

تقرير حول الرأس المال البشري

تتكون استراتيجية تنمية الموارد التي دخلت حيز التنفيذ منذ سنة 2016 من عديد المشاريع التي ترمي الى اعادة صياغة سياسة الموارد البشرية باستخدام أفضل الامكانيات البشرية وتأمين أفضل أداء للبنك وذلك عبر الآليات التالية:

- تثمين الموارد البشرية
- التواصل الداخلي
- تحفيز الموظفين عن طريق مراجعة آلية التقييم والتأجير
- وضع مرجعية المهن البنكية ومعجم الكفاءات
- وضع منظومة معلوماتية للموارد البشرية
- خلق أكاديمية التكوين والتشجيع على التكوين عن بعد

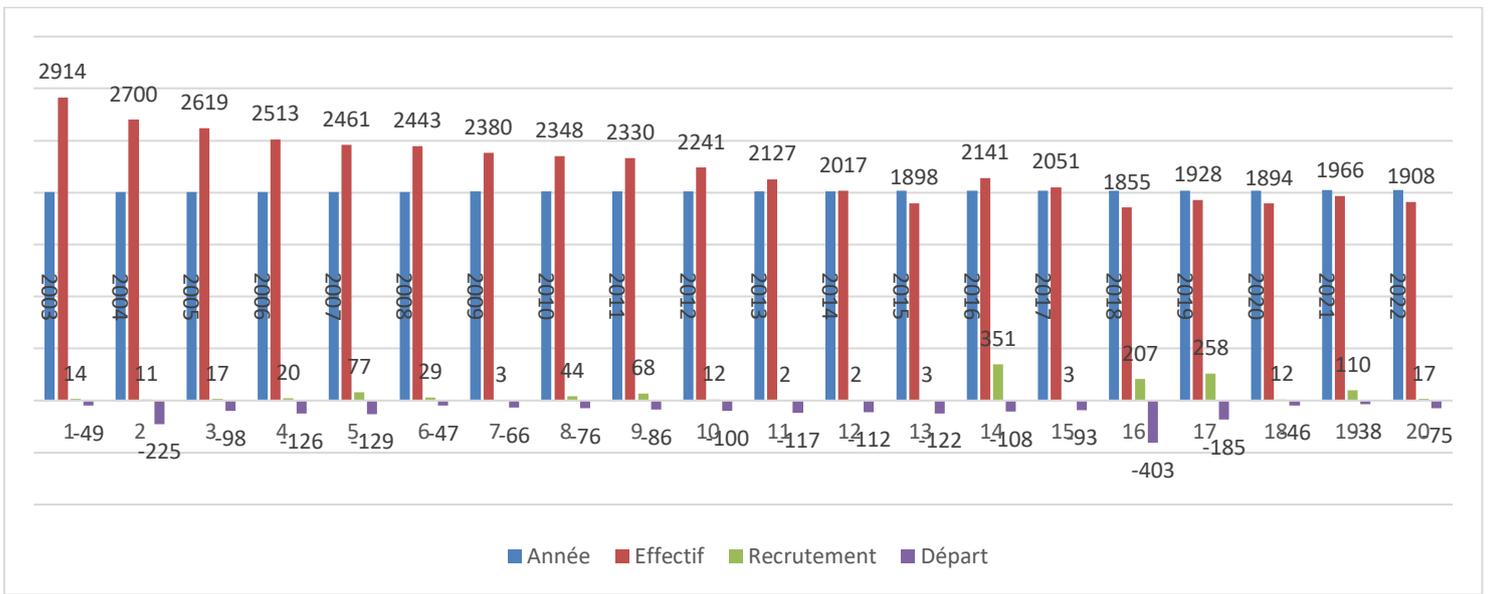
ونتيجة للبيانات المذكورة تحسّنت جميع مؤشرات التصرف في الرأس المال البشري على غرار

- تحسين المعدل العمري من 50 سنة في 2016 الى 41 سنة حاليًا
- تحسين نسبة التأطير الجامعي من 49 % الى 62% خاصة بعد عملية الانتدابات منذ سنة 2016 الى غاية اليوم و التي شملت 940 عوناً و اطارا و عملية إعادة الهيكلة الاجتماعية بالشركة التونسية للبنك و التي شملت 378 عوناً و إطاراً
- تحسن مردودية الاعوان من 116 م د في سنة 2013 الى 165 م د في 2017 الى 300 م د في 2019 ثم إلى 361 م د

تطور الأعوان منذ سنة 2003 إلى غاية موفى 2022

و يبيّن الجدول التالي تطور عدد أعوان الشركة التونسية للبنك منذ سنة 2003 لينخفض من 2914 عوناً و اطارا الى 1966 في موفى 2021 أي ما يقارب 32.5 % .

