



Rapport de Gestion Société LAND'OR – Exercice 2021
Assemblée Générale Ordinaire
Du 28 juin 2022



Table des matières

RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE.....	2
PREMIER CHAPITRE : RAPPORT ANNUEL SUR LA GESTION DE LA SOCIETE.....	3
1. NOTE SUR L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE LIEE AU COVID-19 SUR L'ACTIVITE DE LA SOCIETE.....	4
1. ACTIVITES ET RESULTATS.....	5
1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2021 :.....	5
1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2021.....	7
1.3. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES.....	10
1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2022.....	12
1.5. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ELABORATION DU RAPPORT.....	13
1.6. EVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR.....	13
1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	14
1.8. LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS.....	14
2. PARTICIPATIONS.....	15
2.1. L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE.....	15
2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS.....	16
3. ACTIONNARIAT.....	17
3.1. RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE.....	17
3.2. INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE.....	17
3.3. INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES.....	17
3.4. RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL.....	18
4. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	19
4.1. REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	19
4.2. PRINCIPALES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	20
4.3. ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	20
4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES.....	21
5. LE TITRE EN BOURSE.....	22
5.1. EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS.....	22
5.2. DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT.....	22
6. AFFECTATION DES RESULTATS.....	23
6.1. BREF RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESULTATS.....	23
6.2. TABLEAU D'EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AINSI QUE LES DIVIDENDES VERSEES AU TITRE DES 3 DERNIERES ANNEES.....	23
7. CONTROLE DES COMPTES.....	24
8. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	25
8.1. POLITIQUE SOCIALE.....	25
8.2. EFFECTIF.....	25
8.3. POLITIQUE DE REMUNERATION.....	26
8.4. POLITIQUE DE FORMATION.....	26
9. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE.....	28
9.1. OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE :.....	28
9.2. ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE :.....	28
9.3. POLITIQUE EN MATIERE DE GESTION DE RISQUE.....	28
9.4. DESCRIPTION DES ACTIVITES ET PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE.....	28
9.5. INFORMATION ET COMMUNICATION.....	28
9.6. SUIVI DU CONTROLE.....	28



RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE

Dénomination et siège social :

Dénomination sociale	: Société « LAND'OR »
Siège social	: BIR JEDID, 2054-KHELIDIA
Téléphone	: +216 71 366 666
Fax	: +216 71 366 006
Site Web	: www.landor.com.tn
E-mail	: landor@gnet.tn

Forme juridique et législation applicable :

LAND'OR est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par le code des sociétés commerciales et par ses statuts.

La société est soumise au droit tunisien.

Date de constitution et durée :

LAND'OR a été constituée le 8 décembre 1994. La durée de la société, telle que fixée par ses statuts, est de quatre-vingt-dix-neuf (99) années.

Objet social :

L'objet de LAND'OR consiste en toutes les opérations industrielles, commerciales et financières se rattachant à la fabrication, à la transformation et au commerce, en Tunisie et à l'étranger, des produits carnés et leurs abats, produits de la mer et tous les produits agroalimentaires, sous toutes leurs formes, ainsi que tous leurs dérivés, sous-produits.

Identifiant Unique :

Identifiant Unique N° : 0496254Y

Exercice social :

Exercice social : du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Certification :

Dès le début de sa fondation la société LAND'OR (SOVIA à l'époque) a été agréée par l'Union européenne sous la référence P.V.101 en date du 25 mai 1999. Cet agrément permettait de pouvoir exporter des produits à base de viande vers les pays tiers de l'UE. En 2015, LAND'OR a poursuivi sa démarche de certification par le lancement d'un projet de mise en place d'un Système de Management de la Qualité et de la Sécurité Alimentaire selon les référentiels ISO 9001 et FSSC 22000. La démarche a été conclue par l'obtention, en février 2016, des certifications ISO 9001 (version 2008) et FSSC 22000 (version 4).

En 2017, la société a obtenu la certification Halal. Puis en avril 2018, la société LAND'OR a été parmi les premières sociétés tunisiennes à avoir réussi la migration vers la nouvelle version 2015 du référentiel ISO 9001 et la version 4.1 du référentiel FSSC 22000.



