرة على الاستجابة لمتطلبات المرحلة و متغيراتها.

## 1. العلاقة مع الحرفاء : من التفاعل إلى الاستباق

انتقل البنك من نموذج يقوم على التفاعل مع الطلبات، إلى نموذج استباقي، وذلك بفضل :

- التجزئة المتقدمة والدقيقة للحرفاء، لضمان تقديم عروض وخدمات مخصصة تلبي احتياجات كل فئة.
- اعتماد رؤية شاملة للحريف بمرح 360° مدعومة باستغلال معمق للبيانات لتحسين فهم سلوك الحرفاء واستشراف احتياجاتهم.
- إطلاق حملات Data و Push Marketing عالية الأداء، أسهمت في تعزيز الجهد التجاري بنسبة مساهمة وصلت إلى 30% من الإنجاز.
- الابتكار والتصميم المشترك مع الحرفاء، من خلال تنظيم عشر مجموعات تركيز (Focus Groups) شملت الأفراد، المؤسسات الصغرى، المتوسطة والكبرى.

## رؤية المدير العام

أمسى البنك اليوم قادرا على رصد واستقراء الفرص قبل تشكلها. إذ يتيح النموذج العلائقي الاستباقي والموجه بالبيانات إقامة علاقات أعلى تخصصا وأكثر نجاعة.

## 2. تخصص شبكة الفروع؛ من تطوير منوال التوزيع إلى رافعة استراتيجية للنجاعة والأداء

شهدت شبكة الفروع البنكية نشر 53 فرعًا متخصصًا، مكن البنك من تقديم تجربة ملائمة ومتكيفة مع مختلف الشرائح، من خلال :

- الارتقاء بعروض الأفراد ؛
- مرافقة معززة للمؤسسات الصغرى والمتوسطة ؛
- إحاطة مكثفة بالمؤسسات الصغرى ؛
- تقديم حلول متطورة مصممة خصيصا للحرفاء ذوي المتطلبات الرفيعة.

وقد ترجمت هذه المقاربة في تحقيق نتائج ملموسة، من أبرزها :

- علاقة الحريف بخبراء البنك أكثر جودة وقيمة مضافة، مع تحسّن ملموس في جودة التكفل والمرافقة بالفروع، أين سجلت نسبة رضا تفوق 90% ؛
- ديناميكية تجارية متينة انعكست في تطور مستمر في الأداء؛
- استغلال أمثل للوقت التجاري، مما يتيح مرافقة أكثر ملائمة ونجاعة.

## رؤية المدير العام

التخصص لا يرادف تفكيك القيمة المسداة للحرفاء، بل يسهم في رفع جودة الخدمة وتعميق أثر العلاقة معهم. وبفضل هذه المقاربة، توج البنك بجائزة مرموقة «Best Bank for Customer Experience» من «Euromoney Awards» تقديرا لتميزه في تقديم تجربة مصرفية مبتكرة وذات قيمة مضافة.

### 3. الرقمنة كمحرك أساسي واستراتيجي

مُثل إحداه Digital Center منعطفًا استراتيجيًا في مسار تطوير بنية البنك ومقارنته، حيث شرع في :

- تحديث بنيته التكنولوجية ؛
- رقمنة المسارات الأساسية، لا سيما عمليات TRE، القرض السكني، وقروض الاستهلاك ؛
- إطلاق تطبيق Attijari Up الحديثة، عالية المرونة وسهلة الاستخدام ؛
- منظومة تشغيلية شاملة، تقوم على تكامل البيانات، تعزيز المرونة، وضمان أعلى معايير الأمن السيبراني، لتكون جوهر العمليات اليومية.

وبذلك أصبحت الرقمنة محركًا ملموسًا للأداء وضمان سلسلة تجربة الحريف، من خلال :

- تقليص هام في تقدم التطبيقات بما يعزز الموثوقية والاستدامة ؛
- تجربة استخدام متجددة عبر Attijari Up التي توفر مرونة في التفاعل مع الخدمات البنكية ؛
- تحول جذري في استقطاب الحرفاء التونسيين المقيمين بالخارج، يعكس فعالية الاستراتيجية التسويقية والتقنية للبنك ؛
- رقمنة كاملة لمسار القرض السكني، لضمان سرعة الإنجاز ودقة العمليات ؛
- إعطاء البيانات مكانة مركزية ذات طابع استراتيجي، حيث تمكّن من توجيه عملية اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.

## رؤية المدير العام

الرقمنة لا تعوّض العلاقة الإنسانية، بل تعززها وتدعم جودتها.



#### 4. تنظيم أكثر مرونة وكفاءة

بالتوازي مع التحول الرقمي، شرع البنك في تبسيط هيكلته، تيسير إجراءاته، وفي الاستثمار المكثف والنوعي في رأس المال البشري. ومن خلال العديد من مسارات التكوين، إطلاق ثمانية فروع جهوية للأكاديمية، واعتماد نموذج موارد بشرية مُحدّث، عزز التجاري بنك ريادته على الصعيدين البشري والعمليتي، عبر :

- إجراءات مبسّطة وأكثر مرونة ؛
- تقليص الحواجز التنظيمية ؛
- تطوير واسع للكفاءات ؛
- أكاديمية تضمّ 8 فروع جهوية.

#### 5. الحريف الداخلي : ركيزة ثابتة ومتجددة في مقاربة إدارة الجودة

واكب تحول العلاقة مع الحريف الداخلي تطور جوهري في منظومة إدارة الجودة، من خلال :

- إرساء آلية منظمة لتجميع مقترحات التحسين المستمر، تركز على شبكة تضمّ 40 منسق جودة، وتغطي 25 مجالاً مهنيًا. أصبحت هذه الشبكة بمثابة جهاز استشعار حقيقي للأداء التشغيلي، أين يقوم بتسهيل التعديلات، علاوة على تأمين التطبيق الناجع للإجراءات، وتسريع تنزيل الحلول التصحيحية والعملياتية.

## رؤية المدير العام

أمست التحولات الداخلية من أبرز رافعات التطور الخارجي للبنك. إذ لم يعد يكتفي هذا الأخير باستشراف حاجيات الحرفاء، بل أصبح يشاركهم مسارات تصميم العروض، مستندا إلى ثقافة جودة موجهة نحو الاستدامة والتحسين المستمر.

# ثلاثة أسواق؛ ثلاث دعائم أساسية لتعزيز النمو وترسيخ السياسة التجارية للبنك

1. سوق الخدمات المصرفية للأفراد (Retail) : ملاءمة العروض وأقلمتها وفق احتياجات الحرفاء، واقع يترجم الالتزام والجودة.

يستفيد حرفاء قطاع التجزئة البنكية اليوم من :

- علاقة أكثر خبرة ومهنية ؛
- منتجات مبتكرة مثل Exclusive, Signature, Step Up, Flex ؛
- مرافقة رقمية متكاملة.

وبفضل تخصص شبكة الفروع والتوزيع وتحديث المسارات، تحقق :

- تحسن مستوى الرضا العملاء بمقدار 4 نقاط وفق مؤشر صافي الترويج (NPS) ؛
- إثراء العرض بمنتجات حديثة ؛
- رقمنة إستقطاب الحرفاء وتحيين العلاقة التجارية.

## رؤية المدير العام

يمثل هذا التطور أحد الورشات الكبرى للمخطط الاستراتيجي 2021-2025، انطلاقاً من قناعة راسخة مفادها أن بنك الغد يقوم على :

- التميز في العلاقة مع الحريف ؛
- الفهم الدقيق لاحتياجاته؛
- القدرة على مرافقة كل حريف بشكل مخصص وملائم لمتطلباته.

## 2. المؤسسات الصغرى (TPE): الشمول والإدماج المالي، رافعة مركزية لنمو مستدام

أثبتت دار المشاريع أنّ الأثر الاجتماعي يمكن أن يكون رافعة للأداء من خلال :

- مشاركة نحو ألف مستفيد في الدورات التكوينية ؛
- إبرام 9 شراكات جهوية ؛
- تكوين ومرافقة أكثر من مائة امرأة حرفية.



### دار المشاريع

وبذلك أمسى نموذج دار المشاريع مرجعا وطنيا في :

- المرافقة الميدانية ؛
- التكوين وبناء الشبكات (Networking) ؛
- التمويلات المخصصة ؛
- دعم المرأة، الشباب ورواد الأعمال في الجهات والوسط الريفي.
- 

## رؤية المدير العام

كل مؤسسة صغرى مرافقة تعني نواة أسرية أكثر استقرارا، فرص عمل جديدة، إدماجاً اقتصادياً فعالاً، وجهة أكثر حيوية.  
وبذلك، يجدد البنك ترسيخ مكانته كفاعل رئيسي في دعم ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

## 3. الشركات والمؤسسات الكبرى (Corporate) : تميّز قائم على الخبرة والجودة

يستفيد هذا القطاع من :

- توفير مصرفيين ذوي خبرة وتخصص (Senior Bankers)، لضمان مرافقة احترافية و فعّالة ؛
- اعتماد مقارنة نوعية في المرافقة وملاءمة الخدمات مع احتياجات كل حريف ؛
- عروض مبتكرة مثل Connectivité Client وخدمة TapPay ؛
- تسريع وتجويد الخدمات والمعاملات البنكية لتعزيز تجربة الحرفاء وكفاءة العمليات.

إذ يعزز التجاري بنك موقعه كشريك استراتيجي للمؤسسات وللنسيج الاقتصادي الوطني، كما يؤكد المسار التشاركي في تطوير الحلول التجارية مع الحرفاء قدرته العالية على الابتكار والتصميم.

## رؤية المدير العام

تجاوزت الابتكارات في قطاع الشركات الكبرى مجرد نصاب الأدوات التكنولوجية، بل أمست رافعة تفوّق إستراتيجي.  
تشكل الحلول مشتركة البناء مع الحرفاء دليلا واضحا على القدرة الابتكارية للبنك والتزامه المستمر بتقديم قيمة مضافة حقيقية.

## إعادة هندسة علاقة القرب : علاقة أكثر قربا، مرونة وفاعلية

أرسى التجاري بنك مقارنة جديدة للقرب تقوم على :

- قرب تفاعلي مكثف ؛
- قرب مادي ملموس ؛
- قرب رقمي ذكي ومتجدد.

وفي سنة 2025، أصبح هذا القرب قابلا للقياس وموجها نحو الأثر والاستدامة. فقد أسهمت مقارنة الرؤية الشاملة للحريف 360°، منظومة إدارة العلاقة مع الحرفاء (CRM) ، المقاربة الكلية المندمجة لقنوات الاتصال والتواصل، وتخصص شبكة الفروع والتوزيع، في الارتقاء المستدام بمعايير جودة الخدمة على كامل التراب الوطني.

### 1. جهات تستثمر في خصوصياتها الإنسانية

ملاءمة شكل العلاقة التجارية مع خصوصية الجهات :

<p><b>جهة تونس</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قرب ملموس، تواصل نوعي وذو جودة ونسبة رضا 96%.</li> </ul>	<p><b>جهات الوسط، الوطن القبلي والجنوب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جودة استقبال ممتازة، مرونة في العمليات المصرفية ونسبة رضا تناهز 95%.</li> </ul>
<p>تترجم هذه الجهود عمليا طبيعة علاقة القرب والجوار باعتبارها علاقة تقوم على الملاءمة والتكيف مع خصوصيات كل جهة.</p>	<p><b>جهة الشمال والشمال الغربي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جودة عالية في مستوى الخدمة والمرافقة التجارية، سهولة النفاذ إلى المستشارين ونسبة رضا 94%.</li> </ul>

## 2. عمليات ناجعة تدعم تطوير ومتانة العلاقة التجارية

اتّخذ التحول أبعادًا أعمق من مجرد تحسين الأداء العملياتي، ليشمل بنية العلاقة التجارية، حيث :

◀ سجّلت مؤشرات الأداء تحسُّنًا في ثلاثة مسارات رئيسية تخصّ تجربة الحرفاء، وهي :

- القروض ؛
- التحويلات الدولية ؛
- الخدمات النقدية والبطاقات (Monétique).

إذ أسهم هذا التحسن في تعزيز موثوقية التجربة وجودتها على كامل المسار وفي مختلف مراحلها.



## 3. صوت الحريف كمؤشر على عمق التحول ومستوى التطور

امتد أثر هذا التحوّل ليشمل المسارات الإنسانية، متجاوزا المقاربة الكمية الحسابية.

وتمثل هذه الشهادات الميدانية دليلا أساسيا على التطور النوعي لسنة 2025، كما يتضح من مقولتين أساسيتين تشكلان ملامح هذا التحوّل :

- « بنك نموذجي ويحتذى به » ؛
- « دعم شامل وغير مشروط ».

تعكس هذه الشهادات علاقة راسخة قائمة على الثقة المتبادلة والقيمة المستدامة، التي تستمر في التطور مع مرور الزمن.

## رؤية المدير العام

تجاوزت فلسفة القرب حدود البنية المادية التقليدية، لتصبح تجربة شاملة، مدروسة وقابلة للقياس، تجمع بين الكفاءة العملية وجودة العلاقة الإنسانية، أين يظل الحريف جوهر وصميم هذه التجربة.

# الامتثال والمسؤولية، أساس النموذج العمليتين : حوكمة فعالة ومستدامة



الحد من عقود العمل محددة المدة وحظر المناولة، شهدت سياسات الموارد البشرية تحولا ملائما وهذه المستجدات التنظيمية والقانونية. وقد أسهم هذا التحول في تعزيز الحوكمة الداخلية، مرتكزة على خدمة الموظفين، ضمان الشفافية، وتكثيف برامج تأهيل ومرافقة رأس المال البشري. شكل تطبيق التشريع الجديد المتعلق بالشيكات مرحلة هامة. فمن خلال تأمين إصدار الشيكات وتحليلها، ومتابعتها، عززت هذه الإصلاحات موثوقية التعاملات أين قللت من مخاطر حالات عدم الخلاص والدفع.

وقد قام التجاري بنك بتكثيف منظوماته العملية، وتعزيز ضوابطها، ومواكبة حاجيات حرقائه للتكيف مع هذه المتطلبات المستجدة، مساهما بذلك في دعم موثوقية النظام المالي، وقوته، ونزاهته.

وأخيرًا، مثّل اعتماد مشروع Smart Compliance خطوة حاسمة في تحديث منظومات LAB-FT، من خلال :

- رقمنة آليات الرقابة ؛
- تشغيل آلي متقدّم لعمليات التحليل ؛
- تطوير وتعزيز آليات الامتثال لضمان الالتزام الكامل بالضوابط القانونية والتشريعية.

وقد عزز هذا المشروع قدرات الاستباق والتوقّي والكشف، بالإضافة إلى إدارة المخاطر المرتبطة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب، حيث رسخت آليات الامتثال القانوني والتنظيمي كعنصر جوهري في نموذج العمليات البنكية، واضعة المقاربة الوقائية (LAB-FT) في صلب منظومة الحوكمة الاستراتيجية.

ويستند هذا المنجز برمته إلى تعبئة شاملة لمختلف مكونات المؤسسة، بدءًا بالخطوط التجارية ووظائف الإسناد، مرورًا بنظم المعلومات، وصولًا إلى الإدارة القانونية ووحدة الامتثال القانوني والتنظيمي. إذ مكنت هذه الديناميكية الجماعية من الاستجابة الكاملة للمتطلبات التنظيمية المستجدة، مع تعزيز موقع البنك كفاعل أساسي يتسم بالالتزام والاستدامة.

رسخت سنة 2025 مكانتها كنقطة تحول رئيسية في القطاع البنكي، من خلال تطبيق إطار تنظيمي مشدد وتنفيذ الإصلاحات الهيكلية المقررة في 2024.

وفي هذا السياق، نجح البنك في تحويل التحديات التنظيمية إلى رافعة فعالة لتعزيز الالتزام وتحقيق أثر مستدام، وذلك عبر :

- التزام واستيفاء دقيق للبنية القانونية المنظمة للعمليات البنكية، بشكل استباقي ومحكم ؛
- امتثال احترافية مكثف لمبادئ الحوكمة والتصرف الرشيد ؛
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخها كمبدأ راسخ ؛
- تحديث معمق للآليات المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (LAB-FT) ؛
- إدارة الأموال المودعة بمستوى أعلى من الالتزام والشفافية.

وقد تمّ إدماج المعايير الاحترافية والمحاسبية الجديدة، مع الامتثال لتعليمات البنك المركزي التونسي، بروح استباقية ومنهجية صارمة. وأسهم هذا التحوّل في :

- تحسين جودة المعلومة المالية ؛
- تعزيز نماذج إدارة المخاطر ؛
- دعم متانة الميزانية على المدى الطويل.

ضمن مقاربة قائمة على الشفافية والمسؤولية الاقتصادية تجاه جميع الأطراف المعنية.

بالتوازي مع ذلك، تم تعزيز الإشراف على تسويق المنتجات والخدمات المصرفية ضمن مقاربة تضع حاجيات الحريف في قلب عملية التصميم والابتكار. إذ أن تكثيف الآليات والمنظومات الداخلية، وتطوير الممارسات التجارية، وتحسين التواصل مع الحرفاء يعكس التزاما متجددا تجاه أخلاقيات المهنة وتعزيز الشمول والإدماج المالي المستدام.

على الصعيد الاجتماعي، وامتثالا للمتطلبات التنظيمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للبنك، ولا سيما ما يخص

## رؤية المدير العام

لم يعد الامتثال القانوني والتنظيمي إطارا شكليا يقتصر على استيفاء المتطلبات الإجرائية، بل غدا ركيزة استراتيجية تؤسس لمصداقية المؤسسة، تعزز ثقة المتعاملين معها، وتكرس التزامها الفعلي بالمسؤولية الاجتماعية، المجتمعية باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج أعمال البنك.

## تعزير آليات الاعتماد والمصادقة ضمن منظومة التدقيق : دعامة للثقة، ترسيخ للمصداقية، وضمان للأداء المستدام

يعد تطوير آليات الاعتماد والمصادقة ضمن منظومة التدقيق، كتلك المسندة من قبل المعهد الفرنسي للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية، (IFACI) مؤشرا دالا على بلوغ مستويات متقدمة من نضج الحوكمة وترسيخ مبادئ الشفافية. وهو بذلك يتجاوز المقاربة الرقابية الضيقة ليغدو أداة استراتيجية فاعلة في خلق القيمة، داعما للأداء الشامل ومكرسا لبناء ثقة مستدامة، من خلال :

- منهجية تدقيق متقدمة ومكثفة ؛
- تعزيز مصداقية أنظمة الرقابة والرقابة الداخلية ؛
- الاعتراف المهني والاعتماد الرسمي للمؤسسة ؛
- حوكمة واضحة ؛
- ديناميكية مستمرة للتأهيل والتطوير.



## 1. التدقيق العام : دعامة للنجاعة والصرامة، أداة للكفاءة ومصدر للاعتماد

أتاح اعتماد التدقيق العام تعزيزا ملموسا لكفاءة الأعمال، هيكلية الإجراءات، ومثانة المنهجية المتبعة. كما منحت هذه الشهادة مصداقية أكبر للمهام المنجزة، مع إبراز وتثمين احترافية فرق التدقيق.

وبعيدا عن الاعتراف الداخلي، فإن هذه الشهادة ترفع معايير الجودة وتضع التدقيق في إطار مستدام يرقى إلى التميز والامتياز.

## 2. الفروع والشركات التابعة : تعزيز كفاءة التدقيق الداخلي ودعامة أساسية لتطوير الصورة المؤسسية للبنك

على مستوى الفروع، يمثّل الاعتماد رافعة قوية لتعزيز الرقابة الداخلية، ويساهم مباشرة في تحسين الصورة المؤسسية وتعزيز المصداقية لدى الشركاء المحليين. كما يدعم إدماج الفروع والشركات التابعة ضمن ديناميكية منظمة للتحسين المستمر، بما ينسجم مع متطلبات المجموعة.

## 3. المساهمون والموظفون : بناء الثقة، تعزيز الشفافية والانطلاق برؤية مستقبلية واعدة

تعزز شهادة المطابقة ثقة المساهمين في حوكمة البنك، ترفع من مصداقيته لدى المستثمرين و تحسن صورته المالية على المدى الطويل. أما بالنسبة للموظفين، فتشكل إطارا محفزا على تبني أفضل الممارسات، الالتزام الصارم بإجراءات الرقابة والانخراط الفعال في ثقافة التجويد المستمر، بما يعزز التموقع الاستراتيجي للمجموعة وفق أجود المعايير الدولية.

## 4. مجموعة التجاري وما بنك : توحيد الرؤى والإجراءات وترسيخ الحوكمة

يساهم الاعتماد على مستوى المجموعة في توحيد الممارسات، تعزيز الحوكمة ورفع المعايير المهنية، بما يعزز ثقة المستثمرين والشركاء الدوليين ويحفّز الالتزام وروح المسؤولية لدى جميع المتدخلين.

## 5. الجهة الرقابية - البنك المركزي التونسي (BCT) : إشراف معزز وأمن تشريعي وتنظيمي

شهادة المطابقة والتدقيق ركيزة أساسية للموثوقية والثقة في حوكمة البنك، ويسهم في الحد من مخاطر عدم الامتثال التشريعي والتنظيمي، ورفع فعالية وكفاءة الإشراف والرقابة.