سنة	سنة																			
2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	مجموع الأعوان	
1908	1966	1894	1928	1855	2051	2141	1898	2017	2127	2241	2330	2348	2380	2443	2461	2513	2619	2700	11	
17	110	12	258	207	3	351	3	2	2	12	68	44	3	29	77	20	17	11	الانتدابات	
-75	-38	-46	-185	-403	-93	-108	-122	-112	-117	-100	-86	-76	-66	-47	-129	-126	-98	-225	الانتدابات	



معدّل الأعمار:

لقد مثل الحط من معدّل الأعمار بالشركة التونسية للبنك أهم الأهداف الاستراتيجية و ذلك عبر آليتي التسريح الاجتماعي و إنتداب الإطارات الشابة، هذا ما يفسّر التحسّن الملحوظ في تركيبة الشريحة العمرية ما بين [20-30 سنة] ب 25.37 % و بين [50-60 سنة] ب 33.9 % في موفى 2022.

سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	معدّل الأعمار
41 سنة	40 سنة	41 سنة	40 سنة	42 سنة	44 سنة	50 سنة	



سنة 2021	رجال	نساء	المجموع	
20-30	115	369	484	25.37%
30-40	123	321	444	23.27%
40-50	195	138	333	17.45%
50-60	392	255	647	33.91%
مجموع	825	1083	1908	
%	43.24%	56.76%		
سنة 2015	رجال	نساء	المجموع	
20-30	7	13	20	1,10%
30-40	151	109	260	13,70%
40-50	392	253	645	34,00%
50-60	580	393	973	51,30%
مجموع	1130	768	1898	
%	59,54%	59,54%		

نسبة التأطير الجامعي:

تعتبر نسبة التأطير الجامعي حاليا بالشركة التونسية للبنك من أفضل نسب التأطير في القطاع البنكي إذ تبلغ حوالي ثلثي العدد الجملي للأعوان والإطارات نتيجة عمليات الانتدابات التي انجزت منذ سنة 2016

سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	سنة 2015	نسبة التأطير الجامعي (إجازة فما فوق)
61,74%	61,44%	60,08%	59,23%	52,83%	43,45%	42,18%	35,46%	

توزيع الأعوان:

حسب الصنف المهني

سجل عدد الإطارات و الإطارات العليا بالشركة التونسية للبنك إستقرارا 83 % في 2017 الى 86.7 % حاليا مقابل إستقرار نسبي في عدد أعوان التسيير حوالي 13 % و تعود هذه الحركية الى أنّ الانتدابات شملت بصفة خاصة سلك أعوان التسيير و الإطارات بوجود توازن في عدد الوافدين و المغادرين لهاذين السلكين.

كما تقلص عدد أعوان التنفيذ بصفة ملحوظة من 20 عونا في 2017 الى عون واحد في 2022 وذلك نتيجة المناظرات الداخلية او الترقيات بين الاسلاك.

	سنة 2022			سنة 2021			سنة 2020			سنة 2019			سنة 2018			
	%	المجموع	رجال	نسء	%	المجموع	رجال	نسء	%	المجموع	رجال	نسء	%	المجموع	رجال	نسء
تنفيذ	0,05%	1	1		0,05%	1	1		0,57%	11	11			11	11	
تسيير	13,1%	250	150	100	14,90%	293	172	121	15,51%	299	180	119		305	203	102
إطارات	50,68%	967	293	674	50,31%	989	304	685	44,29%	854	269	585		848	325	523
إطارات عليا	36,16%	690	381	309	34,74%	683	378	305	39,63%	764	425	339		691	402	289
		1908	825	1083		1966	855	1111		1928	885	1043		1855	941	914

حسب الجنس (إناث – ذكور)