**PREMIER CHAPITRE : Rapport annuel sur la gestion de la
Société**



1. Note sur l'impact de la crise sanitaire liée au COVID-19 sur l'activité de la Société

1.1. Evolution de la crise sanitaire en 2021:

Avec la recrudescence des contaminations au Coronavirus et un plan de vaccination au rythme très lent durant les sept premiers mois de l'année, la situation était très préoccupante en Tunisie. La situation ne s'est améliorée qu'à partir du 4^{ème} trimestre grâce à l'accélération du plan national de vaccination.

1.2. Impacts économiques de la crise :

La persistance de la crise sanitaire a produit des impacts négatives sur deux volets :

- A l'échelle nationale, la crise sanitaire conjuguée à une crise économique sans précédent, a eu pour effet la détérioration du pouvoir d'achat des ménages et un repli de la demande qui aura des répercussions irréversibles sur l'économie nationale à court et à moyen terme,
- A l'échelle internationale, la situation post COVID s'annonce compliquée notamment au niveau des marchés des matières premières. En effet, ces marchés subissent une pression sans précédent liée à la reprise de la croissance économique dans certains pays d'un côté, et de l'autre aux perturbations de l'approvisionnement des marchés. Ces perturbations sont liées essentiellement à une production en deçà de la demande internationale et aux problèmes logistiques à l'échelle du globe.

1.3. Impacts sur l'activité de la Société :

Durant l'année 2021, au même titre que l'année précédente, la Société a bien géré les répercussions de la crise sanitaire malgré un environnement lourdement affecté par la crise.

Ceci étant dit, la situation post COVID aura plus d'incertitudes qu'auparavant, notamment avec une situation économique des plus préoccupante en Tunisie et un contexte inflationniste qui s'intensifie et perdure à l'échelle mondiale.



1. ACTIVITES ET RESULTATS

1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2021 :

- > Une performance financière solide malgré un contexte opérationnel perturbé :
 - Croissance du chiffre d'affaires de +21%
 - Résultat d'exploitation en hausse de +36% à 11,3 MTND
 - Résultat net en hausse de +24% à 7,7 MTND
- > Finalisation des travaux de construction de l'usine de production de fromages au Maroc
- > Finalisation du plan d'investissement en Tunisie avec le lancement d'une nouvelle ligne de fromages haut de gamme offrant à la société une meilleure notoriété et de nouvelles perspectives de développement à l'international
- > Nouveau mode de gouvernance basé sur la dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'administration et celles de Directeur Général

Au cours de sa séance du 29 avril 2022, le Conseil d'administration de Land'Or, a arrêté les comptes individuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Au terme de 2021, la société signe une nouvelle année de performance opérationnelle solide, malgré un environnement économique et financier général qui demeure perturbé. L'année 2021 a été marquée par des performances inédites de par le niveau du CA atteint mais aussi de la qualité, de la diversité et de l'innovation au niveau des produits de l'entreprise. Ces performances sont la résultante directe d'une politique pertinente d'investissement, de production, de commercialisation et de développement qui commence à porter ses fruits. La diversification de la gamme et le lancement de nouveaux produits innovants et haut de gamme à l'instar des fromages en Squeeze ainsi que la maîtrise des process industriels et le bon choix des canaux de distribution ont permis à Land'Or de percer au niveau du marché local, de gagner des nouveaux parts de marché et de s'affirmer comme étant le leader des acteurs fromagers en Tunisie.

Sur le plan de développement régional, le projet industriel au Maroc, et après la finalisation de la phase essentielle d'investissement, entame au 2^{ème} trimestre 2022 la phase d'exploitation qui augure de bonnes perspectives de développement pour le Groupe.

Les choix effectués en matière de gouvernance, notamment la dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'administration et celles de Directeur Général actée au début de l'année 2022, vont renforcer notre modèle d'entreprise résiliente et agile.

Fière des avancées majeures qu'elle a pu réaliser jusque-là et convaincue de leur profonde légitimité, notre société entame 2022 convaincue par la pertinence des choix stratégiques retenus et sa capacité à renforcer encore davantage sa position sur le marché national, régional et sur un horizon à moyen terme sur le marché international.