تُشكّل وظيفة المطابقة ركيزة أساسية لتعزيز الموثوقية وترسيخ الثقة في منظومة حوكمة البنك، كما تسهم في الحد من مخاطر عدم الامتثال للتشريعات والأنظمة المعمول بها، والارتقاء بفعالية وكفاءة آليات الإشراف والرقابة.

## 6. الحرفاء : تعزيز الثقة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تسهم مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية للبنك، من خلال تجسيد التزام ملموس تجاه الشفافية، المصداقية والتأمين.

بالنسبة للحرفاء، تعزز شهادة المطابقة والتدقيق الثقة في المؤسسة المصرفية وترسخ صورتها وعلامتها التجارية. كما

## رؤية المدير العام

يتجاوز اعتماد التدقيق كونه غاية في حد ذاته، ليصبح محفزا للثقة المتبادلة ولحوكمة مستدامة، بما يحقق مصلحة كافة الشركاء و المتعاملين.





# التحول الرقمي والنجاعة العملياتية : أداء بمقاربة صناعية حديثة في خدمة المنوال المصرفي

في 2025، شرع التجاري بنك في تنفيذ مبادرات لإعادة تشكيل نموذجه التكنولوجي، حيث أصبح التحول الرقمي رافعة استراتيجية متكاملة، تعزز الأداء العام، وتحسن جودة الخدمات ومرونة العمليات، وذلك من خلال :

- بنية تكنولوجيا معلوماتية حديثة وآمنة ؛
- مقاربة صناعية متقدمة لتطوير العمليات؛
- حوكمة تكنولوجية موحدة ؛
- تنظيم أكثر مرونة ونجاعة.

## 1. تسريع التحول الرقمي بطريقة منظمة ومحكمة

- بفضل التنسيق المكثف مع المجموعة وتدعيم دور مركز الكفاءات الرقمية، أطلق البنك في سنة 2025 أربعة عشر مشروعًا استراتيجيًا رئيسيًا، شمل مسارات الحرفاء والعمليات الداخلية على حد سواء.
- كما أسهم الإستثمار المتزايد من التقنيات الحديثة في تقليص زمن الإنجاز والتسليم (Time-to-Delivery)، مما يعكس قدرة البنك وسرعته في تحويل الاحتياجات التشغيلية والعملياتية إلى حلول عملية جاهزة.
- كما تمّ تحقيق إنجازات مثل :
  - توسيع مدى تغطية المسارات الرقمية لتشمل شرائح جديدة من الحرفاء ؛
  - تقدّم ملموس في ترشيد التطبيقات؛
  - تصنيع آلي للعمليات ؛
  - رفع نضج البيانات ومحاكاة وتجريب استخدامات الذكاء الاصطناعي.

## 2. إنجازات رقمية ذات أثر مهني قوي

- قطاع التجزئة البنكية (Retail) :
  - قطاع الشركات (Corporate) :
- أدى إطلاق Attijari Up إلى إعادة تصميم شاملة لتجربة الهاتف المحمول، أين تم الدمج بين مرونة الاستخدام، الأداء، وتعزيز الوظائف. حيث عززت بطاقة Flex هذه الديناميكية استجابة للاحتياجات المستجدة للدفع الرقمي.
- مثل فتح النظام البنكي الأساسي تدريجيًا على المنظومة الخارجية خطوة هيكلية نحو ال Open Banking، من خلال نشر واجهات برمجة التطبيقات (APIs) وإنشاء الترابط مع الشركات. كما يجسّد التكامل مع منصة Tunichèque الالتزام والإنخراط الفعّال للبنك في مشاريع تحديث أنظمة الدفع الوطنية.

## 3. تقدم رقمي ذو أثر متقدم على بيئة الأعمال وتعزيز

- تطوّر الوعي الأمني للموظفين من خلال 27 نشاطًا
  - وعملية بيضاء.
- تحسّن معدل تحديث التطبيقات بشكل واضح في 2025، ما يعكس تقارنًا تكنولوجيًا ملموسًا، مصحوبًا بتعزيز منظومة الأمن السيبراني عبر :
- مراقبة متقدمة ؛
  - تحديث البنى التحتية الأمنية ؛
- وقد مكّنت هذه المقاربة من تأمين البيئة الرقمية، مع ضمان استمرارية الخدمات وثقة الحرفاء.

## 4. تحديث البنية التحتية لتعزيز المتانة التكنولوجية وضمان التحديث الرقمي

- في 2025، تمّ إدخال 11 عملية جديدة، ليصل العدد الإجمالي للعمليات المبرمجة جزئيًا أو كليًا إلى 24 عملية، تشمل Front, Middle, Back-office، ما يسمح بـ :
- تنفيذ متواصل وموثوق للعمليات الحساسة ؛
  - تقليص في أوقات المعالجة ؛
  - إعادة تخصيص الموارد لمهام ذات قيمة مضافة.
- دراسات ملموسة على هذه المكاسب :
- أتمتة تصحيحات العمليات النقدية ؛
  - أتمتة إدخال التحويلات SGM T ؛
  - تحسين معالجة الأوراق المالية، مع توفير وترشيد زمن المعاملة مع الحرفاء.

## 5. إعادة هندسة العمليات وتبسيط المسارات

- تعزيز التوافق بين القنوات المادية والرقمية. وتجسد إعادة تصميم مسار إدارة الشيكات قدرة البنك على التكيف السريع مع المتطلبات التنظيمية المستجدة، ضمن مقارنة متمحورة حول حاجيات الحريف.
- واصل البنك اعتماد نهج منظم لإعادة هندسة العمليات الهامة، قائم على تحليل سلاسل القيمة، وتحديد نقاط التوتر، مما أتاح إعادة تصميم شاملة كما يلي :
- سلسلة أفضل في تدفق العمليات (Workflows) ؛
- تقليص زمن المعالجة ؛

## 6. إدارة الأداء عبر تحليل متقدم ومكثف

- استقرار مستدام للوحدات التشغيلية والتشغيلية. وتساهم هذه المقاربة مباشرة في خفض التكاليف التشغيلية، تحسين نسبة الكفاءة، وضمان استدامة النموذج الاقتصادي.
- بات تحديد حجم الأنشطة يركز على نماذج تحليلية متطورة، تقوم على القياس الدقيق للمتطلبات والأعباء وقدرات المعالجة، مما يمكن من تحقيق ما يلي :
- قراءة وإستباق أدق للتوترات التشغيلية ؛
- تخصيص أمثل للموارد ؛

## رؤية المدير العام

لم يعد التحول الرقمي والفعالية التشغيلية مجرد مشاريع تقنية، بل أصبحا ركيزتين استراتيجيتين تدعمان الأداء، تعززان المرونة، وترسخان التنافسية المستدامة.

---

**الخلاصة : بنك عشرين يضع  
العملاء في صميم مقاربتهم،  
ويرتكز على جودة الأداء وتميز  
الخدمة**



---

ستظل سنة 2025 علامة فارقة في مسار التجاري بنك، إذ تجاوز خلالها مرحلة جديدة ليصبح فاعلاً مالياً لا يقتصر دوره على دعم الاقتصاد المهيكل فحسب، بل يمتد ليعزز الشمول والإدماج المالي. وقد تجسّمت طموحات البنك بأن يكون الشريك المميز من أجل تونس أفضل من خلال مجموعة من المبادرات الهيكلية كـ :

- إعادة هيكلة شبكة الفروع البنكية ؛
- تعزيز الرقمنة ؛
- رفع قدرات الفرق ؛
- تطوير آليات وأنظمة مبتكرة للشمول والإدماج المالي، بالتعاون مع شركاء متخصصين واستراتيجيين.

يدخل التجاري بنك الآن في دورة استراتيجية جديدة، مشبعاً بيقين راسخ :  
« الأفضل قادم »، فالقيمة الحقيقية والمستدامة تتحقق عندما يوضع العنصر البشري في قلب كل الجهود.

---

# الدوكمة البيئية والاجتماعية

ودوكمة

المؤسسات (ESG) 2025

## ص. 50

### استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات (ESG)

مدفوعاً بخارطة الطريق الاستراتيجية الجديدة لمجموعة التجاري وفا بنك في أفق 2030، يواصل البنك مسار خفض الانبعاثات الكربونية في محافظته الاستثمارية، ويعزز عروضه من الحلول والشراكات المخصصة لخدمة الانتقال البيئي. ويطمح البنك إلى الاضطلاع بدور المحرك الفاعل في تحويل النماذج الاقتصادية، والمساهمة بذلك في بناء مستقبل أفضل وأكثر استدامة.



## ص. 83

### الحوكمة

يتولى مجلس الإدارة تحديد التوجهات العامة لأنشطة البنك، بما في ذلك الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات RSE والمعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG.

ومن جهتها، تقوم الإدارة العامة، بمساعدة اللجنة التنفيذية، باقتراح وتنفيذ المخطط الاستراتيجي الهادف إلى ترسيخ الأداء المستدام للبنك.



## ص. 62

### الأداء

يطمح البنك إلى خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل لكافة أصحاب المصلحة.



---

## رؤية مستدامة مدعومة باستراتيجية فاعلة في الحوكمة البيئية، الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

كفاعل مصرفي مسؤول وملتزم، يحرص البنك على دمج المعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مواصلاً جهوده في خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة. وتمثل هذه الاستراتيجية توجهاً قيادياً شاملاً تم تبنيه من قبل أعلى هرم التسيير صلب البنك على غرار الإدارة العامة، أين يتم تفعيله على جميع المستويات بمساهمة موظفي البنك وشركائه.



## طموح أوجد واعد : أن يتبوأ البنك موقع الريادة في مجال الاستدامة

### تطوير أنشطة مستدامة ومربحة

يسرع البنك وتيرة تنفيذ طموحاته في مجال الـ ESG، بهدف تعزيز ريادته في مسار الانتقال البيئي وتكثيف مساهمته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.



تسريع جهود تقليص الانبعاثات الكربونية للأنشطة من خلال حزمة أهداف طموحة

ينخرط البنك في مسار مصادقة تمويلاته مع مسارات متوافقة مع أهداف (CDN 3.0) لتونس، مع إيلاء الأولوية للقطاعات ذات الانبعاثات العالية من غازات الدفيئة.



# أهدافنا

## خارطة طريق ESG

### فمن أفق 2030



---

يعتمد الموقف الاستراتيجي للبنك في مجال ESG على رؤية مجموعة التجاري وفا بنك القائمة على تحليل مزدوج للمادية، يجمع بين تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة والمخاطر ESG. التي قد تؤثر على أدائها أو ملاءمتها المالية أو قدرتها على الحصول على التمويل. وقد سمح هذا النهج بتحديد القضايا الحاسمة وترتيبها حسب الأولوية ودمجها في الآليات الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية على مستوى جميع كيانات البنك.

تستند خارطة طريق البنك إلى ثلاث ركائز أساسية هي البيئة والمجتمع والحوكمة، والمُعززة بهيكل حوكمة مخصص، ومنظومة مؤشرات (ESG) متوافقة مع المعايير الدولية.

---

## خارطة طريق ESG : بعد استراتيجي وشامل مستوحى من خارطة طريق ESG لمجموعة التجاري وفا بنك

---

## الاستدامة ESG



### 3. الحوكمة

#### 1. حوكمة مسؤولة وشفافة

- أخلاقيات الأعمال
- حوكمة عادلة وشاملة
- التوريد والمشتريات المسؤولة



### 2. الاستدامة الاجتماعية

#### 1. رأس المال البشري

- مبادرات DEI (التنوع، المساواة والإدماج)
- رفاهية الموظفين
- الجانب الاجتماعي

#### 2. المجتمعات

- الإدماج المالي
- ريادة الأعمال
- الفن والثقافة



### 1. البيئة

#### 1. خفض انبعاثات الكربونية (النطاق 1 و 2 و 3 upstream)

#### 2. إدارة الموارد المائية

#### 3. تمويل التحول الطاقوي والطاقت المتجددة

- تمويل التحول الطاقوي وتقليص آثار الإجهاد المائي

- التحول الطاقوي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة (PME)

- التطوير المستمر للعرض الأخضر

#### 4. إطار إدارة المخاطر

- إدماج مخاطر ESG ضمن الإطار العام لإدارة المخاطر

### 4. البيانات، التقارير المالية وغير المالية، التصنيفات، والاتصالات

### 5. الحوكمة، والتنظيم وإدارة التغيير

## الأهداف غير المالية



رفع نسبة مشاركة المرأة لتتجاوز  
**45%** ضمن إجمالي القوى  
العاملة بالبنك بحلول عام 2030

إطلاق منظومة متكاملة ومتنوعة  
من التمويلات والحلول الخضراء  
لدعم انتقال حرفانا نحو الاقتصاد  
البيئي

تقليص بصمتنا الكربونية بنسبة  
**20%** بحلول عام 2030



يعبئ البنك مجمل موارده البشرية، المالية والتنظيمية لتنفيذ خارطة الطريق الاستراتيجية في مجال ESG وتحقيق الأهداف المقررة، بما يعزز مكانته كمؤسسة مصرفية مستدامة ومسؤولة. كما تنخرط كل الاختصاصات والفرق على نحو كامل ومنسق في تنفيذ الأولويات الاستراتيجية الكفيلة بتجسيد أهدافه الاستراتيجية والمالية.

# تحديات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات

استنادًا إلى خارطة الطريق الاستراتيجية الجديدة لمجموعة التجاري وفا بنك في أفق 2030، يواصل البنك جهوده الرامية إلى تسريع خفض الانبعاثات الكربونية المرتبطة بأنشطته، مع توسيع نطاق الحلول والشراكات المخصصة لدعم مسار الانتقال البيئي.

ويطمح إلى الاضطلاع بدور محوري في تحويل النماذج الاقتصادية، والمساهمة بفاعلية في بلورة مستقبل أكثر استدامة ومسؤولية.

## كلمة المدير العام

مرافقة حرفائنا بفاعلية في تلبية احتياجاتهم المستحدثة، مع الحرص على تنويع العروض وضمن ملاءمتها وتوافقها مع بيئة تتسم بالتغير المستمر والتجدد الدائم.

وإدراكا منا بأن الانتقال المستدام يقوم على الابتكار والتعاون، شرعنا في بناء منظومة ESG متكاملة، منفتحة وموجهة نحو المستقبل. ومن خلال تعزيز شراكاتنا مع الفاعلين المبتكرين، الشركات الناشئة، والخبراء، نعمل على توسيع قدرتنا على تطوير حلول ذات أثر إيجابي. وتهدف هذه المنظومة إلى دعم تحول مهننا وتقديم إجابات عملية وملائمة لحرفائنا إزاء التحديات البيئية والطاقة.

وفي الإطار ذاته، نستعد لإطلاق عرض أخضر مخصص للمؤسسات والأفراد، صمم لمرافقتهم على نحو مستدام في مواجهة تحدياتهم الطاقة والبيئية. وتعكس هذه المبادرة إرادتنا في الجمع بين الابتكار والمسؤولية وخلق القيمة المشتركة.

إن الريادة في مجال ESG هي التزام طويل الأمد يتطلب الانسجام، الصرامة، والشفافية. ويجسد هذا التقرير المتكامل حول ESG محاور التحسين التي ستواصل توجيه أعمالنا. ومعاً، وبالتعاون مع جميع أصحاب المصلحة، سنواصل رحلتنا نحو بنك أكثر استدامة و اندماجاً متقدماً بثبات نحو المستقبل.

ترسيخ التنمية المستدامة على جميع المستويات لضمان أداء مصرفي مستدام.

مع هذه التحولات العميقة والتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية غير المسبوقة، تبيت مسؤوليتنا كمؤسسة مصرفية أكثر أهمية ومحورية من أي وقت مضى. لم يعد بالإمكان فصل الأداء المستدام عن التأثير الذي نحدثه في المجتمع والاقتصاد والبيئة. وانطلاقاً من هذا الإيمان الراسخ، جعلنا من الحوكمة البيئية، الاجتماعية وحوكمة المؤسسات (ESG) حجر الزاوية في استراتيجيتنا ونموذجنا لخلق القيمة على المدى الطويل.

طموحنا واضح: قيادة تحول إيجابي يعود بالنفع على حرفائنا وموظفينا والمجتمعات التي نخدمها. كوننا بنك يعتمد مبادئ التمويل المسؤول يقتضي، في المقام الأول، مرافقة التحولات الطاقة والاقتصادية والاجتماعية، مع الحفاظ على التزامنا الأساسي بدعم الاقتصاد الحقيقي. كما يقتضي ذلك القيام بدورنا الكامل كمؤسسة فاعلة، عبر جعل تنمية الكفاءات والإدماج والرفاه الوظيفي جوهر ثقافة المؤسسة.

إن إدماج تحديات ESG في مجمل أنشطتنا يشكل أداة أساسية للتحول التشغيلي، من خلال تجديد الرؤى والتصورات، تحديث ممارساتنا، وتطوير نماذجنا لتقديم حلول ذات قيمة مضافة. إذ تمكننا هذه الديناميكية من

• تسريع وتيرة خفض الانبعاثات الكربونية المرتبطة بأنشطتنا.

• إرساء إطار متكامل لإدارة المخاطر، من خلال إدماج مخاطر الحوكمة البيئية، الاجتماعية وحوكمة المؤسسات (ESG) ضمن منظومة إدارة المخاطر الشاملة.

• الإسهام الفاعل في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهات والمجموعات.



• تمويل مشاريع الانتقال الطاقوي وتطوير الطاقات المتجددة.

• الاستثمار في مسارات الانتقال الطاقوي.

• مواكبة التحول الطاقوي للمؤسسات.

دعم النمو الأخضر

• ترسيخ مكانتنا كمشغل مسؤول.

• تقليص بصمتنا الكربونية بنسبة 20% في أفق 2030.

التميز والنموذجية في ممارسة الأعمال



• إرساء شراكات استراتيجية ومتينة لدعم تحقيق أهداف ESG.

• تعزيز مبادراتنا في مجال المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (RSE).

• توطيد آليات التفاعل والتشاور مع مختلف أصحاب المصلحة.

بناء شراكات لتسريع تطوير منظومة ESG

تعزيز مساهماتنا البيئية والاجتماعية (E&S)

النظام قوي بعالم أكثر استدامة

## شركات محفزة للتمويل المستدام

أبرم البنك اتفاقية تعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، عضو مجموعة البنك الدولي، ومع البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (BERD) ، وتهدف هذه الاتفاقية إلى تسريع تطوير التمويل المستدام. وتسعى إلى إرساء حلول تمويل متنوعة، لا سيما عبر آليات التمويل المشترك للمشاريع وتقاسم المخاطر، بما يمكن من تعبئة استثمارات خاصة أكبر لفائدة الانتقال البيئي والاجتماعي، مع الحد من مخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات (ESG).

كما يهدف هذا التعاون إلى مواكبة مشاريع التمويل المستدام التي تعزز النفاذ إلى الطاقة والمياه، إلى جانب دعم المبادرات الرامية إلى التخفيف من آثار التغيرات المناخية أو التكيف معها.

### قطب ابتكار يضم شركات ناشئة متخصصة في الانتقال البيئي

يوصل البنك بناء منظومة متكاملة تهدف إلى تحفيز الابتكار ودعم تطور مهنة، مع مرافقة حرفائه في مسار انتقالهم البيئي. وفي هذا السياق، عزز البنك منظومته الابتكارية المرتكزة على محاور الاستدامة، من خلال إرساء شركات مع شركات ناشئة متخصصة في تقليص البصمة الكربونية وتحسين الأثر البيئي لأنشطته.

وبالتوازي مع ذلك، أولي اهتمام خاص بتطوير حلول مبتكرة في مجالات الاقتصاد الدائري، والإدارة الرشيدة لموارد المياه، ورقمنة الإجراءات، في أفق تحقيق هدف « صفر ورق ».

و قد تم إدراج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بمبادرات Colibris و Zigofiltres و Kumulus، بما يتيح قياس الأثر البيئي، ومستوى التقدّم، وقيمة المساهمات المحققة في إطار كل مبادرة.

◀ **نتاج الطاقة المتجددة :** تركيز محطة طاقة كهروضوئية بقدرة 1.3 ميغاواط بنظام الاستهلاك الذاتي، مما يسمح بتغطية جزء مهم من الاحتياجات الطاقية للمقر الرئيسي وتقليص التبعية للطاقة الأحفورية.

◀ **النجاعة الطاقية للمباني :** الاستبدال التدريجي للإضاءة التقليدية بأنظمة إنارة عالية الكفاءة الطاقية، بالتوازي مع تحديث أنظمة التكييف، بهدف ترشيد استهلاك الكهرباء والحدّ من الانبعاثات غير المباشرة لثاني أكسيد الكربون.

## خلق قيمة مشتركة مع شركائنا

### تطوير تحالفات من أجل دعم الانتقال بفعالية

يعتمد البنك مقارنة قائمة على الذكاء الجماعي لتطوير تحالفات تجمع فاعلين ملتزمين، بهدف تصميم وتنفيذ أكثر الحلول نجاعة في مجال تمويل الانتقال البيئي.