ارتفعت نسبة الاناث من مجموع أعوان الشركة التونسية للبنك إلى حوالي 57 % في موفى 2022 مقابل 43 % ذكور و قد نجم هذا الارتفاع عن الانتدابات التي شملت الاناث بنسبة 74.15% و هي أعلى نسبة في القطاع البنكي

سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	
56.76%	56,51%	54,70%	54,10%	49,27%	نسء
43.24%	43,49%	45,30%	45,90%	50,73%	رجال
1908	1966	1894	1928	1855	

حسب مركز العمل:

لقد حرص البنك على إعادة توزيع موارده البشرية لتوجيهها أكثر فأكثر إلى الفروع التي تمثل المصدر الأول للنتائج الخام للبنك ولتحقيق مردودية البنك

سنة 2022		سنة 2021		سنة 2020		سنة 2019		سنة 2018		
41,88%	799	44,00%	865	43,82%	830	43,21%	833	41,78%	775	الإدارات المركزية
56,03%	1069	56,00%	1101	56,18%	1064	56,79%	1095	58,22%	1080	الفروع
2.10%	40									
1908		1966		1894		1928		1855		

سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	سنة 2015	
44.6%	43,7%	39,60%	39%	46,40%	47,90%	50,10%	51,20%	مؤشر الاستغلال
361.1	328.6	330.3	311.8	255,2	186,6	144,6	142,1	المردودية الفردية للأعوان (أد)

الإنتدابات منذ سنة 2016:

• تبعا لدليل إجراءات الانتداب بالشركة التونسية للبنك تخضع عملية الانتدابات بالبنك للمبادئ العامة التالية:
الشفافية وجوب إعلام العموم مسبقا بعملية الانتداب (إشهار ونشر إعلان الانتداب على الصحف اليومية والمواقع الالكترونية) وإعلام المترشحين مسبقا بكامل مراحل وشروط الانتداب (إعلام المترشحين بالمعايير والمقاييس التي سيقع اعتمادها لانتقاء أحسنهم) وذلك حسب مقتضيات دليل إجراءات الانتداب بالشركة التونسية للبنك

المساواة يجب أن تتم عملية الانتداب واختيار المترشحين بكل حيادية وموضوعية بناء على تكافؤ الفرص بين الجميع. ويجب ان يتم ذلك بدون أي شكل من أشكال التمييز المبني على الجنس، العرق، لون البشرة، الدين، الجنسية، القرابة، الانتماء، الصداقة، الآراء السياسية أو العقائدية أو الفلسفية أو غيرها... كما يجب الالتزام بواجب الحياد إزاء الآراء والقناعات والأفكار المرتبطة بالحياة الشخصية.

النجاحة تسعى الشركة التونسية للبنك من خلال إجراء عملية الانتداب إلى ملئ الشغورات الحاصلة لديها وتعزيز الزاد البشري من خلال استقطاب أحسن وأفضل الكفاءات البشرية والمهنية (عبر المناظرة أو عن طريق الانتداب الموجه) وذلك في إطار السعي الى الرفع من الإنتاجية وتنمية نشاط البنك وتحسين نوعية الخدمات المسداة.

المجموع	سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	حسب الصنف
890		102	5	246	189		348	انتداب قاعدي
3						1	2	انتداب موجه
30		7	5	9	9			انتداب من معهد التمويل المغربي العربي
21	6	1	2	1	9	2		الحاق لدى الشركة التونسية للبنك
2		1					1	مدير عام
11	11(BFT)							طرق أخرى
957	17	111	12	256	207	3	351	

المغادرون منذ سنة 2015:

في إطار إعادة الهيكلة الاجتماعية للبنك استكمل البنك منذ سنة 2019 برنامج التسريح الاجتماعي الذي شمل الأعوان البالغين أكثر من 54 سنة من العمر إضافة الى الاعوان الذين شملهم التقاعد القانوني

المجموع	سنة 2022	سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	سنة 2016	سنة 2015	
523	58	22	38	75	104	88	90	106	المغادرون الى التقاعد
378				92	286	-	-	-	المغادرة في إطار اعادة الهيكلة
95	17	17	8	18	13	5	18	16	مغادرات اخرى
996	75	39	46	185	403	93	108	122	