Chiffres clés

En Milliers de Dinars	2021	2020	VARIATION	%VAR
Chiffre d'affaires	154 771	128 022	26 750	21%
Résultat d'exploitation	11 268	8 306	2 961	36%
Résultat ordinaire avant impôt	9 387	9 241	146	2%
Résultat net	7 733	6 248	1 485	24%

Chiffre d'affaires

La société Land'Or a enregistré en 2021 un chiffre d'affaires de 155 millions de dinars, en croissance de +21 % par rapport à l'exercice précédent. Sur le marché local, et malgré l'impact négatif de la crise sanitaire sur l'économie nationale, la société a pu réaliser une croissance de +19% traduisant le gain de nouvelles parts de marché. Sur les marchés de l'export, la société a réalisé une performance remarquable en clôturant l'année avec une croissance de +26%.

Résultats :

Grâce à la croissance des ventes et la maîtrise de ses charges d'exploitation et malgré la tendance haussière des prix des matières premières, le résultat d'exploitation et le résultat net ont connu une nette évolution respectivement de +36% et de +24%.

1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2021

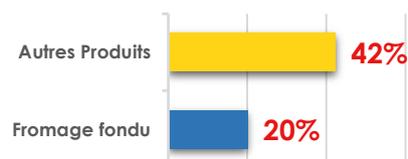
1.2.1. Chiffre d'affaires

Analyse par famille

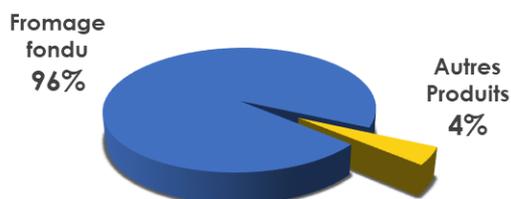
Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2021, une croissance de +21% détaillée par famille comme suit :

En Milliers de Dinars	2021	2020	VARIATION
Fromage fondu	147 994	123 257	24 737
Autres Produits	6 777	4 765	2 012
TOTAL	154 771	128 022	26 749

Taux de Croissance



La répartition des ventes par famille de produits se présente comme suit :



❖ Commentaires :

- La société a enregistré en 2021 une croissance de +20% au niveau de la gamme classique des fromages fondus, par rapport à l'année précédente. Cette croissance traduit le gain de nouvelles parts de marché grâce à des choix pertinents au niveau de commercialisation et à l'apport des nouveaux lancements.
- Le gain des parts de marché reflète les efforts considérables fournis à tous les niveaux, dans l'objectif de s'accommoder avec les aléas du marché.
- Cette croissance pourrait être qualifiée de générale, puisqu'elle a touché toutes les gammes, tous les marchés et tous les canaux de distribution.
- Les nouveaux lancements ont apporté une contribution directe de par le chiffre d'affaires additionnel, mais aussi indirectement par le rehaussement de l'image de marque et l'amélioration de la notoriété et de la visibilité de Land'Or.

Analyse par Marché

Côté marché, l'évolution entre 2020 et 2021 se présente comme suit :

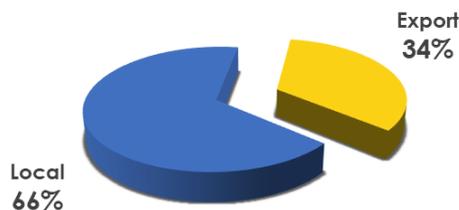
En Milliers de Dinars	2021	2020	VARIATION
Local	102 758	86 606	16 152
Export	52 014	41 416	10 598
TOTAL	154 772	128 022	26 750

Taux de Croissance





La répartition du chiffre d'affaires entre local et export se présente comme suit :



❖ Commentaires :

- La société a enregistré en 2021 une croissance de +19% sur le marché local et +26% sur le marché export.
- Sur le marché local, la croissance a touché tous les canaux de distribution avec la reprise de la croissance des Collectivités, lourdement affectées par la crise sanitaire.
- Le Maroc contribue d'une manière notable à la croissance réalisée, ce qui laisse présager des bonnes perspectives pour la nouvelle usine qui démarrera son activité courant 2022.
- Sans retrouver son niveau historique, la Libye assure malgré tout une croissance notable. Les perspectives sont bonnes mais reste tributaire de l'évolution de la situation sécuritaire au niveau de ce pays.
- Afrique et Moyen-Orient : avec l'atténuation de la crise sanitaire et le démarrage imminent de l'usine marocaine, la société s'active pour améliorer sa présence sur ces marchés.