### الاعتماد لدى صندوق المناخ الأخضر التابع للأمم المتحدة (GCF)

في فيفري 2019، أصبح التجاري وفا بنك سابع بنك تجاري في العالم يحصل على اعتماد من صندوق المناخ الأخضر التابع للأمم المتحدة، ويشمل هذا الاعتماد التغطية الإقليمية في إفريقيا بما في ذلك فرع التجاري بنك تونس.

ويتيح هذا الاعتماد للبنك تعبئة تمويلات و ضمانات من الصندوق تصل إلى أكثر من 250 مليون دولار لكل مشروع، وذلك بالتعاون مع حرفائه من القطاعين العام والخاص.

◀ **التصرف في النفايات : تجميع 450 كغ من النفايات مع تحقيق نسبة تدوير بلغت 90%**، مما يعكس تعزيز ممارسات الاقتصاد الدائري والحد من البصمة البيئية.

◀ **الرقمنة وترشيد الاستخدام الرقمي : الإطلاق الفعلي لمشروع «صفر ورق»**، الذي يهدف إلى رقمنة الإجراءات والتقليص الجذري في استهلاك الورق.

## الحفاظ على إدارة مخاطر ESG وفق أفضل المعايير : إرساء نظام لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية لتمويل المؤسسات

إذ سيضم هذا النظام في مرحلة أولى، كامل قروض الاستثمار الممنوحة للمؤسسات والمشاريع الكبرى، مع إيلاء اهتمام خاص للقطاعات ذات الحساسية المرتفعة من حيث الأثر البيئي والاجتماعي. أين يخضع بالتوازي مع ذلك، موظفو البنك لبرامج تكوين متخصصة تهدف إلى تعزيز كفاءاتهم في مجال إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية.

ويعتمد نظام SGEs أفضل المعايير الدولية، ويتمشى على وجه الخصوص مع متطلبات مؤسسة التمويل الدولية (IFC) مجموعة البنك الدولي، لا سيما فيما يتعلق باستبعاد بعض الأنشطة، وتصنيف المشاريع وفقا لمستوى آثارها، وتقييم ومتابعة المخاطر البيئية، والاجتماعية والمناخية على امتداد دورة حياة التمويل.

يعتمد النهج المتبع على مراجعة قطاعية تتوافق مع المعايير الدولية، ولا سيما توصيات TCFD وشبكة تخضير النظام المالي (NGFS). يتم دمج تحليل المخاطر المناخية بشكل تدريجي في الآليات لإجراءات داخلية لإدارة المخاطر، لا سيما في إطار أدوات التصنيف ESG والسياسات القطاعية والأعمال الجارية المتعلقة باختبارات الضغط المناخي.

في إطار تعزيز إدماج المخاطر البيئية والاجتماعية ضمن أنشطته التمويلية، أطلق البنك سنة 2025 مسارا هيكليا لتطوير منظومته في هذا المجال، من خلال مشروع إرساء نظام إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية (SGES). إذ يدمج هذا النظام ضمن المقاربة الشاملة لتقييم المخاطر، بما يتيح تلبية احتياجات حرقاء البنك، مع الحرص في الآن ذاته على الحد من الآثار السلبية لمختلف أنشطتهم طبقا لمعايير البيئية، والاجتماعية ومخاطر الحوكمة. (ESG).

يعتبر هذا النظام ركيزة أساسية في استراتيجية البنك و نموذجا لخلق القيمة على المدى الطويل، يعود بالنفع على حرقائه وموظفيه مع الحفاظ على وفائه لمهمته الأساسية كممول للاقتصاد.

## التنوع البيولوجي

تتطلب الاستجابة للتحديات البيئية والاجتماعية العالمية اتخاذ إجراءات حازمة لحماية الطبيعة. وانطلاقًا من التزامه بالانتقال البيئي، الذي يشكل أحد الركائز الأربع لرؤيته وتوجهه في مجال المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، أين يجدد البنك تأكيده على عزمه في الإسهام الفعلي في صون النظم البيئية وتعزيز التنوع البيولوجي.

## إدماج القضايا المرتبطة بالطبيعة

### التزامات معترف بها



التجاري بنك  
Attijari bank  
فيكم واثقون



### إنجازات عام 2025 في مجال الحفاظ على الطبيعة ومكافحة تغير المناخ



### تبني شاطئنا

- تركيب ثلاث حاويات قمامة في حومة السوق، وثلاث في ميدون وميناء أجم.
- يوم توعوي يشارك فيه جميع الأطراف المعنية في جربة.

## إعادة تشجير

يواصل بنك التجاري مبادراته لحماية البيئة، بالشراكة مع المجتمعات المحلية يساهم في دعم المجتمعات المحلية، بالتعاون مع الصندوق العالمي للطبيعة في شمال أفريقيا والمؤسسة العامة للغابات، في استعادة النظم البيئية من خلال مشروع إعادة تشجير زراعة الأشجار في سد كاسيب، على مساحة تقارب 30 هكتارًا يهدف هذا العمل إلى مكافحة تآكل التربة، والحد منه، وتقليل مساحات بساتين الزيتون توليد دخل مستدام وخفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري تعزيز القدرة على التكيف مع تغير المناخ لمواجهة التحديات العالمية.

## الزراعة الذكية

سيوفر هذا التركيب ظروفًا هيدرولوجية مثالية لفترة طويلة. وسيتم مزامنة التركيب مع نشر القياسات الهيدرولوجية للمنطقة سيسمح هذا النهج باستخدام أكثر كفاءة للموارد. غاتاي تنسيق أفضل للموارد على أرض الواقع.



## الحديقة النباتية



شارك في الإطلاق الرسمي لمشروع إدارة وتطوير (l'Arboretum et du jardin botanique de Tunis) في شراكة مع WWF North Africa والوكالة الوطنية للحماية والبيئة (ANPE).

يمثل هذا المشروع بداية مبادرة هيكلية تهدف إلى الحفاظ على موقع طبيعي ذي قيمة بيئية وتعليمية وثقافية عالية.

### نهج متضافر ومستدام

يعتمد المشروع على إدارة متوافقة ومستدامة للموقع، مدعومة بشراكة بين القطاعين العام والخاص تجمع بين الجهات المؤسسية والجمعيات. تم إنشاء لجنة توجيهية لضمان تنسيق الإجراءات ومتابعة الأهداف المحددة.

وتهدف الإجراءات المقررة بشكل خاص إلى تشجيع الحفاظ على التراث الطبيعي والثقافي، والقيام بعمليات ملموسة للترميم البيئي، وتعزيز الوعي البيئي.

### التعليم والتوعية

تنظيم خمس دورات تدريبية ميدانية للشباب حول تحديد النباتات وحفظها.

### القيمة العلمية للحديقة

تم استكمال التّحقّق التصنيفي الكامل للمجموعة النباتية بالحديقة، حيث تمّ إحصاء 120 نوعًا نباتيًا. وبالتوازي، أنجزت خريطة تفصيلية لتوزيع الأنواع في كامل الموقع، مما أتاح قراءة أوضح وتثمينًا أفضل للتراث.

كما تمّ تحديد سبع وعشرين مساحةً موضوعاتية وتسميتها وفقًا للأنواع السائدة فيها.

### إمكانية الوصول والشمول

لتعزيز الإدماج، تم تكييف 100 نوع من النباتات مع لغة برايل، بالشراكة مع الاتحاد الوطني للمكفوفين في تونس (UNAT)، مما يوفر إشارات ميسرة ويسمح للزوار ضعاف البصر بالاستمتاع الكامل بالتجربة التعليمية والنباتية للحديقة.

• الترويج لوجهة «أربوريتوم وحديقة تونس النباتية» من خلال إنشاء موقع إلكتروني وصفحة على فيسبوك وإنستغرام.

• تجهيز مسار في أربوريتوم وحديقة تونس النباتية (النباتات والتراث التقليدي والتاريخ).

• إعطاء الأولوية لتخطيط خطة عمل للمكونات الثمانية عشر للتنسيق البيئي قطع الأراضي التجريبية، حديقة الصخور، منطقة الاستراحة، الحديقة المائية، غابة الصنوبر، البستان، حديقة الخضروات، المشتل، محطة التسميد، بستان النخيل، حديقة الزهور، منطقة غابات تونس، المروج الطبيعية، المروج.

## المبادرات الداعمة لإدماج مالي شامل برنامج GeWeet

يساهم الإدماج المالي وتمكين النساء اقتصادياً في النمو الشامل والاستقرار الإقليمي وخلق قيمة مستدامة. في إطار استراتيجيته ESG، قام البنك، من خلال نظام دار المشاريع (DAM) وبالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)، بنشر برنامج الاقتصاد الأخضر: تمكين المرأة اقتصادياً في تونس (GEWEET)، وهو برنامج لتعزيز قدرات النساء الحرفيات في جنوب تونس. وتتلخص الآثار المتوقعة من تنفيذ هذا البرنامج في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية للمستفيدات، والمساهمة في ريادة الأعمال الشاملة والمستدامة.

### المؤشرات الرئيسية لبرنامج GEWEET

12 دورة تدريبية نظمت  
135 مستفيداً تمت مرافقتهم  
المواضيع التي تمت تغطيتها: التسويق الرقمي، الضرائب، المحاسبة

## للتذكير

◀ مرافقة الفاعلين المحليين: تعزيز الإدماج المالي من خلال لقاءات أعمال BtoB وبرامج التكوين التي تنظمها مراكز دار المشاريع.

تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة والشركات الناشئة:  
• العدد الإجمالي للمستفيدين من برنامج DAM 1050  
• 96 دورة تدريبية  
• 76 فعالية نظمها برنامج DAM / دورة واحدة عبر الإنترنت

◀ تم تخصيص قيمة إجمالية تصل إلى 2449 مليون دينار تونسي لدعم هذه الفئات.

◀ تمركز جهوي مكثف: تعيين منسق للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات (RSE) في كل جهة من جهات البنك (تقسيم إداري خاص بالبنك) لتعزيز التواصل والمتابعة المحلية.

◀ المشاركة في برامج التمويل العمومي: الانخراط الفعال في آليات وبرامج التمويل التي توفرها الدولة لدعم التنمية الاقتصادية الجهوية والمحلية. التزام يتماشى مع الأولويات الوطنية، من خلال خطوط التمويل العامة، مما يعزز دور البنك كرافعة للتنمية المستدامة والاقتصاد الاجتماعي.

## العمل من أجل تنمية الجهات

## الإسهام الإيجابي: فن تطوير اقتصاد مستدام

يضع البنك ضمن أولوياته تعزيز الإدماج المالي، من خلال توفير منتجات وخدمات مصرفية ميسرة ومتاحة لجميع الحرفاء ومتوافقة مع احتياجاتهم المتنوعة. وفي هذا الإطار، يولي البنك اهتماماً خاصاً بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة (TPME)، التي تمثل دعامة أساسية للاقتصاد التونسي ومحركاً رئيسياً للنمو وخلق فرص العمل على المستوى المحلي.

ويعهد البنك بمرافقة هذه المؤسسات في مسار تنميتها، إلى جانب لعب دور فاعل في دعم ريادة الأعمال، بما يساهم في إرساء قاعدة اقتصادية متينة ومستدامة على مستوى الجهات والمحليات.

## التميز والريادة في الأعمال والعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة والشركاء

المسؤولية الاجتماعية للبنك تتجسد في تمكين موظفيه ليكونوا شركاء حقيقيين في نجاح المؤسسة وتعزيز أدائها على كل المستويات. ومن هذا المنطلق، يطبق البنك سياسة اجتماعية شاملة تركز على حماية الصحة والسلامة، وتعزيز الرفاه الوظيفي، وتطوير المهارات ومسارات النمو المهني للموظفين، ليصنع بيئة عمل ملهمة ومستدامة ترتقي بالقيم وتعمل على غرس قيم احترام حقوق الإنسان الأساسية، وتعزيز التنوع، لضمان بيئة عمل حيوية ومستدامة تُعزز التميز والابتكار.

### مؤسسة ومشغل ملتزم بالمسؤولية الاجتماعية : جهودنا لصالح موظفينا

#### استراتيجيتنا كمؤسسة ومشغل مسؤول

المؤشرات الرئيسية	الالتزامات	التحديات الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>780 طالباً استقبلهم البنك لإتمام فترة التدريب.</li> <li>معدل 7 ساعة تدريب لكل موظف</li> <li>أكثر من 70% من موظفي البنك شاركوا على الأقل في دورة تدريبية في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات (ESG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير أفضل الفرص لتعزيز قابلية التوظيف وجذب المواهب وتثمينها.</li> <li>تيسير فرص تطوير مسارات مهنية مخصصة تتلاءم مع التحديات المستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء منظمة مدمجة وعادلة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>20% نسبة تمثيلية المرأة في اللجنة التنسيق حتى نهاية 2025.</li> <li>يمثل العنصر النسوي 43% ضمن إجمالي عدد الموظفين.</li> <li>الصحة والسلامة المهنية : معدل الغياب = 3.4% = معدل حوادث الشغل = انخفاض بنسبة 30% مقارنة بسنة 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان بيئة عمل مدمجة تحترم التنوع وتقدر الآخر.</li> <li>الحرص على توفير جودة حياة وظيفية توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء الأولوية للرفاه الوظيفي وتعزيز بيئة عمل صحية ومحفزة.</li> </ul>

## تنمية رأس المال البشري وتعزيز التماسك الاجتماعي

### التكوين من أجل تطوير المهارات وتعزيز التفاعل والمشاركة

#### شبكة سفراء ESG

تم إطلاقها منذ مارس 2022، وتعد شبكة «سفراء الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية» آلية نشطة لدعم تطبيق استراتيجية ESG بين الموظفين. إذ يتألف الحزام الأول من الشبكة من 20 موظفاً من مختلف الإدارات والفروع، حيث تم اختيارهم بناءً على طبيعة مهامهم وحساسيتهم إزاء المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

يلعب هؤلاء السفراء دوراً محورياً في نشر أهداف المؤسسة صلب مختلف وحداتهم المهنية وفرقهم، إذ يتمكنون من حضور برامج تكوينية متخصصة على غرار المؤتمرات، والشهادات ABF Finance Durable، والتدريبات، ورصد مستجدات القطاع، وبلوغ مستوى متقدم من خبرة.

وتتضمن منظومة الإسناد والتثقيف البيئي والمجتمعي أعضاء من هيكل برهنت عن إلمام متقدم بقضايا المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، بما في ذلك منسقي هذا المجال، ويبلغ عدد أفراد الفريق أكثر من مئة موظف موزعين على كامل التراب الوطني، مع تركيز خاص على دعم فرق العمل وكوادر الإدارات الجهوية.

### تطوير ثقافة مشتركة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، ودعم احتياجات الخبرة

يحرص البنك على نشر ثقافة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (RSE) بين جميع موظفيه، من خلال خطة متكاملة للتكوين والتوعية تهدف إلى ترسيخ ثقافة مشتركة تستند إلى قاعدة معرفية مشتركة، مع تزويد مختلف القطاعات بالمستوى المطلوب من الخبرة الفنية في مجالات ESG ويستند هذا البرنامج إلى عرض منظم يشمل أكثر من 147 وحدة تدريبية وتوعوية.

### شارك أكثر من

# 80%

من الموظفين في  
دورة تدريبية على الأقل  
متعلقة بتحديات الحوكمة  
البيئية والاجتماعية  
وحوكمة المؤسسات  
(ESG)

63000 ساعة تدريبية، أي بمعدل يزيد عن 7 ساعات تدريبية لكل موظف مستفيد.

كما شارك أكثر من 30% من الموظفين في برنامج Fresque du Climat الهادف إلى تعزيز الوعي بالتحديات والمخاطر المناخية.

## الحد من الفجوة الرقمية

يوفر البنك سنويا المعدات الحاسوبية للجمعيات، بهدف الحد من الفجوة الرقمية منذ الصغر. وتتم هذه المبادرات عبر إعادة تدوير الأجهزة الإلكترونية وإعادة تهيئتها قبل توزيعها على المدارس العمومية. وتعمل هذه الجمعيات على تدريب الشباب على مهارات الحوسبة، وتأهيلهم ليكونوا مدرّبين يقومون بتقاسم خبراتهم مع المعلمين في المدارس، بما يكفل استمرارية الأثر التعليمي للمبادرة.

## دعم المبادرات التضامنية والمجتمع المدني

في إطار الجهود الرامية للحد من الانقطاع المدرسي، يشارك البنك في مشاريع تهدف إلى ترميم المدارس وتقديم الدعم لطلبة في مناطقهم، مساهما بذلك في تعزيز التعليم في الجهات وتحسين ظروف التعلم للأطفال والشباب.

## المشاريع والشراكات الاجتماعية والثقافية

مشروعا لصالح التعليم  
ودمج الشباب في سوق  
العمل **18 000**

شراكات فاعلة في مجال  
الثقافة والفنون **4**

**8 000**

مستفيد من برامج  
توسيع الوصول إلى  
الفن والثقافة

## الرعاية والمساندة المؤسسية ذات البعد المجتمعي والثقافي

## دعم الفن والثقافة من خلال توسيع فرص الوصول إليها

في إطار استراتيجيته للمسؤولية المجتمعية (RSE)، يولي البنك أهمية خاصة لتعزيز النفاذ إلى الفن والثقافة، عبر مساندة مبادرات بناءة ضمن مختلف فروع الاقتصاد الإبداعي. وللعام الثالث على التوالي، يحدد البنك دعمه لبرنامج Sprint'art، الذي يمثل منصة رائدة لإعادة تشكيل مشهد الفن المعاصر في تونس، بالشراكة مع Archiv'Art ويعد هذا البرنامج أول حاضنة متخصصة في مرافقة الفنانين البصريين المعاصرين في تونس وشمال إفريقيا، بما يعزز بروز المواهب المحلية ويدعم ديناميكية الإبداع الفني المعاصر.



## غرس روح المبادرة لدى الشباب

يُعد دعم ريادة الأعمال أولوية استراتيجية للمجموعة. إذ يُعتبر البنك عضواً مؤسساً في جمعيتي INJAZ وENACTUS، اللتين تهدفان إلى تعزيز روح المبادرة الريادية لدى الشباب من طلبة المدارس الإعدادية والثانوية والجامعات، بما يساهم في إعداد أجيال قادرة على الابتكار والمساهمة في الاقتصاد الوطني.



# الحوار مع الأطراف المعنية

## حوار بناء و مسؤول

### آليات حوار ملائمة لكل طرف معني

مؤشرات القياس	آليات الحوار المعتمدة	الطرف المعني
<ul style="list-style-type: none"><li>• مشاركة أكثر من 2161 موظف مكلفين بالتفاعل مع شكاوى العملاء والرد عليها في 24 محافظة</li><li>• مؤشر صافي المروجين : 7%</li><li>• نسبة رضا العملاء : 82%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إجراء استبيانات دورية لقياس رضا العملاء</li><li>• عقد مقابلات مع كبار العملاء</li><li>• تنظيم فعاليات مخصصة لفائدة العملاء</li><li>• إرساء منظومة لمتابعة ومعالجة شكاوى العملاء</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• العملاء</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• نسبة التزام الموظفين وفق مقياس صاحب العمل لسنة 2024 = 79%</li><li>• نسبة الرضا الداخلي للموظفين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• اعتماد مقياس داخلي لقياس رضا الموظفين</li><li>• إرساء قنوات حوار مع الهياكل التمثيلية</li><li>• ضمان تمثيل الموظفين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الموظفون</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• دمج قضايا ESG في عروض النتائج الفصلية والسنوية</li><li>• المنشورات التنظيمية وغير المالية : تقرير ESG متكامل</li><li>• 2 ندوات عبر الإنترنت حول موضوعات ESG مخصصة للمواضيع المناخية والاجتماعية والحوكمة، بالإضافة إلى المنشورات الإخبارية حول إنجازات ESG التي تصدر كل ستة أشهر.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تنظيم لقاءات وتظاهرات دورية مع المساهمين</li><li>• نشر وسائل اتصال ووثائق إعلامية مخصصة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المساهمون والمستثمرون</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• المشاركة أو تبادل الخبرات في جلسات عمل مع ما يقارب عشر منظمات غير حكومية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• عقد لقاءات منتظمة مع المنظمات غير الحكومية</li><li>• إقامة علاقات تعاون مع المؤسسات الجامعية والمدارس العليا والمشاركة في أعمال البحث الأكاديمي</li><li>• إبرام شراكات مع ENACTS و INJAZ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المجتمع المدني</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• قيمة النفقات المنجزة لفائدة الهياكل المندمجة ضمن الاقتصاد الاجتماعي والتضامني = 80%</li><li>• فترة السداد للموردين من الشركات الصغيرة والمتوسطة = 26 يومًا</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• اعتماد سياسة شراء مسؤولة</li><li>• تطبيق برنامج التوريد الإلكتروني (E-Sourcing Program)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المزودون</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• تنظيم جلسات ومجموعات عمل مع المجالس الاستشارية للسلطات المالية (CMF, BVM, BCT, IACE)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إرساء علاقات مؤسسية مع سلطات الإشراف والرقابة المصرفية والمالية والهيئات التنظيمية</li><li>• المشاركة في الاستشارات والفعاليات ذات الصبغة العمومية، مع تقديم خبرة فنية في مجالي البنوك والمالية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الهيئات الرقابية والسلطات الإشرافية</li></ul>



# التقرير المالي

---

# النشاط والمردودية المالية





## التجاري: بنك في أرقام

### أهم الأرقام بعنوان سنة 2025

تعرض الأرقام الرئيسية أدناه المجاميع المالية الرئيسية للسنة المالية 2025.