1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2020 et 2021 se présente comme le retrace le tableau suivant :

En Milliers de Dinars	2021	2020	Variation %
Revenus	156 038	129 190	21%
Marge Brute	261 816	216 348	21%
Marge en %	32%	32%	(0%)
EBITDA	14 165	12 058	17%
EBITDA en %	9%	9%	(0%)
EBIT	11 268	8 306	36%
Résultat Net de l'exercice	7 733	6 248	24%

> **Marge Brute :**



Le taux de la marge brute s'établit à 32% en 2021, au même niveau que l'année précédente :

- La société a pu jusque-là bien gérer l'effet de la hausse des prix des matières premières grâce aux efforts déployés en matière de recherche et développement et une politique d'achat proactive,
- La hausse des prix des matières premières s'accroît vers la fin de l'année, et laisse présager une situation irréversible. Cette tendance, ne pouvant pas être compensée en totalité par une hausse de prix de vente, va impacter négativement la marge brute courant de l'année 2022.

Pour face à une hausse irréversible des coûts des intrants, la Société intensifie ses efforts afin de minimiser l'impact, notamment par les actions suivantes :

- Accentuer les efforts en matière de recherche et développement,
- Améliorer et diversifier les sources d'approvisionnement.

> **Résultat Brut d'Exploitation (EBITDA) :**

La Marge de l'EBITDA s'est stabilisée au niveau de 9%, au même niveau que 2020. En valeur, elle s'est appréciée de +2,1 MTND en passant 12 MTND en 2020 à 14,1 MTND en 2021. Ladite appréciation est devenue possible grâce à la croissance du chiffre d'affaires.

> **Résultat avant Impôt et charges financières (EBIT) :**

En 2021, l'EBIT a enregistré une nette évolution de +3 MTND en passant de 8,3 MTND en 2020 à 11,3 MTND en 2021, sous l'effet de l'amélioration de l'EBITDA et un niveau de provision bien maîtrisé.

> **Résultat Net :**

Même-si les charges financières nettes ont enregistré une augmentation suite aux dépenses d'investissement engagées, le résultat net affiche une progression de +24% et s'établit un niveau historique de 7,7 MTND.

1.2.3. Investissements :

La société a réalisé, au cours de l'année 2021, des investissements de 16,3 MTND se détaillant comme suit :

- Investissements corporels et incorporels (**13,4 MTND**) : il s'agit principalement de matériel industriel destiné à la nouvelle ligne de fabrication de fromage Squeeze et à la modernisation des lignes de production et de matériel de transport.
- Investissement financier (**2,9 MTND**) : cet investissement correspond à la libération de l'augmentation du capital de Land'Or Maroc Industries, filiale marocaine créée en 2019 qui porte le projet industriel au Maroc.

1.2.4. Financement :

En 2021, la société a réalisé les opérations suivantes :

- Encaissement d'une tranche de la subvention de Mise à Niveau pour un montant 143 mille dinars.
- Remboursement anticipé de contrats de leasing pour une valeur de 1,3 MTND



1.3. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES

1.3.1. Bilans financiers

La structure générale des actifs, des capitaux propres et des passifs de la société se présente ainsi :

En Milliers de Dinars	2017		2018		2019		2020		2021	
	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	25 419	42%	25 177	33%	25 532	22%	28 850	23%	39 913	28%
Valeurs financières immobilisées	201	0%	201	0%	4 383	4%	19 940	16%	22 843	16%
Frais préliminaires	721	1%	326	0%	150	0%	147	0%	0	0%
Valeurs d'exploitation	14 553	24%	15 364	20%	19 147	16%	24 015	19%	31 924	23%
Valeurs réalisables	16 563	27%	19 127	25%	13 760	12%	20 258	16%	31 291	22%
Autres valeurs réalisables	2 843	5%	2 704	4%	3 116	3%	5 079	4%	8 853	6%
Valeurs disponibles	480	1%	13 340	17%	51 789	44%	26 331	21%	6 960	5%
Total actif réel	60 780	100%	76 238	100%	117 876	100%	124 620	100%	141 784	100%
Situation nette	5 746	9%	21 692	28%	65 057	55%	69 284	56%	75 019	53%
Dettes à long terme	6 810	11%	4 800	6%	2 916	2%	4 261	3%	2 425	2%
Provisions pour risques	1 315	2%	1 765	2%	2 090	2%	2 905	2%	3 565	3%
Dettes d'exploitation	18 564	31%	14 548	19%	14 286	12%	18 185	15%	34 680	24%
Autres dettes à court terme	3 996	7%	5 209	7%	4 390	4%	4 720	4%	5 354	4%
Concours et dettes bancaires à court terme	24 349	40%	28 224	37%	29 137	25%	25 266	20%	20 742	15%
Total capitaux propres et passifs	60 780	100%	76 238	100%	117 876	100%	124 620	100%	141 784	100%

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2017	2018	2019	2020	2021
Ratios de structure						
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	Immobilisations nettes / total actifs	42%	33%	22%	23%	28%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	47%	49%	48%	47%	41%
Ratio des créances	Créances commerciales/ total actifs	27%	25%	12%	16%	22%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires/ total actifs	51%	43%	27%	24%	16%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres/Capitaux permanents	46%	82%	96%	94%	97%
Ratios de synthèse						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées	54%	111%	234%	157%	129%
Ratio de liquidité générale	V.d'exploit.+V.réal+V.dispon/Total passif courant	73%	105%	184%	157%	130%
Ratio de liquidité réduite	V.réalisables+V.disponibles/Total passifs courants	42%	73%	144%	107%	78%
Ratio de liquidité immédiate	V.disponibles/Total passifs courants	1%	28%	108%	55%	11%
Fond de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	-13 063	1 115	38 059	24 754	14 688
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	11 400	17 437	17 346	26 447	32 034
Trésorerie nette (1)-(2)	FR-BFR	-24 463	-16 323	20 712	-1 693	-17 346

L'année 2019 a marqué un redressement des différents ratios financiers grâce à l'augmentation de capital réalisée qui a servi au financement du plan d'investissement projeté en Tunisie et au Maroc d'une part, et à l'assainissement de la structure financière de l'autre part.

L'année 2021 a connu une correction des différents ratios financiers reflétant l'accélération des dépenses d'investissement avec la finalisation des projets d'investissement, tant au niveau de La Tunisie qu'au niveau du Maroc.



1.3.2. Evolution des Résultats

Au cours des cinq dernières années les résultats ont évolué comme suit :

En Milliers de Dinars	2017	2018	2019	2020	2021
Revenus	91 174	109 662	108 985	128 022	154 771
Autres Produits d'Exploitation	491	642	953	1 169	1 267
Total des produits d'exploitation	91 665	110 305	109 938	129 190	156 038
Achats consommés	(57 956)	(68 698)	(71 125)	(87 157)	(105 778)
Marge en %	36,4%	37,4%	34,7%	31,9%	31,7%
Approvisionnements consommés	(2 025)	(2 360)	(2 772)	(2 698)	(3 268)
Charges du personnel	(8 639)	(9 274)	(9 204)	(9 493)	(10 573)
Dotations aux amortissements et provisions	(16 010)	(3 807)	(3 402)	(3 751)	(2 897)
Autres charges d'exploitation	(12 581)	(14 519)	(15 959)	(17 784)	(22 254)
Total des charges d'exploitation	(97 211)	(98 658)	(102 462)	(120 884)	(144 771)
EBITDA	10 465	15 454	10 878	12 058	14 165
EBITDA en % du CA	11%	14%	10%	9%	9%
Résultat d'exploitation	(5 546)	11 646	7 476	8 306	11 268
Charges financières nettes	(3 996)	(4 167)	(4 302)	(3 727)	(1 989)
Produits des placements	-	-	1 749	4 540	736
Autres gains ordinaires	144	141	163	122	195
Autres pertes ordinaires	(47)	-	-	-	(824)
Résultat des activités ordinaires avant impôt	(9 445)	7 621	5 085	9 241	9 387
Impôts sur les sociétés	(629)	(1 674)	(1 443)	(2 993)	(1 653)
Résultat des activités ordinaires après impôt	(10 073)	5 946	3 643	6 248	7 733
Éléments exceptionnels	-	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice	(10 073)	5 946	3 643	6 248	7 733

Le tableau d'analyse des résultats se présente désormais comme suit :