النشاط		
13 763 مليون دينار	11 435 مليون دينار	7 136 مليون دينار
مجموع الموازنة +12,5%	ودائع الحرفاء +7,5%	ديون على الحرفاء -2,9%

النتائج		
710 مليون دينار	343 مليون دينار	232 مليون دينار
الناتج الصافي البنكي +0,2%	التكاليف التشغيلية -7,0%	النتيجة الصافية -0,1%

النسب		
25,85 %	1,69 %	51,70 %
مردودية الأموال الذاتية (%)	مردودية الأصول	معامل التشغيل (%)

مؤشرات البورصة		
3 345 مليون دينار	66,89 دينار	61,4 %
القيمة في سوق البورصة	سهم التجاري بنك في 31 ديسمبر (بحساب الدينار)	مردودية السهم

المبالغ معنونة بحساب مليون دينار تونسي.  
التغيرات محتسبة مقارنة بنتائج السنة المالية السابقة.

# ديناميكية النشاط

## هيكلية وتطور الموازنة

عرف البنك خلال سنة 2025 ارتفاعا في حجم موازنته قَدَّر بـ 1535 مليون دينار تونسي أي ما يعادل 12,6% مقارنة بسنة 2024، حيث مرَّ حجم الموازنة من 12229 مليون دينار تونسي إلى 13764 مليون دينار تونسي. هذا التطور يعكس ديناميكية نشاط البنك وزيادة الموارد المخصصة لذلك.

تميّز نشاط التجاري بنك خلال سنة 2025 بتطور الموارد المتأتية من الحرفاء مع تراجع في الاستعمالات.

## موارد الحرفاء

مع نهاية شهر ديسمبر 2025، عرفت ودائع الحرفاء زيادة قُدّرت بـ 11435 مليون دينار تونسي أي زيادة قدرت بـ 794 مليون دينار تونسي، أي بنسبة ارتفاع قدرت بـ 7,5% مقارنة بنتائج السنة الماضية. هذه الزيادة تعكس تقدما مدعوما بإيداعات المدى القصير والادخار وذلك في ظل استقرار على مستوى هيكلية الموارد.

توزعت الودائع حسب الصنف كما يلي :

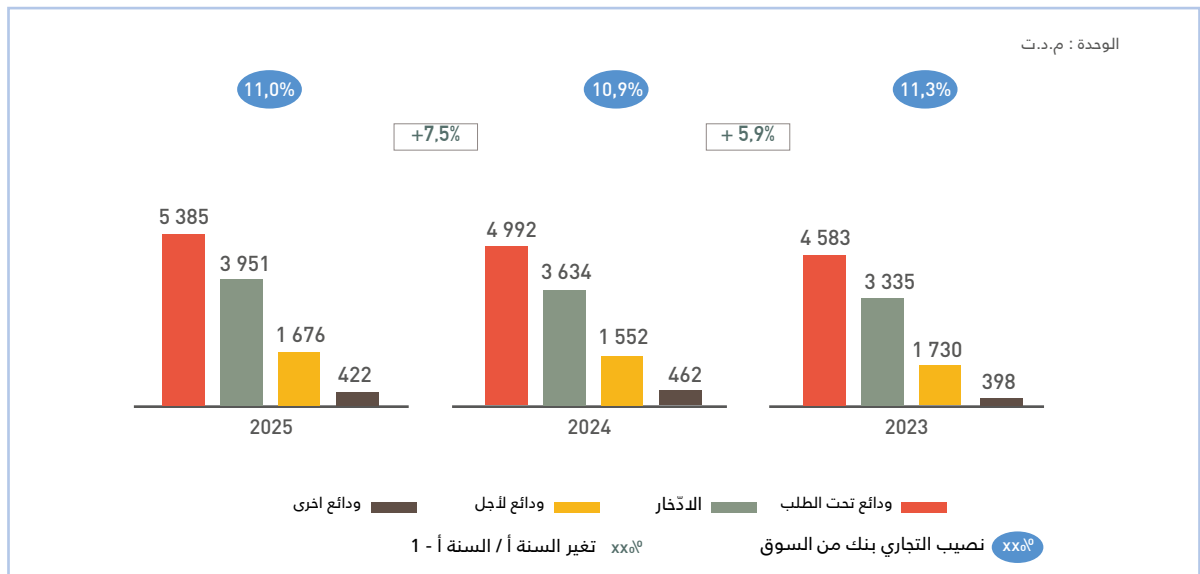
ودائع الحرفاء	2025	2024	التفاوت مليون دينار تونسي	النسبة %
ودائع تحت الطلب	5 385	4 992	+393	+7,9%
ادخار	3 951	3 634	+317	+8,7%
ودائع لأجل	1 676	1 552	+124	+8,0%
ودائع أخرى	422	462	-40	-8,7%
ودائع الحرفاء	11 435	10 641	+794	+7,5%

## توزيع الایداعات حسب العملة

- الایداعات بالدينار : ارتفاع بقيمة 698 مليون دينار تونسي أي بنسبة 8,0%
- الایداعات بالعملة الصعبة : ارتفاع بقيمة 96 مليون دينار تونسي أي بنسبة 5,1%

هذا التطور يعكس تحكما في الموارد المعنونة بالدينار التونسي إضافة إلى المساهمة الفعالة لتدفقات العملة الصعبة المرتبطة بالأنشطة الدولية.

تطور الایداعات خلال الثلاث سنوات الأخيرة حسب الرسم البياني التالي<sup>1</sup> :

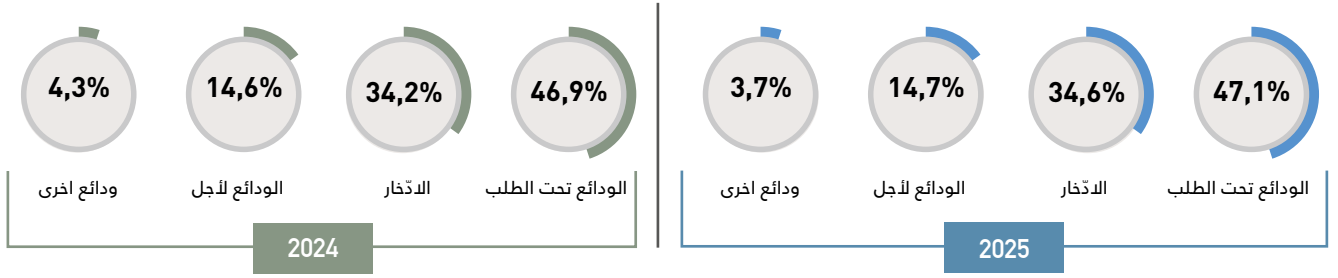


حصص السوق محتسبة على قاعدة مؤشرات نشاط البنوك التالية (بنك تونس العربي الدولي، بنك الأمان، البنك التونسي، الاتحاد الدولي للبنوك، اتحاد بنك التجارة والصناعة، البنك العربي بتونس، الشركة التونسية للبنك، البنك الوطني الفلاحي و بنك الإسكان).



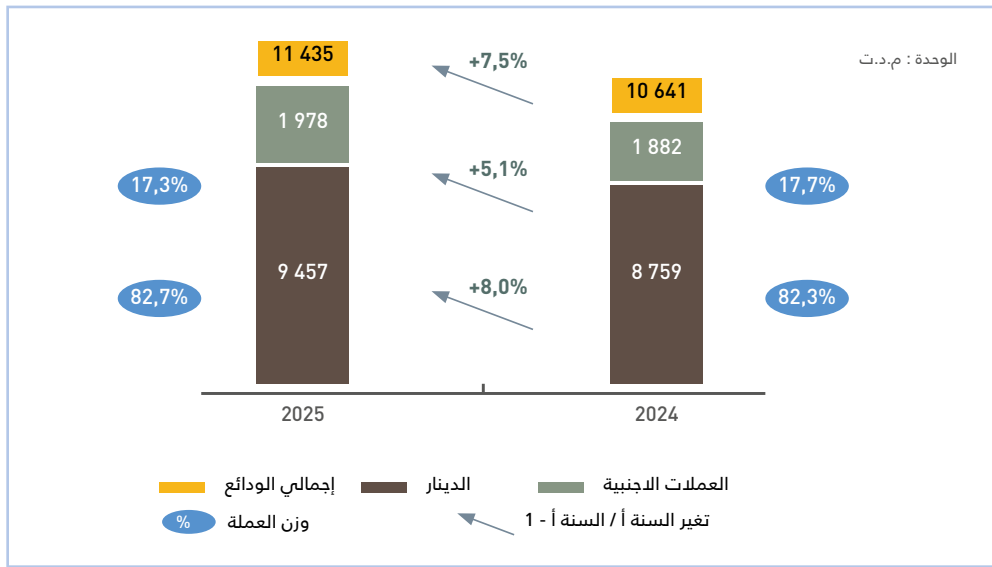
الایداعات حسب صنف كل عملة موزعة على النحو التالي :

## هيكلة ايداعات الحرفاء



<sup>2</sup> وودائع لأجل بما في ذلك شهادات الیداع.

الایداعات حسب صنف العملة تتوزع على النحو التالي :



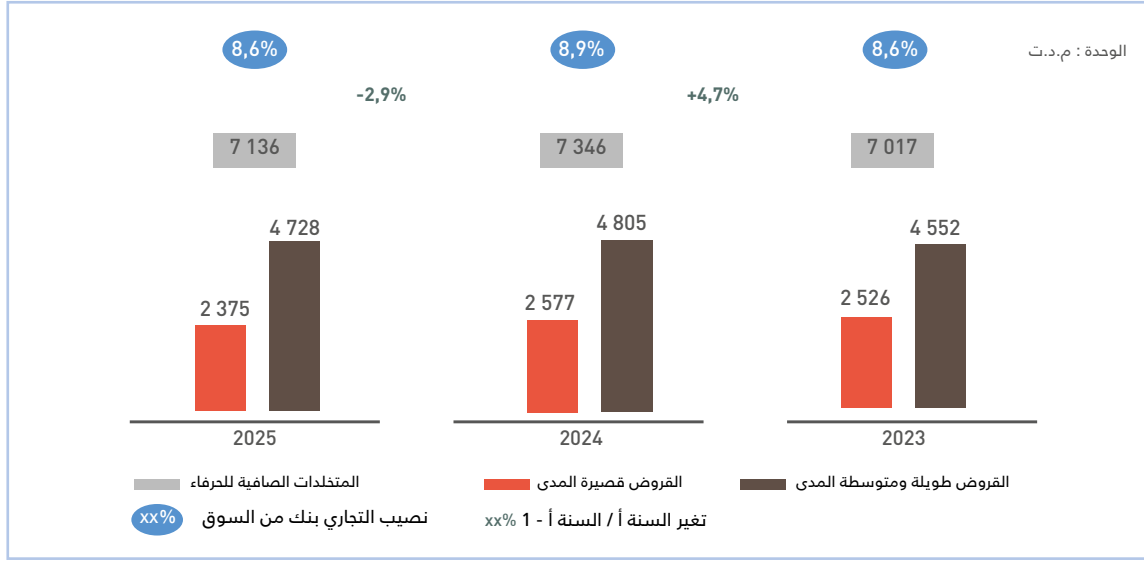
## الاستحقاقات على الحرفاء

بنهاية شهر ديسمبر 2025, الاستحقاقات الصافية على الحرفاء قدرت بـ **7136 مليون دينار تونسي**, مسجلة بذلك تراجعاً قدر بـ **210 مليون دينار تونسي**, أي بنسبة **2,9%** مقارنة بما تحقق خلال السنة المالية الماضية. الجدول الآتي يلخص اهم التطورات التي عرفتها المستحقات على الحرفاء.

هذا الرسم البياني يبرز تطور القروض الصافية للحرفاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة :

التفاوت	2024	2025	الوحدة : م.د.ت
النسبة %	مليون دينار تونسي	مليون دينار تونسي	
-2,9%	-210	7 346	القروض الصافية المسندة للحرفاء
-7,8%	-202	2 577	القروض قصيرة الأجل
-1,6%	-77	4 728	القروض متوسطة و طويلة الأجل
22,3%	71	390	القروض غير المسندة و المشكوك في خلاصها
0,5%	2	(357)	مخصصات و عمولات

يبرز الرسم البياني التالي تطوّر القروض الصافية المسندة للحرفاء خلال الثلاث سنوات الأخيرة :



حصة السوق محتسبة على قاعدة مؤشرات نشاط البنوك التالية (بنك تونس العربي الدولي، بنك الأمان، البنك التونسي، الاتحاد الدولي للبنوك، اتحاد بنك التجارة والصناعة، البنك العربي بتونس، الشركة التونسية للبنك، البنك الوطني الفلاحي و بنك الإسكان).

## الالتزامات خارج الميزانية

بنهاية شهر ديسمبر 2025، قدر حجم التعهدات خارج موازنة التجاري بنك بـ **832 مليون دينار تونسي**، محققاً بذلك انخفاضا قدر بـ **179 مليون دينار تونسي**، أي بنسبة **17,7%** مقارنة بما تحقق خلال السنة المالية الماضية.

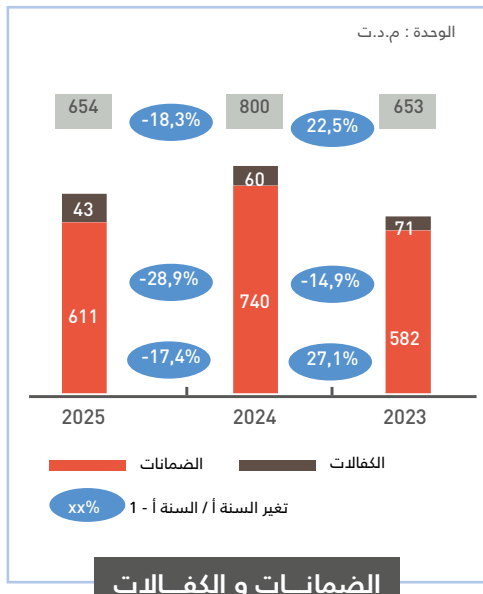
تراجع التعهدات خارج الميزانية يمكن تفسيره أساسا بتراجع الضمانات والكفالات.

- انخفاض الكفالات بقيمة **17,5 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **28,9%**.
- انخفاض الضمانات بقيمة **128,9 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **17,4%**.

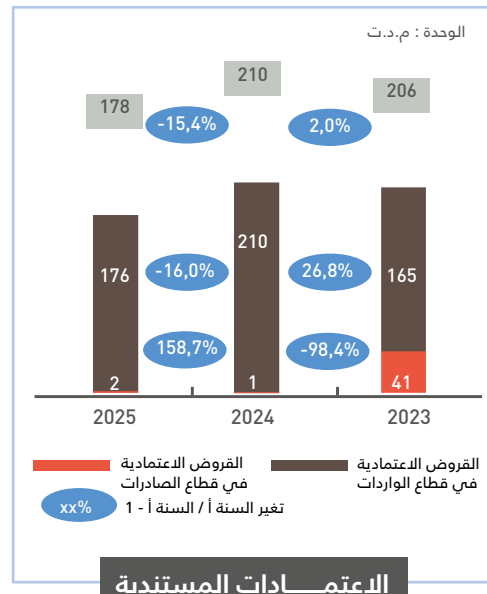
سجلت الاعتمادات المستندية تطورا متبايناً، يتسم بزيادة عمليات التصدير وانخفاض عمليات الاستيراد :

- ارتفاع الاعتمادات المستندية للتصدير بمقدار **1,1 مليون دينار تونسي**، أي بنسبة **158,7%**.
- انخفاض الاعتمادات المستندية للاستيراد بمقدار **33,5 مليون دينار تونسي**، أي بنسبة **16,0%**.

الالتزامات بالتوقيع تم ابرازها من خلال الرسم البياني المشار إليه أسفله :



### الضمانات و الكفالات



### الاعتمادات المستندية

## القروض و الموارد الخاصة

بنهاية شهر ديسمبر 2025، بلغ حجم القروض و الموارد الخاصة للتجاري بنك بـ **141 مليون دينار تونسي** مسجلا بذلك ارتفاع قدر بـ **63 مليون دينار تونسي**، أي بنسبة **79,3%** مقارنة بنتائج السنة المالية الماضية.

هذه الزيادة تفسر بالأساس في تعبئة تمويلات خاصة جديدة خلال السنة المالية، و خاصة اصدار قروض سندية بمبلغ جملي قدره **80 مليون دينار تونسي** ليعكس بذلك تعزيزا للموارد طويلة الأمد و استكمالاً للموارد الحرفاء.

## محفظة الأوراق المالية

بنهاية شهر ديسمبر 2025، بلغ مستوى محفظة الأوراق المالية التجارية **26 مليون دينار تونسي** مقابل **29 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2024 مسجلة بذلك انخفاضا بـ **3,7 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **12,5%**.

فقد بلغت محفظة الاستثمار **3374 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2025 مقابل **1927 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2024 مسجلة ارتفاعا بـ **1447 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **75,1%**. هذا التطور يندرج في اطار توجهات التصرف في الموازنة التي تم وضعها خلال السنة المالية.

## النتائج والمردودية

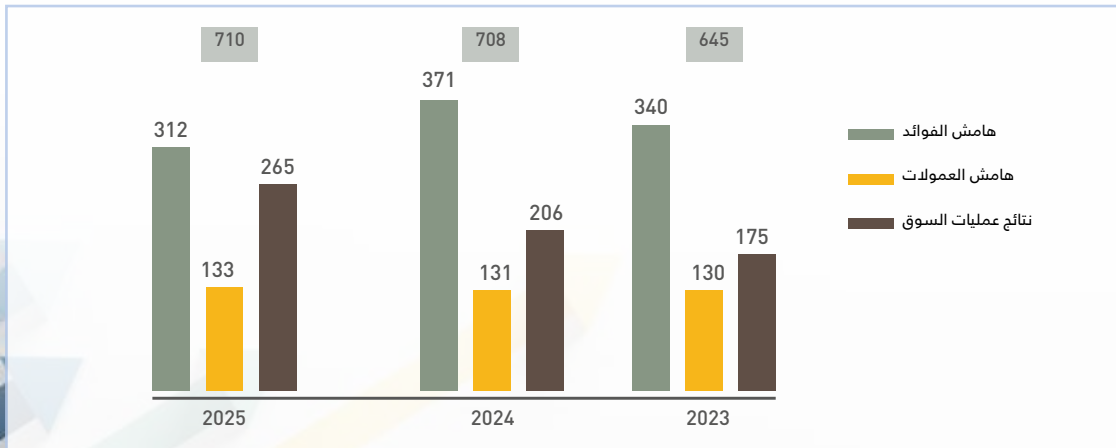
تطور اهم مؤشرات المردودية يعكس قدرة البنك على خلق نجاعة مالية دائمة في ظل محيط خارجي تميز بضغوطات اقتصادية وقانونية متصاعدة. هذا وسيتم تناول مسألة كيفية تكون النتيجة، تطور الكفاءة التشغيلية إضافة الى تحليل لاهم مؤشرات المردودية.

## النتائج الصافي البنكي

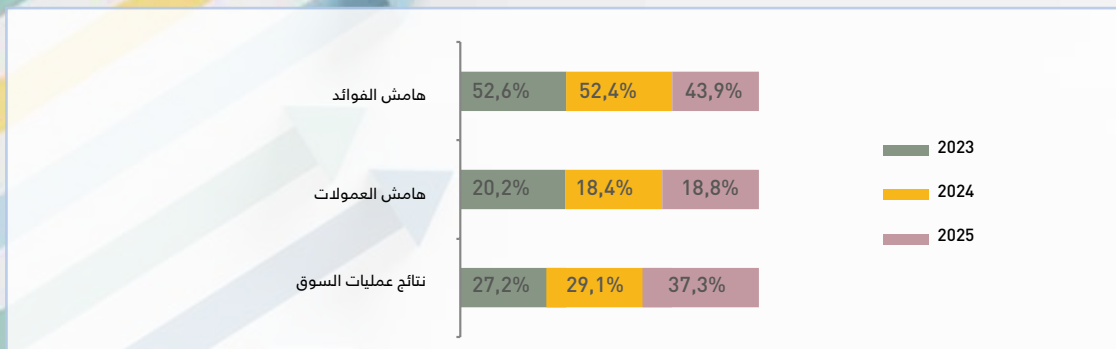
بعنوان سنة 2025، بلغ الناتج الصافي البنكي **710 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2025 مقابل **708 مليون دينار تونسي** سنة 2024 مسجلا بذلك ارتفاعا بـ **1,7 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **0,2%**.

هذا الارتفاع يعزى بالأساس إلى :

- انخفاض الفوائد و المداخل المشابهة بـ **44 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **5,5%**.
- ارتفاع الفوائد المتكبدة و التكاليف المشابهة بـ **16 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **3,7%**.
- ارتفاع صافي الهامش على العمولات بـ **3 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **2,1%**.
- ارتفاع نتيجة عمليات السوق بـ **58 مليون دينار تونسي** أي بنسبة **28,3%**.



هيكلية الناتج الصافي البنكي موزعة خلال الثلاث سنوات الأخيرة كالتالي :



## الكفاءة التشغيلية

بنهاية سنة 2025، ارتفعت قيمة التكاليف التشغيلية بـ 28 مليون دينار تونسي أي بنسبة 8,1% حيث بلغت قيمتها 367 مليون دينار تونسي مقابل 339 مليون دينار تونسي في سنة 2024.

أعباء الموظفين ارتفعت بـ 18 مليون دينار تونسي أي بنسبة 7,7%.

التكاليف العامة التشغيلية أظهرت ارتفاعا بـ 8 مليون دينار تونسي أي بنسبة 10,5%.

تمثل اعباء الموظفين 70,7% من قيمة التكاليف التشغيلية مقابل 24,0% من قيمة التكاليف العامة للاستغلال.

معامل الاستغلال متضمنا مخصصات الاستهلاك، بلغ 51,7% نهاية ديسمبر 2025 مقابل 47,9% سنة 2024.

## النتيجة و المردودية

بعنوان السنة المالية 2025، بلغت النتيجة الخام للاستغلال 343 مليون دينار تونسي مقابل 369 مليون دينار تونسي سنة 2024، مسجلة انخفاضا بـ 26 مليون دينار تونسي، أي بنسبة 0,7%.

بلغت تكلفة المخاطر 0,31% من إجمالي القروض القائمة، وبلغ صافي أرباح السنة 232 مليون دينار تونسي، وهو رقم ثابت مقارنة بعام 2024.

المؤشرات	2025	2024
النتيجة الصافية (مليون دينار تونسي)	232	232
كلفة المخاطر	0,31%	0,32%
العائد على راس المال	25,85%	26,55%
العائد على الاصول	1,69%	1,90%

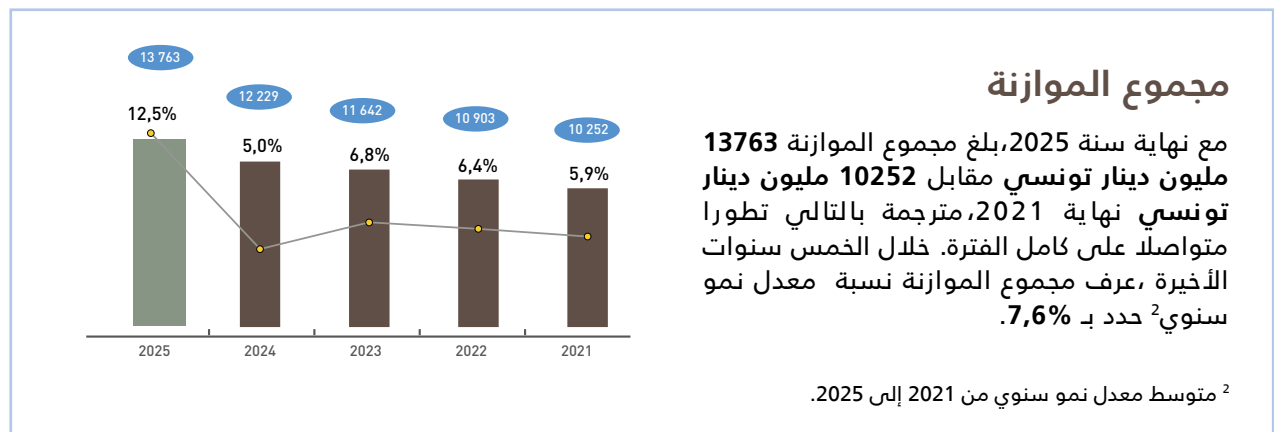
## خلق القيمة للمساهم

خلق القيمة للمساهم يقيم من خلال تقييم تطوره في سوق البورصة خلال السنة المالية.

في هذا الصدد، المؤشرات المشار اليها اسفله تبرز كفاءة البنك على مستوى البورصة على مدار السنة المالية.

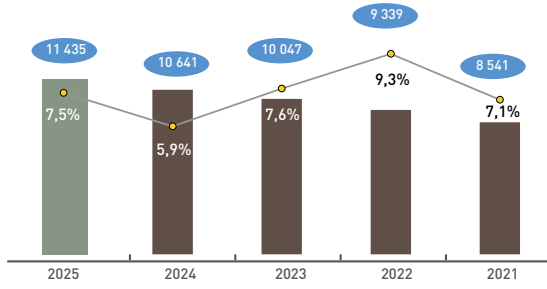
المؤشرات	2025	2024
سعر السهم بتاريخ 31/12 (بالدينار التونسي)	66,89	51,5
القيمة السوقية (بالدينار التونسي)	3 345	2 163

## تطور أهم المؤشرات على مدى سنوات متعددة



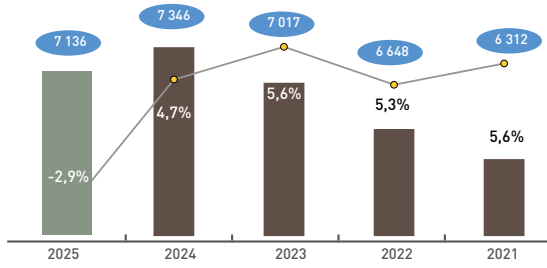
## ايداعات و أصول الحرفاء

ارتفعت ايداعات و أصول الحرفاء لتصل إلى حدود **11435 مليون دينار تونسي** بتاريخ 31 ديسمبر 2025 مسجلة بذلك نسبة معدل نمو سنوي حددت بـ **7,6%**.



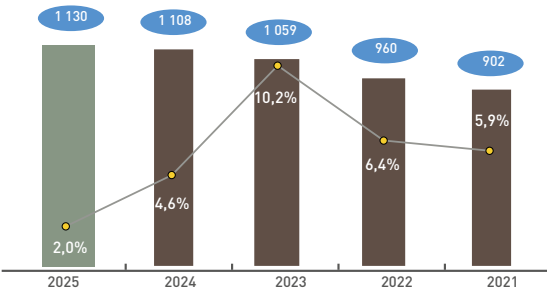
## مستحقات على الحرفاء

خلال الخمس سنوات الأخيرة شهدت المستحقات المسجلة على الحرفاء نسبة معدل سنوي للنمو بلغت **3,1%** لتصل إلى حدود **7136 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2025.



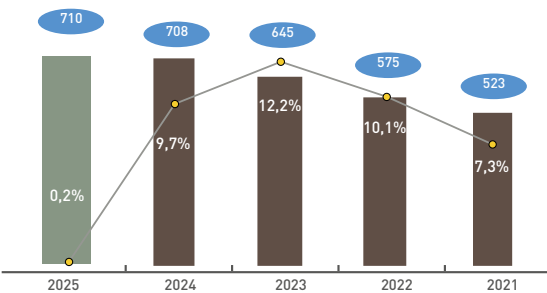
## الموارد الذاتية

تطورت الموارد الذاتية للبنك بنسبة معدل نمو سنوي قدرت بـ **5,8%** لتصل إلى حدود **1130 مليون دينار تونسي** سنة 2025.



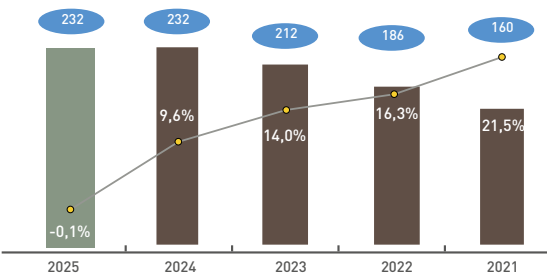
## صافي الناتج البنكي

خلال الفترة الممتدة بين 2021 و 2025 ، شهد صافي الناتج البنكي معدل نمو سنوي قدر بـ **8,0%** حيث مرت قيمته من **523 مليون دينار تونسي** سنة 2021 إلى **710 مليون دينار تونسي** بنهاية سنة 2025.



## النتيجة الصافية

على كامل الفترة التي تم تناولها بالتحليل ، رسمت النتيجة الصافية منحى مستقرا لتبلغ **232 مليون دينار تونسي** نهاية سنة 2025. هذا التطور يظهر بصفة جلية مدى قدرة البنك على المحافظة على مستوى نتيجة إيجابي لسنوات عدة، حيث تظهر النتيجة الصافية نسبة معدل نمو سنوي بـ **9,7%**.



بعنوان سنة 2025، سجل التجاري بنك تطورا إيجابيا لمختلف نسبته المالية، الشيء الذي يترجم ديناميكية نشاطه و قدرته على مواصلة التحكم في تعبئة موارد من الحرفاء بسفة مستقرة و دائمة.

التحليل على مدى سنوات متعددة، يظهر منحى مستقرا لاهم المؤشرات، الشيء الذي يؤكد على مدى قدرة التجاري بنك على ضمان ديمومة نجاجته عبر الزمن.

## أهم النسب

2021	2022	2023	2024	2025	بآلاف الدينارات التونسية	
4 703	5 252	5 641	6 060	5 224	الايداعات/ عدد الموظفين	الإنتاجية
3 476	3 739	3 940	4 183	3 260	القروض/عدد الموظفين	
288	324	362	403	324	الناتج الصافي البنكي/عدد الموظفين	
53,1%	49,0%	48,1%	47,9%	51,7%	معامل التشغيل	
2021	2022	2023	2024	2025	النسبة المئوية (%)	
30,6%	32,3%	32,9%	32,8%	32,7%	النتيجة الصافية/ الناتج الصافي البنكي	المردودية
21,6%	24,0%	25,1%	26,5%	25,8%	العائد على رأس المال	
1,56%	1,71%	1,82%	1,9%	1,7%	العائد على الأصول	
2021	2022	2023	2024	2025	النسبة المئوية (%)	
354,5%	359,0%	691,0%	323%	469%	نسبة السيولة	المخاطر
12,52%	12,70%	12,94%	12,81%	13,79%	نسبة كفاية رأس المال	
4,74%	3,56%	3,41%	3,44%	4,54%	معدل الأصول المصنفة**	
72,26%	62,45%	62,88%	60,10%	44,58%	معدل تغطية الأصول المصنفة*	

\*مدخرات باستثناء المدخرات الجماعية/الأصول المصنفة باستثناء الرسوم المصرفية المخصصة.  
\*\* بما في ذلك المستحقات على الموظفين وباستثناء الرسوم المصرفية المخصصة.

## شبكة الوكالات

قام التجاري بنك بإعادة تنظيم شبكة وكالاته التجارية و التي بلغت 182 وكالة نهاية سنة 2025.

## التموقع على مستوى السوق

حصة السوق <sup>1</sup>			التطور القطاعي	التطور	ديسمبر 2024	ديسمبر 2025	الوحدة : مليون دينار تونسي
2023	2024	2025		2025 / 2024			
11,3%	10,9%	11,0%	5,0%	7,5%	10 641	11 435	ايداعات واصول الحرفاء
11,5%	11,4%	11,4%	6,4%	8,7%	3 634	3 951	ادخار
13,8%	13,7%	13,9%	8,5%	7,9%	4 992	5 385	ايداعات قصيرة الأجل
8,6%	8,9%	8,6%	0,7%	-2,9%	7 346	7 136	مستحقات على الحرفاء
10,6%	12,3%	12,6%	-18,0%	-16,0%	371	312	هوامش الفائدة
10,2%	9,8%	9,9%	1,1%	2,1%	131	133	هامش العمولات
9,8%	10,4%	10,0%	4,2%	0,2%	708	710	الناتج الصافي البنكي

<sup>1</sup>حصة السوق محتسبة على قاعدة مؤشرات نشاط البنوك التالية (بنك تونس العربي الدولي، بنك الامان، البنك التونسي، الاتحاد الدولي للبنوك، اتحاد بنك التجارة والصناعة، البنك العربي بتونس، الشركة التونسية للبنك، البنك الوطني الفلاحي و بنك الإسكان).



# المساهمات و مجموعة التجاري بنك



# أسهم مشاركة

تفاصيل أسهم المشاركة كما يلي :

بيان	% الحيازة	القيمة الخامة 2025/12/31	مخصصات 2025/12/31	القيمة الصافية 2025/12/31	القيمة الخامة 2024/12/31	مخصصات 2024/12/31	القيمة الصافية 2024/12/31
<b>الأسهم المسعرة</b>							
شركة قرطاج للإسمنت	0,61%	5 283	(220)	5 063	5 283	(279)	5 005
الشركة التونسية لإعادة التأمين	1,44%	1 568	-	1 568	1 568	-	1 568
الشركة التونسية لصناعة الإطارات المطاطية	3,30%	678	(220)	458	678	(279)	399
فيزا	0,00%	517	-	517	517	-	517
<b>الأسهم الغير المسعرة</b>							
أوريدو - زيتونة تليكوم	2,67%	61 603	(4 296)	57 307	61 603	(4 296)	57 307
سوديس سيكار	4,22%	1 200	(847)	353	1 200	(847)	353
كوتيف سيكار	5,05%	750	-	750	750	-	750
سيكار الشمال الغربي - سودينو	1,84%	700	(366)	334	700	(366)	334
شركة السياحة العربية	3,92%	592	(592)	-	592	(592)	-
دار المصرفي	6,08%	480	(202)	278	480	(202)	278
أمل سيكاف	-	475	(475)	-	475	(475)	-
شركة الإستثمار والتنمية للوسط الغربي	2,56%	408	(256)	152	408	(256)	152
البنكية للخدمات	16,89%	400	-	400	400	-	400
ZA منطقة الأنشطة الإقتصادية	6,53%	390	-	390	390	-	390
بريمافيرا	4,82%	380	(380)	-	380	(380)	-
المصرفية المشتركة للمقاصة	7,55%	350	-	350	350	-	350
نقديات تونس	10,37%	280	-	280	280	-	280
شركة الدراسات وهيئة السواحل الشمالية لمدينة صفاقس / مشروع تيرورة	11,11%	250	-	250	250	-	250
شركة كوتيناس	2,22%	213	-	213	213	-	213
شركة تونس للطرق السيارة	0,03%	207	(53)	154	207	(53)	154
الشركة العقارية و السياحية - الرباط	2,82%	200	(200)	-	200	(200)	-
المصنع المركزي للميكانيك العام	6,80%	170	(170)	-	170	(170)	-
الشركة التونسية للزيوت - سوتولوب	2,73%	150	-	150	150	-	150
الشركة السياحية بعين دراهم	6,35%	146	(146)	-	146	(146)	-
الشركة التونسية للضمان	4,33%	130	-	130	130	-	130
ستار العقارية	20,00%	100	(100)	-	100	(100)	-
صندوق إعادة توجيه وتنمية المراكز المنجمية	0,25%	80	(44)	36	80	(44)	36
التطور الإقتصادي	5,42%	76	(76)	-	76	(76)	-
الشركة الصناعية السياحية - هادي	7,50%	75	(75)	-	75	(75)	-
ستيم	-	74	(74)	-	74	(74)	-
الوكالة التونسية للإنترنت	7,00%	70	-	70	70	-	70
الشركة العامة للمقاولات والمعدات والأشغال - سومترا - جات	7,18%	51	(51)	-	51	(51)	-
ترانستور	3,76%	44	(44)	-	44	(44)	-
سولايكو	3,13%	40	(40)	-	40	(40)	-
معرض تونس الدولي	0,54%	34	-	34	34	-	34
الشركة العربية للخدمات المالية	0,16%	34	(34)	-	34	(34)	-
شركة التنمية والإستثمار بقبلي - سودك	0,40%	25	(10)	15	25	(10)	15
شركة المشاركة والترويج للإستثمارات	3,29%	25	-	25	25	-	25
ماكينة المنسوجات - المغربية	2,50%	13	(13)	-	13	(13)	-
الشركة التونسية للإستغلال و التوزيع، قناة الأفق	1,10%	11	(11)	-	11	(11)	-
مصحة التوفيق	0,05%	10	(10)	-	10	(10)	-
شركة الترويج والإستغلال	9,40%	9	(9)	-	9	(9)	-
سوديفت	10,33%	7	(7)	-	7	(7)	-
فندق أميلكار	0,37%	6	(6)	-	6	(6)	-
شركة إستغلال السياحي والنزل	0,50%	5	(5)	-	5	(5)	-
سييرا	6,25%	1	(1)	-	1	(1)	-
تورأفريكا	0,03%	0	(0)	-	0	(0)	-
<b>مجموع أسهم المشاركة</b>							
		66 887	(4 516)	62 371	66 887	(4 575)	62 312



بيان	% الحيابة	2025		2024	
		القيمة الخامة	مخصصات	القيمة الخامة	مخصصات
أسهم فى شركات مسعرة ذات صلة		16 678	-	16 678	-
التجاري ليزنق	61,92%	16 678	-	16 678	-
أسهم فى شركات غير مسعرة ذات صلة		29 695	-	29 639	(1 700)
التجاري سيكار	77,63%	23 096	-	23 040	[1 568]
التجاري للوساطة	99,99%	5 097	-	5 097	[132]
التجاري للإستخلاص	99,92%	999	-	999	-
التجاري للتصرف	100,00%	503	-	503	-
المجموع		46 373	-	46 317	(1 700)

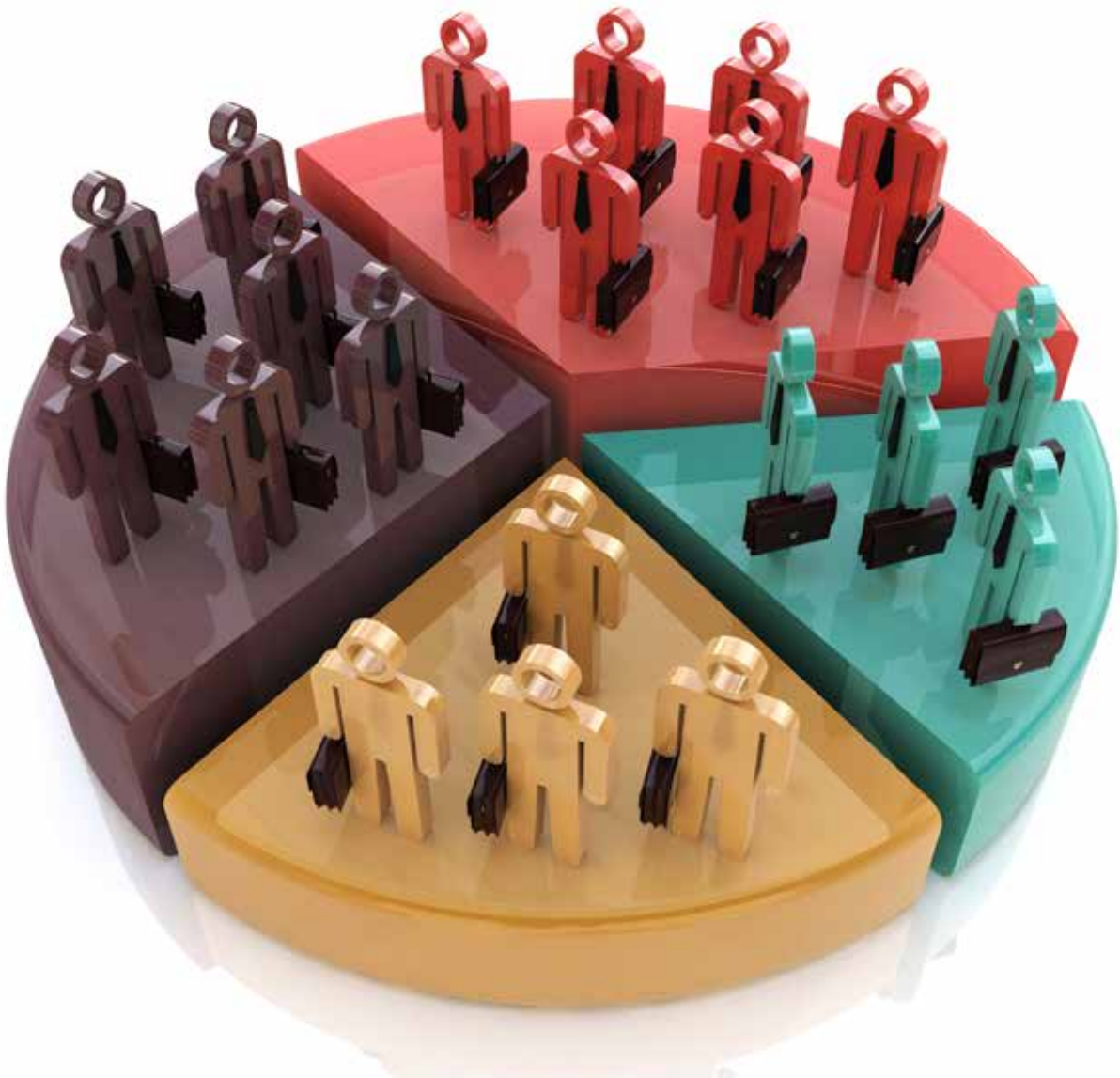
بيان	% الحيابة	2025		2024	
		القيمة الخامة	مخصصات	القيمة الخامة	مخصصات
أسهم فى شركات مسعرة ذات صلة		30	-	30	-
التجاري للإستثمار الرقاعي سيكاف	0,03%	30	-	30	-
أسهم فى شركات غير مسعرة ذات صلة		4 662	-	4 753	(197)
التجاري تأمين	45,00%	4 500	-	4 500	-
التجاري للمالية تونس	25,00%	162	-	253	(197)
المجموع		4 692	-	4 783	(197)

الشركة	العنوان	نسبة الحيابة	مبلغ الـ KP قبل النتيجة	النتيجة لسنة 2025	مبلغ الـ KP بعد النتيجة
التجاري ليزنق	مبنى البركة، شارع بحيرة أنسي، ضفاف البحيرة، تونس 1053	61,92%	70 706	10 063	80 769
التجاري سيكار	مبنى فقيه (الطابق الأول)، شارع بحيرات مازوريه - ضفاف البحيرة، تونس - 1053	77,63%	27 962	1 384	29 346
التجاري للتصرف	مبنى فقيه، شارع بحيرات مازوريه - ضفاف البحيرة، تونس - 1053	100,00%	582	1 983	2 565
التجاري للإستخلاص	إقامة عمر، البلوك A (الطابق الثاني)، شارع أبو حامد الغزالي، مونتليزير - 1073 تونس	99,93%	1 246	277	1 523
التجاري للوساطة	مبنى فقيه (الميزانين)، شارع بحيرات مازوريه - ضفاف البحيرة، تونس - 1053	99,98%	6 133	-174	5 959

تُعرض المعلومات عن الشركات الشريكة للبنك على النحو التالي :

الشركة	العنوان	نسبة الحيابة	مبلغ الـ KP قبل النتيجة	النتيجة لسنة 2025	مبلغ الـ KP بعد النتيجة
التجاري تأمين	زاوية وبنبيغ، أنسي، ضفاف البحيرة، تونس - 1053	45,00%	60 406	12 805	73 211
التجاري للإستثمار الرقاعي سيكاف	مبنى فقيه، شارع بحيرات مازوريه - ضفاف البحيرة، تونس - 1053	0,03%	182 055	9 281	191 336
التجاري للمالية تونس	مبنى البركة (الطابق الأول)، شارع بحيرة أنسي، ضفاف البحيرة، تونس - 1053	25,00%	654	-106	548

# المساهمون

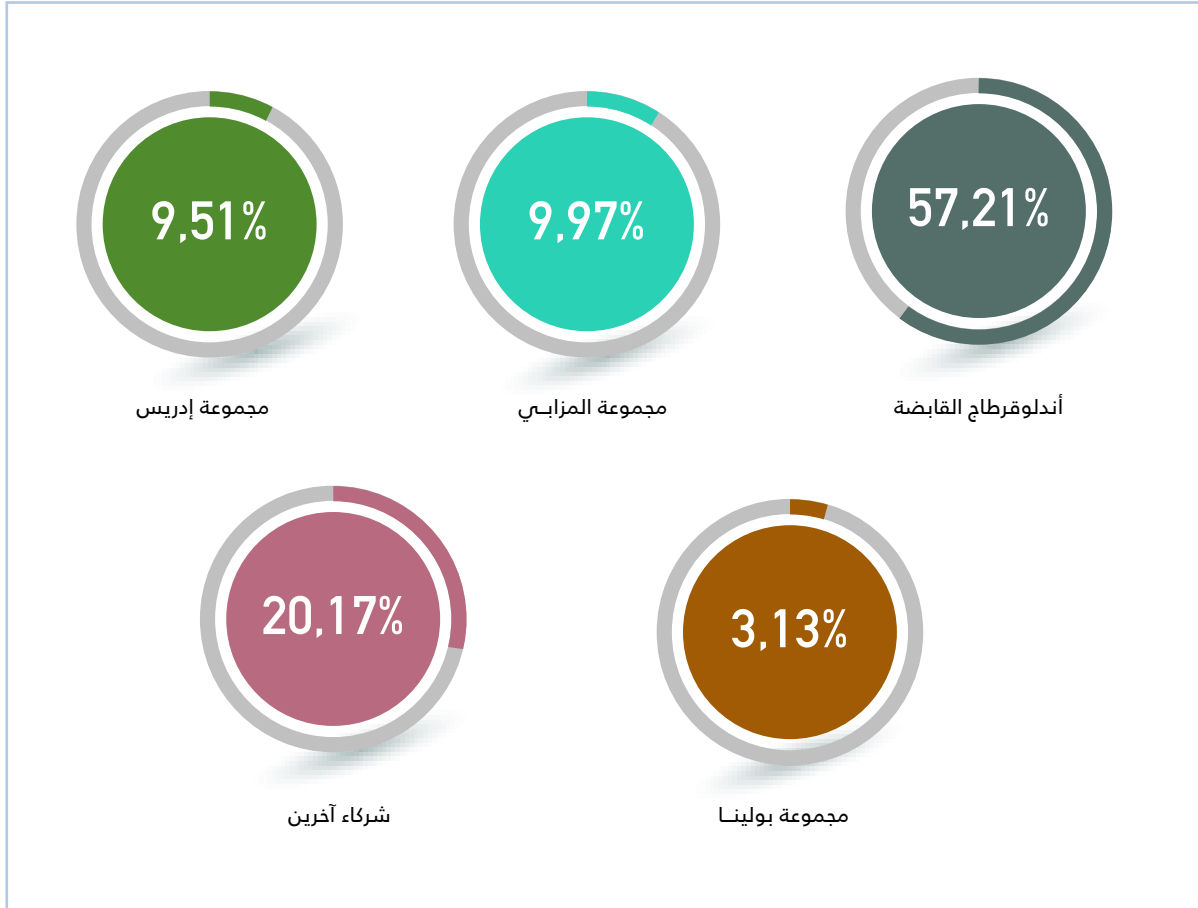


## المساهمات و مجموعة التجار: بنك

يتوزع رأس المال البنك و إلى غاية 31 ديسمبر 2025 على النحو التالي :

الأعضاء	عدد الأسهم	% من رأس المال
أندلو قرطاج القايزة، شركة خفية الاسم	28 606 784	57,21%
مجموعة المزابي	4 983 128	9,97%
مجموعة إدريس	4 756 583	9,51%
مجموعة بولينا	1 567 255	3,13%
شركاء آخرون	10 086 250	20,17%
<b>المجموع</b>	<b>50 000 000</b>	<b>100,00%</b>

### هيكله رأسمال التجاري بنك تونس بتاريخ 2025/12/31





# هياكل التسير و الإدارة

منصف الشفار  
رئيس مجلس الإدارة



شكري أويمدينة



بوبرك جاي



طلال البلاغ



محمد الكتاني



المزوعي المزابي



زهرة إدريس بوسلامة



رشيد الكتاني



أحمد إسماعيل الدويري



نايلة بنزينة



محمد علي عباو



كاترين سيسيل لوبيتشينسكي

# التركيبة الإسمية لأعضاء مجلس الإدارة وسيرهم الذاتية



أعضاء مجلس الإدارة	السيرة الذاتية	مهام أعضاء مجلس إدارة التجاري بنك	مهام أعضاء مجلس الإدارة في شركات أخرى
<b>السيد منصف الشفار</b> رئيس مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>شغل خطة رئيس مدير عام سابقا لبعض البنوك وكاهية محافظ البنك المركزي التونسي سابقا</li> <li>يشغل حاليا منصب رئيس مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس مجلس إدارة التجاري للتأمين (تونس)</li> </ul>
<b>السيد محمد الكتاني</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول سابق في البنك التجاري المغربي</li> <li>الرئيس المدير العام لمجموعة التجاري وفا بنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> <li>رئيس لجنة التعيين والمكافآت بالتجاري بنك تونس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس مجلس إدارة التجاري وفا بنك والتجاري وفا بنك أوروبا وأمينوم التصرف المغربي شركة خفية الإسم وفا والبنك التجاري المغربي</li> <li>عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> <li>عضو في مجلس إدارة الوفا للتأمين و وفا سلف و وفا العقاري</li> <li>رئيس مجلس إدارة مؤسسة أكتيا ومؤسسة التجاري وفا بنك</li> <li>عضو مجلس الإدارة في : * التجاري مصر، وشركة التجاري البنكية لغرب إفريقيا بالسنتغال والتجاري مالي وشركة أندلو قرطاج والشركة الإفوارية وشركة المدى والصندوق المهني المغربي للتقاعد والاتحاد العام لمقاولات المغرب ومؤسسة أمينوم شمال إفريقيا</li> <li>رئيس جمعية التصرف في مراكز المقاولات الصغرى التضامنية</li> </ul>
<b>السيد طلال البلّاج</b> تم تعيينه بديل للسيد جوزي ريج اشيفيست المستقيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدير عام مفوض سابق في مجموعة التجاري وفاء بنك بالمغرب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026*</li> <li>(تم التعيين وفقاً لمحضر اجتماع مجلس الإدارة بتاريخ 2024/05/31، وذلك للمدة المتبقية من ولايته)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عضو في مجلس الادارة بعدد الشركات التابعة لمجموعة التجاري وفا بنك</li> <li>عضو في مجلس ادارة الشركة الإفوارية للبنك في أبيدجان، وشركة التجاري ويست أفريقيا، وشركة "أبيدجان" المالية الكامرونية للبنك</li> <li>عضو في مجلس ادارة الاتحاد الغابوني للبنك</li> <li>عضو مجلس إدارة في شركة بنك غرب إفريقيا (CBAO) بالسنتغال وفروعها في بنين وبوركينا فاسو والنيجر</li> <li>عضو في مجلس الإدارة ببنك مالي الدولي</li> </ul>
<b>السيد بوبكر جاي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤول سابق في البنك التجاري المغربي</li> <li>مسؤول سابق في مجموعة التجاري وفا بنك</li> <li>رئيس مدير عام لـ «تأمين الوفا»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عضو في مجلس إدارة مركز النقديات (المغرب)</li> <li>عضو في مجلس إدارة فيزا انترناشيونال</li> <li>عضو في مجلس إدارة شركة التجاري البنكية لغرب إفريقيا بالسنتغال والشركة الإفوارية للبنك</li> <li>عضو في مجلس إدارة الشركة التجارية للبنك بالكاميرون</li> <li>عضو في مجلس إدارة التجاري وفا بنك أوروبا وفرنسا</li> <li>عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> <li>عضو في مجلس إدارة مجموعة التجاري وفا بنك</li> </ul>
<b>السيد شكري أويمدينة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس مجلس إدارة سابق لشركة كريدي دو ماروك كابيتال (CDMC) - كريدي دو ماروك الدار البيضاء</li> <li>المدير العام السابق لصندوق الاستثمار «أبلاين أترنيتيف إنفستمنتس» الدار البيضاء</li> <li>ومنذ عام 2019، شغل منصب مدير عام المخاطر في المجموعة ضمن البنك المركزي الشعبي للمغرب (الدار البيضاء)</li> <li>مدير عام مفوض لقطب المخاطر لمجموعة «التجاري وفا بنك»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عضو في مجلس الإدارة ولجنة التدقيق لعدة شركات/ استثمار</li> <li>عضو في مجلس الإدارة وعضو في لجنتي المخاطر والتدقيق لعدة شركات فرعية: ماروك ليسينغ، فيفالييس، بنك الأمل، التوفيق للتمويل الأصغر، بنك اليسر و عدة شركات فرعية مصرفية افريقية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول سابق في قسم الاستراتيجية والتنمية للمجموعة</li> <li>• مدير عام في التجاري وفا بنك منذ سنة 2008 وأحد الأعضاء الأربعة في اللجنة التنفيذية للمجموعة</li> <li>• المدير العام المنتدب لـ BDI والفروع المتخصصة في التمويل ضمن مجموعة التجاري وفا بنك</li> </ul>	<p><b>السيد أحمد إسماعيل الدويري</b> الممثل الدائم لشركة «أندلو قرطاج»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> <li>• عضو في مجالس إدارة عدة شركات تابعة : * شركة التجاري البنكية لغرب إفريقيا بالسنغال * وفا سلف * بنك الصفا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤول سابق في قسم الاستراتيجية والتنمية للتجاري وفا بنك</li> <li>• مسؤول في قسم شمال المغرب وآسيا</li> <li>• مسؤول سابق صلب البنك الدولي</li> <li>• مدير تنفيذي سابق مكلف بالإدارة المالية للمجموعة</li> <li>• مدير عام مفوض بقطب بنك التفصيل المغرب و أوروبا لمجموعة التجاري وفا بنك</li> </ul>	<p><b>السيد رشيد الكتاني</b> الممثل لشركة «أندلو قرطاج»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضوة في مجالس إدارة عدة فنادق صلب «مجموعة إدريس»</li> <li>• عضوة في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> <li>• رئيسة مجالس إدارة عدة فنادق صلب «مجموعة إدريس»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيسة مديرة عامة ومديرة عامة لعدة فنادق صلب مجموعة «إدريس»</li> </ul>	<p><b>السيدة زهرة إدريس بوسلامة</b> ممثلة مجموعة «إدريس»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضو في مجلس إدارة جميع الشركات خفية الإسم للمجموعة، أرتاس وأرتاغروس وسيداف سيكار وأداف وأفريغالور، وبستوبلاست ومغرب انفاست ورويال غاردين بالاص وبالم أزور وأطلانطيد وسيتي وصاناس</li> <li>• عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس والتجاري للتأمين (تونس)</li> <li>• عضو في مجلس إدارة كوفيبي كايبتال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمد مؤسسي مجموعة المزابي ورئيس مدير عام لعدة شركات صلب المجموعة</li> </ul>	<p><b>السيد المزوغي المزابي</b> ممثل مجموعة «المزابي»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضوة مستقلة في مجلس إدارة LCH SA (2016-2020)</li> <li>• عضوة مستقلة في مجلس الإدارة ورئيسة لجنة المخاطر في بنك ورمسر فريير (منذ 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> <li>• رئيسة لجنة التدقيق في التجاري بنك تونس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستشارة سابقة لدى BNP، الشركة المارسلية للائتمان، الشركة الباريسية لإعادة الخضم و بنك فرنسا</li> <li>• رئيسة SUERF (المنتدى الأوروبي للمال والتمويل) من 2006 إلى 2012 الذي يعمل في مجال التجميع المهني بين الأكاديميات، البنوك المركزية والمؤسسات المالية</li> <li>• مديرة عامة لمعهد المخاطر العالمية في قطاع الخدمات المالية (تورونتو) بين عامي 2013 و 2014</li> <li>• عضوة هيئة الإشراف في هيئة التنظيم والرقابة المصرفية ACPR عام 2015</li> </ul>	<p><b>السيدة كاترين سيسيل لوبيتشينسكي</b> عضوة مستقلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عضو في مجلس إدارة HPS Switch ورئيس لجنة التدقيق</li> <li>• عضو في مجلس إدارة التجاري بنك تونس</li> <li>• عضو في مجلس إدارة Almāpack و Procheck و HFC و Le Carton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> <li>• رئيس لجنة المخاطر بالتجاري بنك تونس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلال مسيرته المهنية شغل عدة مناصب صلب الشركة العامة المغربية للبنوك</li> <li>• مدير عام سابق في الشركة العامة المغربية للبنوك</li> </ul>	<p><b>السيد محمد علي عابو</b> عضو مستقل</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3) ثلاث سنوات (2024-2025-2026) إلى حين انعقاد الجلسة العامة العادية التي ستعقد في حسابات السنة المالية 2026</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرئيسة التنفيذية لشركة Wimbee</li> <li>• الرئيسة التنفيذية لشركة Africated Academy</li> <li>• الرئيسة التنفيذية لشركة Campusna</li> </ul>	<p><b>السيدة نايلة بنزينة</b> ممثلة لحملة الأسهم الأقلية</p>



تشير الحوكمة داخل المؤسسة المصرفية إلى مجموع القواعد والهيكل والعمليات التي تنظم عملية اتخاذ القرار، وتضمن الإشراف على الأنشطة، وتكفل الإدارة السليمة و الحذرة للمصرف. وهي تلعب دوراً محورياً في تحديد الاستراتيجية، ومراقبة المخاطر، والامتثال التنظيمي، وحماية مصالح الأطراف المعنية، ولا سيما المودعين والعملاء والمساهمين. وتؤدي الحوكمة الفعالة إلى تعزيز الشفافية ومساءلة المديرين وثقة الجمهور، مما يسهم في الاستقرار المالي واستدامة المؤسسة.

## مجلس الإدارة

- يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات واسعة جدا، ليتصرّف باسم الشركة ويفوّض الإذن بإنجاز جميع الأعمال والعمليات المرتبطة بنشاطه.
- يعمل على تأمين المراقبة الفعلية لتسيير البنك من خلال جهاز الإدارة.
- يسهر على تركيز منظومة الرقابة الداخلية ومنظومة مراقبة الامتثال وحسن سيرهما.
- يضع النظام الداخلي للشركة.
- يحدد تركيبة جميع اللجان ويسمي أعضائها.
- يصادق على جميع الرهون العقارية ، والتعهدات والتفويضات، والضمانات وغيرها بشأن ممتلكات الشركة.
- يرخص في كل اتفاقية مبرمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق شخص وسيط بين مؤسسة القرض والأشخاص الذين لهم علاقة بها.
- يدعو الجلسات العامة للانعقاد.
- يضبط القوائم المالية الفردية والمجمّعة وتقارير التصرف العامة والخاصة.
- يرخص في شراء الممتلكات التابعة للبنك أو بيعها أو نقل ملكيتها.
- يقوم بتأسيس الشركات.
- يضبط رواتب المدير العام (أو المديرين العامين) المساعد (المساعدين).

ولمجلس الإدارة أن يفوّض بعض صلاحياته للمدير العام للبنك، مع إمكانية أن يفوّضها هو لمسؤول آخر.



## القواعد المطبقة على تعيين واستبدال أعضاء مجلس الإدارة

يتم تسيير الشركة من طرف مجلس الإدارة المتكون من 3 أعضاء على الأقل أو من 12 عضوا على أقصى تقدير.

- يتم تعيين المسيرين من طرف الجلسة العامة العادية.
- يعين المسيرين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد.
- ويجب أن لا يكونوا موضوع شروط المنع المنصوص عليها مناصب الفصل 193 من مجلة الشركات التجارية كما يجب أن تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في التشريع المنظم للنشاط البنكي.
- بإمكان الأجير الذي يشغل خطة فعلية ويتمتع بخمس سنوات من الأقدمية، أن يصبح عضوا في مجلس الإدارة.
- يواصل المسيرين مهامهم دائما وبصفة تلقائية، إلى تاريخ انعقاد الجلسة العامة العادية السنوية التي تلي انتهاء فترة مهامهم العادية.
- في صورة شغور منصب صلب مجلس الإدارة، بسبب الوفاة أو العجز البدني أو الاستقالة أو فقدان الأهلية القانونية لعضو ما أو لعدة أعضاء، فإن مجلس الإدارة بإمكانه، في الفترة الفاصلة بين جلستين عامتين عاديتين، القيام بتعيينات وقتية. وتجب المصادقة على هذه التعيينات خلال الجلسة العامة العادية المقبلة.
- عندما يصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة أقل من النصاب القانوني، فإنه يتوجب على العضو أو الأعضاء المتبقين استدعاء الجلسة العامة العادية، حتى يتم تعيين مسير أو مسيرين من أجل الوصول إلى الحد الأدنى القانوني المذكور على الأقل.
- عندما يغفل مجلس الإدارة عن القيام بالتعيينات المستوجبة أو عن استدعاء الجلسة العامة العادية، فإنه بإمكان أي مساهم أو مراقب الحسابات أن يطلب من القاضي الاستعجالي أن يعين وكيلًا من أجل استدعاء مجلس الإدارة ليقوم بالتعيينات الضرورية أو للمصادقة على التعيينات التي تمت بصفة وقتية.
- إن المسير الذي تم تعيينه لتعويض مسير آخر لا يمارس مهامه إلا خلال الفترة المتبقية من ولاية المسير الذي سبقه.
- إذا لم تتم المصادقة على التعيينات الوقتية من طرف الجلسة العامة، فإن المداولات التي تتم والعقود التي يبرمها مجلس الإدارة تظل سارية المفعول.
- بإمكان مجلس الإدارة، إذا رأى ذلك مفيدا، أن يستعين خلال اجتماعاته بأي شخص مؤهل دون أن يمنح له صوت خلال المداولات، إذ يتم فقط التنصيب على حضوره صلب محضر الجلسة.

**الرئيس :** السيّد كاترين سيسيل  
لوبيتشينسكي

**الأعضاء :** السيدة زهرة إدريس بوسلامة  
السيد شكري أومدينا  
السيد رشيد الكتاني  
السيد أحمد إسماعيل دويري  
السيدة نائلة بنزينة

تساعد هذه اللجنة مجلس الإدارة على حسن الاضطلاع بمسؤولياته في الرقابة، وتسهر على حسن سير منظومة الرقابة الداخلية، وتؤمّن الإشراف على مختلف الأنشطة المنجزة في هذا المجال، وتقوم بالتحقق من صحة المعلومات المقدمة، بتقدير انسجام منظومات القياس والمراقبة والتحكم في المخاطر. كما تتعهد باقتراح تسمية مدقق (أو مدققي) الحسابات، وبإبداء رأيها بشأن برامج الرقابة وبتقديم استنتاجاتها.

- وتتعهد وحدة التدقيق العام بكتابة اللجنة.

**الرئيس :** السيد محمد علي عبابو

**الأعضاء :** السيد المزموعي المزابي  
السيد منصف الشفار  
السيد بوبكر جاي  
السيد طلال البلاج

تساعد هذه اللجنة مجلس الإدارة في مهامه بشأن تركيز استراتيجية لإدارة المخاطر، وهي مكلفة أساساً بإبداء رأيها فيما يخص تحديد المخاطر وإجراءات الحد منها ومراقبتها، وبالتقييم الدوري لسياسة إدارة المخاطر وتفعيلها.

- وتؤمّن كتابة هذه اللجنة وحدة التصرف الشامل في المخاطر.

**الرئيس :** السيد محمد الكتاني

**الأعضاء :** السيد أحمد إسماعيل الدويري  
السيد رشيد الكتاني

هذه اللجنة تساعد مجلس الإدارة في مجال تصوّر سياسات التسميات والرواتب ومتابعتها، وتعويض المسيرين والإطارات العليا، والانتداب والتصرف في وضعيات تضارب المصالح.

- وتؤمّن كتابة هذه اللجنة وحدة رأس المال البشري.

## سعيد سبتي المدير العام



### الإدارة العامة

يعهد بها إلى مدير عام يتمّ تعيينه من قبل مجلس الإدارة  
لمدّة معيّنة، وتتمثل مهمّته في :

- تأمين التصرّف اليومي العادي للبنك ؛
- ممارسة الصلاحيات التي يمنحها له مجلس الإدارة ؛
- السهر على تفعيل السياسة العامة للبنك.

يساعد المدير العام ثلاثة مديرين عامين مساعدين مكلفين بقطب المخاطر و القطب التجاري و قطب الدعم، معيّنين من طرف مجلس الإدارة باقتراح من المدير العام و لجنة التسميات وضبط الرواتب.

و يمكن للمدير العام تفويض جميع صلاحياته أو جزء منها لمساعديه وللموظفين من مسؤولي البنك أو إداراته.

## اللجان التابعة للإدارة العامة

### اللجنة التنفيذية

تعمل اللجنة التنفيذية على الحفاظ على التوازنات المالية الكبرى للبنك وتتابع سير عمل اللجان الداخلية. كما أنها تدفع وتقوم المشاريع الكبرى، ضامنةً تنفيذها ضمن حدود الميزانية والجدول الزمنية المحددة.

تضطلع اللجنة بدور حيوي في تلقي وتبادل المعلومات والتنسيق مع باقي الهيئات كما تقوم باقتراح المواضيع التي سيتم عرضها على مجلس الإدارة.

تشكل اللجنة التنفيذية ركيزة أساسية في حوكمة البنك، و هي مكلفة بالإشراف على حسن أدائه و ضمان التنفيذ الجيد للإستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

تجتمع هذه اللجنة مرتين في الشهر، وتجمع كلاً من المدير العام، والمديرين العامين المساعدين، ومسؤول الموارد البشرية، بالإضافة إلى المسؤولين عن الاستراتيجية، والمالية، وإدارة المشاريع (PMO).

## لجنة التنسيق والتكامل (CCS)

تتضمن تشكيلتها الموسعة المسؤولين عن الهياكل المختلفة للبنك، مما يوفر رؤية شاملة للتحديات.

تجتمع اللجنة شهريًا لضمان تواصل الديناميكية والتفاعل الإيجابي.

• وتؤمن كتابة هذه اللجنة المسؤولية عن التسويق الاستراتيجي و الاتصال الخارجي.

تتعهد لجنة التنسيق والتكامل بالإشراف وتبادل المعلومات التي من شأنها ان تضمن التنسيق الشامل بين مختلف أنشطة ومشاريع البنك.

كما تعمل على ضمان التوافق الاستراتيجي ومتابعة مؤشرات الأداء واحترام الآجال.

### رئيس اللجنة :



سعيد سبتي  
المدير العام

### الأعضاء :



اسكندر المليح  
المسؤول عن رأس المال البشري



كريم زهيدي  
مدير عام مساعد مسؤول عن قطب الدعم



يوسف الرازي  
مدير عام مساعد مسؤول عن قطب المخاطر



عبد القادر طراد  
مدير عام مساعد مسؤول عن القطب التجاري



زياد بالخير  
المدير الجهوي لادارة تونس و الشمال



حبيبة مراكنشي  
المسؤولة عن الدعم و الوسائل بالقطب التجاري



طارق مكواري  
المسؤول عن التدقيق العام



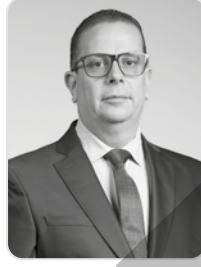
سليم خنفير  
المسؤول عن الاستراتيجية، المالية ومكتب إدارة المشاريع



محمد موسى  
المسؤول عن بنك الاستثمار  
والتمويل



لمياء بن تيشة  
المسؤولة عن أسواق التجزئة



محمد نادر الطريقي  
المدير الجهوي لإدارة الجنوب



عائدة حمزة  
المديرة الجهوية لإدارة الوسط  
و الوطن القبلي



محمد عزيز محسن  
المدير الجهوي لإدارة لتونس



عصام مدب  
المسؤول عن مخاطر الطرف  
المقابل



الطيب بن سالم  
المسؤول عن الاستخلاص  
و النزاعات و الشؤون القانونية



مهدي بالحبيب  
المسؤول عن سوق رؤوس  
الاموال



زهير بنعون  
المسؤول عن سوق الشركات  
الصغيرة والمتوسطة و عن أداء  
مراكز و فروع الأعمال



علي الطرابلسي  
المسؤول عن المؤسسات  
الكبرى



حسام بن عمر  
المسؤول عن الدعم والأداء  
والتكنولوجيا



إبراهيم الأدب  
المسؤول عن الخدمات  
و معالجة معطيات الحرفاء



أمين زيتوني  
المسؤول عن المنظومة  
المعلوماتية



مراد مناكبي  
المسؤول عن التكنولوجيا  
والتحول الرقمي



فهمي الجندوبي  
المسؤول عن إدارة المخاطر



منال إبراهيم  
المسؤولة عن التسويق  
الاستراتيجي و الاتصال الخارجي



أنيس طراولي  
المسؤول عن الامتثال  
و الرقابة الداخلية



مراد الطرابلسي  
المسؤول عن المالية

## اللجنة العليا للاستخلاص

تتضمن مهمة اللجنة العليا للاستخلاص في :

- متابعة إنجازات جميع وحدات الاستخلاص ؛
- فحص محفظة الديون التي لا يمكن استخلاصها ؛
- فحص دوري لمجموع محفظة الديون المصنفة وإعداد خطط عمل ملائمة ؛
- فحص حالة التحكم الدائمة التي تقوم بها مجموعة الاستخلاص.

## اللجنة المركزية للمخاطر العملية

تحدّد اللجنة المركزية للمخاطر العملية سياسة البنك في مجال المخاطر العملية وتؤمّن متابعتها، كما تسهر على تركيز أدوات استكشاف وتقدير مخاطر التعرض، وتتأكد من نشرها. وتجتمع هذه اللجنة كل ثلاثة أشهر، وتضم رؤساء وحدات الأعمال وكذلك رؤساء هيكل الرقابة والتدقيق.

## لجنة الرقابة الداخلية

لجنة الرقابة الداخلية هيئة تتابع تفعيل التوصيات، وهي لجنة تتيح لمختلف وظائف الرقابة أن تتولى تقييم أنشطتها من أجل ضمان المستوى الأمثل من الاتساق والفاعلية في عملها.

وتجمع هذه اللجنة، كل ثلاثة أشهر وكلما دعت الحاجة، جميع رؤساء الوحدات التجارية والمساندة ورؤساء هيكل الرقابة : الرقابة الدائمة، ورقابة التطابق والتدقيق الداخلي والشؤون الخاصة.

## لجنة المنتجات الجديدة

لجنة المنتجات الجديدة هيئة قرار داخلية، تتمثل مهمتها في المصادقة من عدمها على تفعيل أو تسويق أيّ منتج جديد أو أيّ خدمة. يتم تنظيمها من طرف التسويق الاستراتيجي.

وتجمع هذه اللجنة مسؤولي مختلف المهن، ومسؤولي وظائف الدعم.

وتتولى إدارة التنظيم والفاعلية العملية كتابة اللجنة.

## اللجنة المركزية للقروض

تدرس هذه اللجنة جميع ملفات القروض، وتحدّد موقفها بشأن قرارات إسنادها، وذلك في ما يتعلق بمطالب القروض التي تفوق 1 مليون ديناراً، وتعرض تلك الملفات لإدارة التصرف الشامل في المخاطر، بحضور الفرق التجارية، ويرأس المدير العام أعمال هذه اللجنة ، وهي لجنة تجتمع مرّة كل أسبوع.

## لجنة مخاطر الأسواق

لجنة مخاطر الأسواق هي الهيئة الداخلية المكلفة باتخاذ القرارات والمتابعة في مجال مخاطر الأسواق بجميع أشكالها. وتبدي رأيها في أصناف العمليات المعروضة، وفي سقفاها، وتبلغه إلى مختلف اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

وتشمل هذه اللجنة المسؤول عن التصرف الشامل في المخاطر، والمسؤول عن بنك الاستثمار، والمسؤول عن سوق رؤوس الأموال، والمسؤول عن التمويل والرقابة.

## لجنة الأصول المصنّفة

لجنة متابعة الأصول المصنفة هيئة قرار داخلية، مهمتها :

- فحص ومناقشة التقديرات السنوية لاستخلاص الديون ؛
- فحص وتوزيع محفظة القروض المصنّفة بين وحدات الاستخلاص ؛
- متابعة الإنجازات والتقديرات في مجال الاستخلاص (التنميط، الخفض...)
- المصادقة على تعديل التصنيفات المقترحة من قبل وحدات الاستخلاص ؛
- إعداد تقرير عن الوضعية الشهرية بشأن الأصول المصنّفة والاستخلاص.

تجتمع هذه اللجنة كلّ شهر، وتشمل أهم المسؤولين الذين يشغلون مناصب تجارية، والمسؤول عن الاستخلاص القضائي، والمسؤول عن المالية والمسؤول عن التصرف الشامل في المخاطر.

## لجنة استخلاص الديون

تتمثل مهمة هذه اللجنة في اتخاذ القرار بشأن مقترحات :

- التجميع أو إعادة الجدولة ؛
- إحالة الحسابات المدينة إلى قسم النزاعات ؛
- التسويات النهائية للديون.

تتعقد كل خمسة عشر يوماً ويجتمع صلبها أهم المسؤولين الذين يشغلون مناصب تجارية، والمسؤول عن التصرف الشامل في المخاطر والمسؤول المالي والمسؤولين عن الاستخلاص.

### اللجنة العامة للاستغلال

اللجنة العامة للاستغلال، وهي هيئة للمشاركة والتشاور واتخاذ القرار، تساعد الإدارة العامة والخطوط التجارية في مراقبة الأداء وتنفيذ خطط العمل المتوافقة مع استراتيجية البنك والمتكيفة مع سياق الفترة والخصوصيات المحلية والإقليمية.

تجتمع هذه اللجنة مرة كل ثلاثة أشهر، وتضم لجنة الإدارة والمسؤولين التجاريين والمسؤولين عن الأسواق والمسؤولين عن الخدمات المركزية والمديرين العامين للشركات التابعة. تتم دعوة اللجنة العامة للاستغلال للحصول على نظرة عامة على الأنشطة التجارية للبنك حسب السوق والمنطقة والمجموعة. كما أنها تشارك في مرافقة المشاريع الإستراتيجية ومتابعتها ميدانياً.

### لجنة التصرف في الأصول والموجودات

تتولى هذه اللجنة قياس المخاطر الشاملة للميزانية وإدارتها، في مجال النسب والسيولة والصراف، وتحدّد التوجهات التي تتيح للأسهم بلوغ المردود الأقصى الممكن.

ويرأسها المدير العام، وهي لجنة تجمع كل ثلاثة أشهر أهم المسؤولين عن الوظائف التجارية، والمسؤول عن بنك الاستثمار، والمسؤول عن سوق رؤوس الأموال، والمسؤول عن التصرف الشامل في المخاطر، والمسؤول عن المالية والرقابة.

### لجنة الخزينة

لجنة الخزينة هي لجنة فرعية تشغيلية تابعة للجنة التصرف في الأصول والموجودات التي ينظمها هيكل التصرف في الأصول والموجودات، وتتمثل مهمتها في :

- ضمان رؤية أفضل للتدفقات النقدية قصيرة الأجل للبنك ؛
- اتخاذ إجراءات للسيطرة على مخاطر السيولة ؛
- إدارة القيود التشريعية (LTD، LCR).

يرأسها المدير العام وتضم المسؤول عن بنك التفصيل والمسؤول عن التصرف الشامل في المخاطر والمسؤول عن بنك التمويل والاستثمار والمسؤول عن الاستراتيجية والتنمية والمسؤول عن سوق رؤوس الأموال والمسؤول عن المالية.

المدققون المعينون من طرف الجلسة العامة العادية المنعقدة هم :

• مكتب Consulting and Financial Firm – Baker Tilly Tunisie (عضواً مستقلاً في شبكة Baker Tilly International) بالنسبة إلى السنوات المالية 2025 و 2026 و 2027.

• مكتب ECC Mazars بالنسبة إلى السنوات المالية 2024 و 2025 و 2026.

## مدقق الحسابات

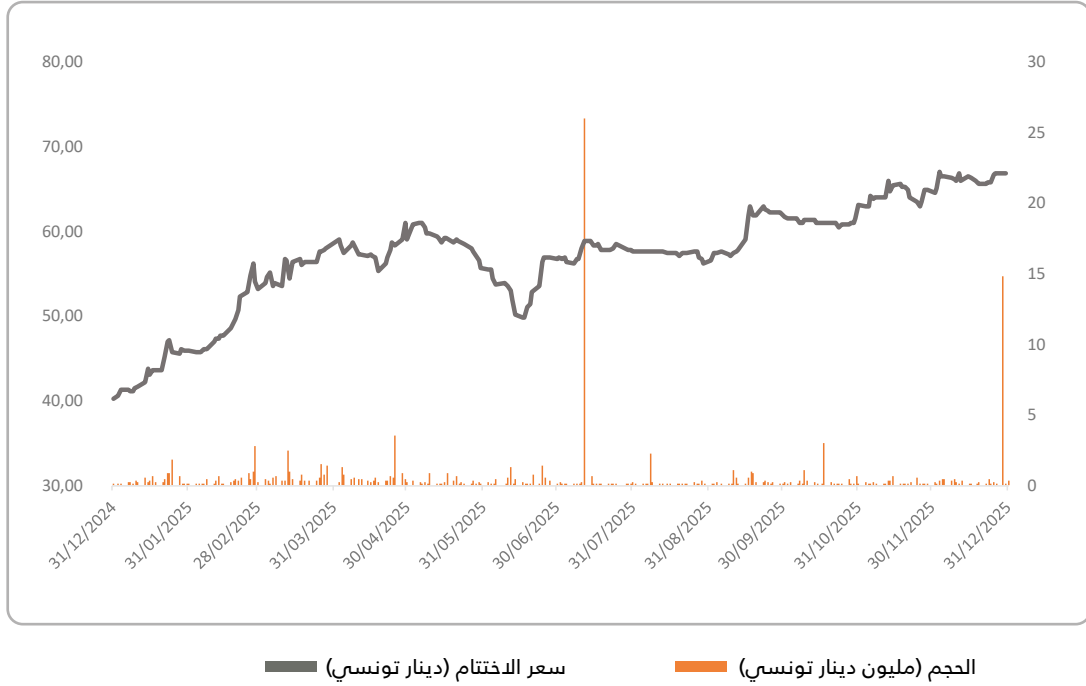
---

# تطور قيمة سهم التجارز بنك





## تطور قيمة سهم البنك



## سلوك قيمة سهم التجاري بنك خلال سنة 2025

سجل سهم التجاري بنك عائداً بنسبة 61,4% في 2025، بعد ارتفاع بنسبة 21,4% في 2024. واختتمت السنة بسعر 66.89 دينار، وبالتالي تفوق على مؤشر « توناندكس » الذي ارتفع بنسبة 35,12% وحقق أداءً متماشياً مع أداء مؤشر « البنوك » الذي ارتفع بنسبة 39,53%.

وقد بلغت ذروة سعره خلال السنة 75,500 دينار تونسي، أما أدنى سعر له كان 49,900 دينار تونسي.

بلغ الحجم الإجمالي المتداول على السهم 126.08 مليون دينار تونسي، وهو ما يعادل 2.196.386 سهمًا متداولًا.

---

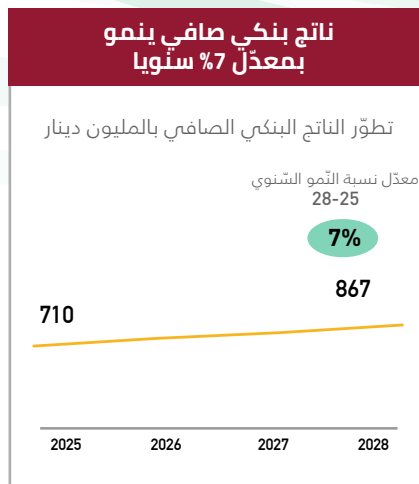
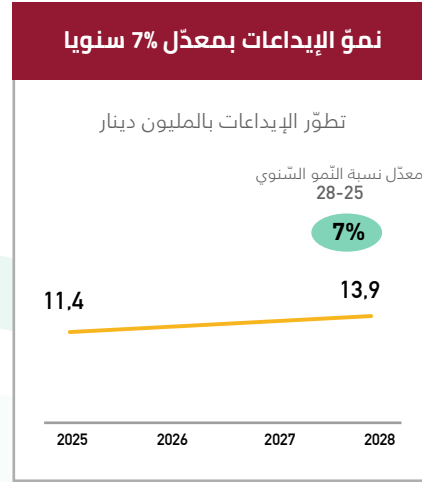
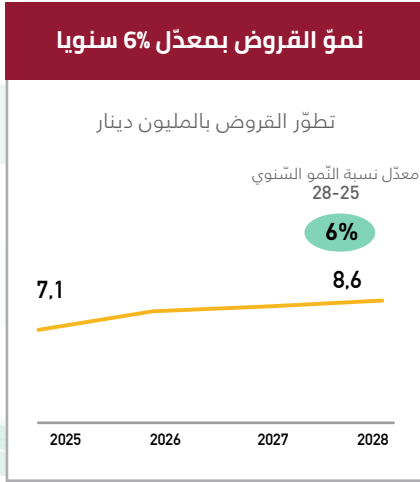
# تطور متوقع و آفاق المستقبل





## الآفاق

يتوقع البنك تحقيق معدل نمو ناتجه الصافي البنكي ليصل الى حدود 7% سنويا بحلول سنة 2028...



# توزيع النتائج



## التذكير بالأحكام القانونية فيما يخص توزيع النتائج

يتم احتساب الناتج الصافي طبق القانون المحاسبي الجاري به العمل.

تتكوّن الأرباح القابلة للتوزيع من النتيجة المحاسبية الصافية، مع إضافة أو خصم النتائج المرحّلة من السنوات المالية السابقة، وذلك بعد طرح :

1. نسبة 5% من الربح الذي يحدّده القانون بعنوان الاحتياطات القانونية، ويصبح هذا الطرح غير إلزامي حينما يبلغ الاحتياطي ما يساوي عُشر رأس مال الشركة، ويستأنف مساره حين ينخفض الاحتياطي، لأي سبب من الأسباب، إلى ما دون ذلك العُشر.
2. احتياطي تحدده نصوص تشريعية خاصة أو القوانين الأساسية، وذلك في حدود النيسب المضبوطة في تلك النصوص.
3. كل المبالغ التي تقرر الجلسة العامة العادية، بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة، إدراجها إما ضمن صندوق أو صناديق احتياطي عام أو احتياطات خاصة تُحدد طرق تخصيصها وأوجه استعمالها، أو ضمن النتائج المرحّلة للسنة المالية الموالية.

كما يمكن أن يُخصم من ذلك الربح القابل للتوزيع :

1. المبلغ الضروري لإسناد أرباح أولية للأسهم، بنسبة 6% (ستة بالمائة) من رأس المال الخام المحرر، دون أن يكون في وسع المساهمين المطالبة بذلك بالنسبة إلى أرباح السنوات اللاحقة، إذا كانت أرباح سنة من السنوات لا تتيح توزيع ذلك.
2. يمكن أن يُوزّع الفائض على المساهمين بعنوان أرباح متميّزة.

وتدفع الأرباح في التواريخ والأمكنة التي يضبطها مجلس الإدارة، وتُسَلّم بيد الحاصل عليها الحامل شهادة تحدّد عدد الأسهم التي يملكها، وتُسَلّم له تلك الشهادة من قِبل الشركة أو من قِبل وسيط معتمد.

ولا يمكن المطالبة بها بعد مضي خمس سنوات من تاريخ استحقاقها.

## جدول تحركات الأموال الذاتية

بلغ الرأسمال الاجتماعي بتاريخ 31 ديسمبر 2025 ما قيمته 250.000 بالآلاف الدينارات، وهو يتكون من 50 000 000 سهما قيمة الواحد منها الإسمية 5 دينارات وهي محررة بالكامل.

الوحدة : ألف دينار

المجموع	نتيجة السنة المالية	النتائج المؤجلة	الصندوق الاجتماعي	الأموال الذاتية	الاحتياطات الخاصة باستثمار	الاحتياطات	رأس المال	
1 009 404	212 023	178 734	15 254	3 646	270 000	126 037	203 710	الحساب قبل تخصيص النتيجة في 2023/12/31
49 188						42 898	6 290	مخصصات للمصادقة عليها من قبل الجلسة العامة العادية
0								تأجيل لمرة ثانية
0	-28 684	-21 945			50 000	629		المربح
-183 339	-183 339							تحركات الصندوق الاجتماعي
141			141					
875 394	0	156 789	15 395	3 646	320 000	169 564	210 000	الحساب بعد تخصيص النتيجة في 2023/12/31
1 107 782	232 388	156 789	15 395	3 646	320 000	169 564	210 000	الحساب قبل تخصيص النتيجة في 2024/12/31
								مخصصات للمصادقة عليها من قبل الجلسة العامة العادية
0	-22 388	-52 612			75 000			زيادة رأس المال و تأجيل لمرة ثانية
-210 000	-210 000							المربح
								تحركات الصندوق الاجتماعي
897 782	0	104 177	15 395	3 646	395 000	169 564	210 000	الحساب بعد تخصيص النتيجة في 2024/12/31
1 129 883	232 101	104 177	15 395	3 646	395 000	169 564	210 000	الحساب قبل تخصيص النتيجة في 2025/12/31
								زيادة رأس المال
0						-40 000	40 000	مخصصات للمصادقة عليها من قبل الجلسة العامة العادية
0	-22 101	-81 899			100 000	4 000		تأجيل لمرة ثانية
-210 000	-210 000							المربح
								تحركات الصندوق الاجتماعي
121			121					
920 004	0	22 278	15 516	3 646	495 000	133 564	250 000	الحساب بعد تخصيص النتيجة في 2025/12/31



# القوائم المالية



# القوائم المالية الفردية

## الموازنة

السنة المختومة في 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
				<b>الأصول</b>
11,0%	190 704	1 731 173	1 921 877	الخزينة والأرصدة لدى البنك المركزي ومركز الصكوك البريديّة والخزينة العامة للبلاد التونسية
17,2%	69 666	404 608	474 274	مستحقات على المؤسسات البنكية و المالية
-2,9%	(209 564)	7 345 815	7 136 251	مستحقات على الحرفاء (*)
-12,5%	(3 653)	29 283	25 630	محفظة السندات التجارية
75,1%	1 446 502	1 927 220	3 373 722	محفظة الاستثمار
0,2%	281	149 597	149 878	الأصول الثابتة
6,2%	39 816	641 144	680 960	أصول أخرى
<b>12,5%</b>	<b>1 533 752</b>	<b>12 228 840</b>	<b>13 762 592</b>	<b>مجموع الأصول</b>
				<b>الخصوم</b>
100%	541 276	-	541 276	البنك المركزي التونسي ومركز الصكوك البريديّة
246,2%	84 082	34 154	118 236	إيداعات و أموال المؤسسات المالية و البنكية
7,5%	793 997	10 641 020	11 435 017	إيداعات و أموال الحرفاء (*)
79,3%	62 506	78 809	141 315	اقتراضات و موارد خصوصية
8,1%	29 670	367 075	396 745	خصوم أخرى (*)
<b>13,6%</b>	<b>1 511 531</b>	<b>11 121 058</b>	<b>12 632 589</b>	<b>مجموع الخصوم</b>
				<b>الأموال الذاتية</b>
19,0%	40 000	210 000	250 000	رأس المال
7,0%	35 120	504 959	540 079	الاحتياطيات
-	-	-	-	الأسهام الذاتية
0,0%	-	3 646	3 646	أموال ذاتية أخرى
-33,6%	(52 612)	156 789	104 177	نتائج مؤجلة
-0,1%	(287)	232 388	232 101	نتيجة السنة المحاسبية
<b>2,0%</b>	<b>22 221</b>	<b>1 107 782</b>	<b>1 130 003</b>	<b>مجموع الأموال الذاتية</b>
<b>12,5%</b>	<b>1 533 752</b>	<b>12 228 840</b>	<b>13 762 592</b>	<b>مجموع الخصوم والأموال الذاتية</b>

(\*) بيانات تم تعديلها لغرض المقارنة المحاسبية.



## قائمة النتائج

السنة المختومة في 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
				<b>إيرادات الاستغلال البنكي</b>
-5,5%	(43 893)	797 233	753 340	فوائد ومداخل مماثلة
2,3%	3 400	149 598	152 998	عمولات (في شكل منتجات)
5,1%	3 519	68 492	72 011	مرايح محفظة السندات التجارية والعمليات المالية
39,9%	54 907	137 638	192 545	مداخل محفظة الاستثمار
<b>1,6%</b>	<b>17 933</b>	<b>1 152 961</b>	<b>1 170 894</b>	<b>مجموع إيرادات الاستغلال البنكي</b>
				<b>أعباء الاستغلال البنكي</b>
3,7%	(15 565)	(426 053)	(441 618)	فوائد مدينة وأعباء مماثلة
3,3%	(631)	(19 013)	(19 644)	عمولات مدينة
<b>3,6%</b>	<b>(16 196)</b>	<b>(445 066)</b>	<b>(461 262)</b>	<b>مجموع أعباء الاستغلال البنكي</b>
<b>0,2%</b>	<b>1 737</b>	<b>707 895</b>	<b>709 632</b>	<b>النتج البنكي الصافي</b>
-42,7%	18 192	(42 634)	(24 442)	مخصصات احتياطي المخاطر و نتيجة تصحيح قيم المستحقات
32,3%	1 601	4 954	6 555	مخصصات احتياطي المخاطر و نتيجة تصحيح قيم محفظة الاستثمار
-10,1%	(1 689)	16 769	15 080	إيرادات استغلال أخرى
7,7%	(18 468)	(240 754)	(259 222)	مصاريف الأعباء
10,5%	(8 344)	(79 603)	(87 947)	تكاليف الاستغلال العامة
4,2%	(787)	(18 910)	(19 697)	مخصصات استهلاك و مدخرات للأصول الثابتة
<b>-2,2%</b>	<b>(7 758)</b>	<b>347 717</b>	<b>339 959</b>	<b>نتيجة الاستغلال</b>
-98,8%	(1 980)	2 004	24	رصيد الربح أو الخسارة المتأتبة من العناصر العادية الأخرى
<b>-8,1%</b>	<b>9 451</b>	<b>(117 333)</b>	<b>(107 882)</b>	<b>الآداء على الأرباح</b>
<b>-0,1%</b>	<b>(287)</b>	<b>232 388</b>	<b>232 101</b>	<b>نتيجة الأنشطة العادية</b>
<b>-0,1%</b>	<b>(287)</b>	<b>232 388</b>	<b>232 101</b>	<b>النتيجة الصافية للسنة المحاسبية</b>
<b>-0,2 %</b>	<b>(0,01)</b>	<b>4,65</b>	<b>4,64</b>	<b>ربحية السهم الأساسية (بالدينار)</b>
<b>-0,2 %</b>	<b>(0,01)</b>	<b>4,65</b>	<b>4,64</b>	<b>ربحية السهم المخففة (بالدينار)</b>

## جدول التدفقات النقدية

السنة المختومة في 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
<b>أنشطة الاستغلال</b>				
- 6,8%	(70 104)	1 037 001	966 897	إيرادات الاستغلال البنكي المقبوضة (خارج مداخيل محفظة الاستثمار)
4,3%	(18 765)	(437 206)	(455 971)	أعباء الاستغلال البنكي المدفوعة
6359,6%	(64 510)	(1 014)	(65 524)	ودائع / سحبات وودائع لدى مؤسسات بنكية ومالية أخرى
-139,9%	505 662	(361 410)	144 252	قروض وتسبيقات / سداد قروض وتسبيقات ممنوحة للحرفاء
36,9%	214 791	582 028	796 819	إيداعات / سحبات وودائع الحرفاء
-204,2%	8 504	(4 165)	4 339	سندات التوظيف
10,9%	(39 100)	(359 744)	(398 844)	مبالغ مالية مسددة للموظفين و دائنين آخرون
-401,1%	125 731	(31 113)	91 619	تدفقات نقدية أخرى متأتية من أنشطة الاستغلال
-2,2%	(2 495)	(109 155)	(111 650)	آداء على الأرباح
<b>208,3%</b>	<b>656 714</b>	<b>315 223</b>	<b>971 937</b>	<b>مجموع تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال</b>
<b>أنشطة الاستثمار</b>				
-26,1%	(36 071)	138 342	102 271	فوائد و أرباح مقبوضة على محفظة الاستثمار
304,6%	(1 016 087)	(333 585)	(1 349 673)	اقتناءات / تفويت في محفظة الاستثمار
-23,6%	6 162	(26 141)	(19 978)	اقتناءات / تفويت في الأصول الثابتة
<b>472,5%</b>	<b>(1 045 996)</b>	<b>(221 384)</b>	<b>(1 267 380)</b>	<b>مجموع التدفقات النقدية المخصصة لأنشطة الاستثمار</b>
<b>أنشطة التمويل</b>				
100%	80 000	-	80 000	إصدار السندات
-87,1%	(5 586)	(6 414)	(12 000)	سداد القروض
-47,5%	6 776	(14 277)	(7 501)	ارتفاع / انخفاض الموارد الخاصة
14,5%	(26 661)	(183 339)	(210 000)	أرباح موزعة
-12,7%	(17)	138	120	تدفقات في الصندوق الاجتماعي
<b>-38,6%</b>	<b>78 512</b>	<b>(203 892)</b>	<b>(149 381)</b>	<b>مجموع تدفقات الخزينة المخصصة لأنشطة التمويل</b>
<b>304,2%</b>	<b>(334 771)</b>	<b>(110 053)</b>	<b>(444 824)</b>	<b>التغير الصافي للسيولة وما يعادلها خلال السنة المالية</b>
-5,6%	(110 053)	1 951 302	1 841 249	السيولة وما يعادلها في بداية السنة المحاسبية
<b>-24,2%</b>	<b>(444 824)</b>	<b>1 841 249</b>	<b>1 396 425</b>	<b>السيولة وما يعادلها في نهاية السنة المحاسبية</b>

# القوائم المالية المجمعة

## قائمة النتائج المجمعة

السنة المختومة في 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
				<b>الأصول</b>
11,0%	191 157	1 730 727	1 921 884	الخبزينة والأرصدة لدى البنك المركزي مركز الصكوك البريدية والخبزينة العامة للبلاد التونسية
(1,3%)	(3 205)	244 740	241 536	مستحقات على المؤسسات البنكية والمالية
(2,3%)	(178 836)	7 841 855	7 663 019	مستحقات على الحرفاء (*)
(7,5%)	(3 486)	46 359	42 873	محفظة السندات التجارية
84,5%	1 468 742	1 738 731	3 207 474	محفظة الاستثمار
13,1%	7 248	55 392	62 640	سندات مجمعة بالمعادلة
0,0%	27	155 663	155 690	الأصول الثابتة
(44,7%)	(97)	216	120	سمعة تجارية
7,9%	50 665	642 459	693 125	أصول أخرى
(0,6%)	(20)	3 246	3 226	أصول الأذونات المؤجلة
<b>12,3%</b>	<b>1 532 196</b>	<b>12 459 389</b>	<b>13 991 585</b>	<b>مجموع الأصول</b>
				<b>الخصوم</b>
100,0%	541 276	0	541 276	البنك المركزي التونسي ومركز الصكوك البريدية
271,3%	84 548	31 167	115 715	إيداعات و أموال المؤسسات المالية والبنكية
7,8%	817 375	10 440 732	11 258 107	إيداعات و أموال الحرفاء (*)
11,3%	33 770	298 873	332 643	اقتراضات و موارد خصوصية
1,7%	7 835	472 822	480 657	خصوم أخرى (*)
-	-	-	-	خصوم الأذونات المؤجلة
<b>13,2%</b>	<b>1 484 803</b>	<b>11 243 594</b>	<b>12 728 398</b>	<b>مجموع الخصوم</b>
<b>8,4%</b>	<b>2 759</b>	<b>32 795</b>	<b>35 554</b>	<b>مجموع حصص الأقلية</b>
				<b>الأموال الذاتية</b>
19,0%	40 000	210 000	250 000	رأس المال
10,8%	61 625	572 849	634 474	الاحتياطيات المجمعة
0,0%	0	3 646	3 646	أموال ذاتية أخرى مجمعة
(33,6%)	(52 612)	156 789	104 177	نتائج مؤجلة مجمعة
(1,8%)	(4 380)	239 715	235 336	النتيجة المجمعة
<b>3,8%</b>	<b>44 634</b>	<b>1 182 999</b>	<b>1 227 633</b>	<b>مجموع الأموال الذاتية</b>
<b>12,3%</b>	<b>1 532 196</b>	<b>12 459 389</b>	<b>13 991 585</b>	<b>مجموع الخصوم وحصص الأقلية والأموال الذاتية</b>

(\*) بيانات تم تعديلها لغرض المقارنة المحاسبية.



## قائمة التعهّدات خارج الموازنة المجمّعة

السنة المختومة في 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
				<b>الخصوم المحتملة</b>
(18,3%)	(146 369)	799 892	653 523	الضمانات والكفالات والضمانات الأخرى المقدمة
(15,4%)	(32 404)	210 424	178 020	اعتمادات مستندية
100,0%	577 000	0	577 000	أصول مقدمة كضمانات
<b>39,42%</b>	<b>398 227</b>	<b>1 010 316</b>	<b>1 408 543</b>	<b>مجموع الخصوم المحتملة</b>
				<b>التعهّدات المقدمة</b>
(17,9%)	(77 651)	432 282	354 631	تعهدات التمويل المقدمة
<b>(17,9%)</b>	<b>(77 651)</b>	<b>432 282</b>	<b>354 631</b>	<b>مجموع التعهّدات المقدمة</b>
				<b>التعهّدات المقبولة</b>
258,2%	43 250	16 750	60 000	تعهدات التمويل المقدمة
(4,0%)	(125 081)	3 100 565	2 975 484	ضمانات مقبولة

## قائمة النتائج المجمعة

الفترة الممتدة من 01 جانفي 2025 إلى غاية 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
				<b>إيرادات الاستغلال البنكي</b>
(7,1%)	(61 695)	863 865	802 170	فوائد ومداخيل مماثلة
(0,2%)	(317)	153 436	153 119	عمولات (في شكل منتجات)
10,3%	7 395	71 700	79 095	مراييح على محفظة السندات التجارية والعمليات المالية
40,6%	52 480	129 174	181 654	مداخيل محفظة سندات الاستثمار
<b>(0,2%)</b>	<b>(2 137)</b>	<b>1 218 175</b>	<b>1 216 038</b>	<b>مجموع إيرادات الاستغلال البنكي</b>
				<b>أعباء الاستغلال البنكي</b>
1,1%	(5 239)	(458 785)	(464 024)	فوائد مدينة وأعباء مماثلة
(15,8%)	3 107	(19 634)	(16 527)	عمولات مدينة
<b>0,4%</b>	<b>(2 132)</b>	<b>(478 419)</b>	<b>(480 551)</b>	<b>مجموع أعباء الاستغلال البنكي</b>
<b>(0,6%)</b>	<b>(4 268)</b>	<b>739 755</b>	<b>735 487</b>	<b>الناتج البنكي الصافي</b>
(40,6%)	18 214	(44 845)	(26 631)	مخصصات للمدخرات ونتيجة تصحيحات القيمة / الديون، خارج الميزانية والخصوم
(25,3%)	(1 986)	7 836	5 849	مخصصات للمدخرات ونتيجة تصحيحات القيمة / محفظة الاستثمار
(3,2%)	(599)	18 964	18 366	إيرادات استغلال أخرى
7,1%	(18 440)	(259 119)	(277 559)	نفقات الموظفين
8,0%	(6 870)	(85 866)	(92 736)	تكاليف الاستغلال العامة
4,7%	(936)	(19 783)	(20 718)	مخصصات الاستهلاكات والمدخرات على الأصول الثابتة
<b>(4,2%)</b>	<b>(14 885)</b>	<b>356 942</b>	<b>342 057</b>	<b>نتيجة الاستغلال</b>
7,3%	485	6 606	7 092	الحصة في نتائج الشركات المجمعة بالمعادلة
(44,8%)	(1 917)	4 283	2 366	رصيد الربح / الخسارة المتأتية من عناصر عادية أخرى
(9,0%)	11 092	(123 362)	(112 270)	التداء على الأرباح
<b>(2,1%)</b>	<b>(5 224)</b>	<b>244 470</b>	<b>239 246</b>	<b>نتيجة الأنشطة العادية</b>
(17,8%)	846	(4 758)	(3 912)	حقوق الأقلية في النتيجة
(1,8%)	(4 379)	239 715	235 336	<b>النتيجة الصافية المجمعة للسنة المحاسبية لمجموعة التجاري بنك</b>
<b>(1,8%)</b>	<b>(4 379)</b>	<b>239 715</b>	<b>235 336</b>	<b>النتيجة الصافية بعد التغييرات المحاسبية لمجموعة التجاري بنك</b>
<b>(1,9%)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>ربحية السهم الأساسية (بالدينار)</b>
<b>(1,9%)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>ربحية السهم المخففة (بالدينار)</b>



## جدول التدفقات النقدية المجمعة

الفترة الممتدة من 01 جانفي 2025 إلى غاية 31 ديسمبر 2025  
(الوحدة : بالآلاف الدينارات)

	التغيير %	المبلغ	2024/12/31	2025/12/31	
<b>أنشطة الاستغلال</b>					
ايرادات الاستغلال البنكي المقبوضة (خارج مداخيل محفظة الاستثمار)	-7,8%	(87 546)	1 125 466	1 037 920	
ايرادات الاستغلال البنكي المدفوعة	-0,6%	2 800	(476 295)	(473 495)	
ودائع / سحبوات ودائع لدى مؤسسات بنكية ومالية أخرى	-94,2%	(25 407)	26 980	1 573	
قروض وتسبيقات/ خلاص قروض وتسبيقات ممنوحة للحرفاء	-137,0%	535 999	(391 340)	144 659	
ودائع / سحبوات ودائع الحرفاء	59,0%	303 448	513 927	817 375	
اقتناء أو تفويت في سندات توظيف	-243,9%	(2 733)	1 121	(1 612)	
مبالغ مالية مدفوعة للموظفين و دائنون آخرون	7,3%	(25 310)	(344 985)	(370 295)	
تدفقات نقدية أخرى متأتية من أنشطة الاستغلال	-9,3%	1 938	(20 854)	(18 916)	
آداءات على الأرباح	-11,4%	14 399	(126 267)	(111 868)	
<b>مجموع تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال</b>	<b>233,2%</b>	<b>717 588</b>	<b>307 754</b>	<b>1 025 341</b>	
<b>تدفقات الاستثمار</b>					
فوائد وحصص أرباح مقبوضة على محفظة الاستثمار	20,8%	31 521	151 203	182 723	
اقتناءات / تفويت في محفظة الاستثمار	383,8%	(1 161 357)	(302 604)	(1 463 962)	
اقتناءات / تفويت في الأصول الثابتة	-23,4%	6 353	(27 098)	(20 745)	
<b>مجموع تدفقات الخزينة المخصصة من أنشطة الاستثمار</b>	<b>629,4%</b>	<b>(1 123 484)</b>	<b>(178 500)</b>	<b>(1 301 983)</b>	
<b>تدفقات التمويل</b>					
اصدار القروض	-	0	0	0	
اصدار القروض	-	0	0	0	
سداد القروض	367,1%	(39 011)	(10 628)	(49 639)	
ارتفاع / انخفاض الموارد الخاصة	-398,7%	105 600	(26 487)	79 113	
حصص أرباح	14,4%	(26 624)	(185 517)	(212 140)	
<b>مجموع تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>138</b>	
<b>التغيير في الخزينة</b>	<b>-18,0%</b>	<b>39 966</b>	<b>(222 494)</b>	<b>(182 528)</b>	
السيولة و مايعادلها في بداية السنة المحاسبية	392,5%	(365 931)	(93 240)	(459 170)	
السيولة و مايعادلها في نهاية السنة المحاسبية	-4,8%	(93 240)	1 950 189	1 856 949	
<b>مجموع التغيير الصافي في السيولة و ما يعادلها</b>	<b>-24,7%</b>	<b>(459 170)</b>	<b>1 856 949</b>	<b>1 397 779</b>	



التجاري بنك  
Attijari bank  
فيكم واثقون



# التقرير السنوي للنشاط 2025