En Milliers de Dinars	2017	2018	2019	2020	2021	Variation %
Revenus	91 665	110 305	109 938	129 190	156 038	21%
Marge Brute	149 621	179 003	181 062	216 348	261 816	21%
Marge en %	36,4%	37,4%	34,7%	31,9%	31,7%	(0,3%)
EBITDA	10 465	15 454	10 878	12 058	14 165	17%
EBITDA en %	11,4%	14,0%	9,9%	9,3%	9,1%	(0,3%)
EBIT	(5 546)	11 646	7 476	8 306	11 268	36%
Résultat Net de l'exercice	(10 073)	5 946	3 643	6 248	7 733	24%

Sur les cinq dernières années, le taux de la Marge Brute a varié entre 37% et 32% avec une nette dégradation à partir de 2020. Ceci reflète la tendance inflationniste des cours des matières premières et des emballages à l'échelle mondiale. Cette tendance qui s'intensifie



et s'installe de plus en plus, ne pourrait pas être compensée par les hausses de prix de vente et les importants efforts de productivité engagés depuis plusieurs années.

La société se voit obligée de s'adapter et même d'anticiper une hausse irréversible des cours des matières premières et des emballages. Elle doit intensifier ses efforts en matière de Recherche et Développement, et diversifier ses sources d'approvisionnement afin de mieux optimiser l'impact sur son coût de revient.

1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2022

Indicateurs	1er Trimestre 2022	1er Trimestre 2021	Variation en %	Cumul au 31/12/2021
I-Chiffre d'affaires	43 414	38 668	12%	154 522
Chiffre d'affaires local	31 856	26 472	20%	102 509
Chiffre d'affaires à l'export	11 558	12 196	(5%)	52 013
II-Production en valeur	37 188	29 889	24%	121 754
III - Investissement	828	2 584	(68%)	17 311
Investissement corporel & incorporel	828	2 584	(68%)	14 407
Investissement financier				2 903
IV- Structure de l'endettement	30 985	1 796	1625%	16 607
Endettement à Long et Moyen Terme	9 425	3 193	195%	2 425
Emprunts à moins d'un an	854	1 127	(24%)	1 118
Crédits de Gestion	27 660	15 094	83%	21 213
Placement & liquidités	(6 953)	(17 618)	(61%)	(8 149)

(*) Les chiffres ne sont pas audités par les Commissaires aux Comptes.

1.4.1. Chiffre d'affaires

Au terme du premier trimestre 2022, la Société a réalisé une croissance de son chiffre d'affaires de +12% par rapport à la même période de 2021, grâce à des bonnes réalisations sur le marché local.

> **Marché local (+20%) :**

Continuant à développer son offre notamment par des produits innovants et ciblés visant à acquérir de nouvelles parts de marché, la Société a pu réaliser une croissance de +20% de son chiffre d'affaires local.

> **Marché Export (-5%) :**

Le chiffre d'affaires à l'export a enregistré une évolution de -5% au cours du premier trimestre 2022 en comparaison avec la même période de 2021.

1.4.2. Production

Comparée à 2021, la valeur de la production enregistre une hausse de +24% au premier trimestre 2022. Cette évolution est due essentiellement à la hausse vertigineuse des prix des matières premières de base qui évoluent dans un contexte de rareté et sous l'effet des perturbations logistiques à l'échelle internationale.



1.4.3. Investissement

Au cours du premier trimestre 2022, la société a réalisé des investissements de 828 mille dinars consistant en l'acquisition d'outillages divers.

1.4.4. Endettement

Au 31/03/2022, la société affiche un endettement de 30,9 MTND par rapport à un endettement de 16,6 MTND au 31/12/2021 et un endettement de 1,8 MTND au 31/03/2021. Cette variation incombe principalement à une variation de la trésorerie nette due à une augmentation conjoncturelle du BFR.

1.5. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ELABORATION DU RAPPORT

1.5.1. Situation en Tunisie

La Tunisie connaît une crise économique sans précédent, aggravée par un contexte inflationniste à l'échelle mondiale.

Le pouvoir d'achat connaît une détérioration notable, ce qui va impacter négativement la consommation des ménages. Le marché serait plus tendu et la concurrence plus acharnée. Possédant des atouts de taille pour faire face à cette situation complexe, la Société gagne à accroître son agilité afin de mieux répondre à une crise qui risque de s'aggraver et de perdurer dans le temps.

1.5.2. Prix des matières premières et des emballages

La tendance haussière des prix des différents inputs de l'activité fromagère, s'intensifie et s'installe d'une manière durable et irréversible. Cela, conjugué à un problème de disponibilité à l'échelle mondiale, mettra une pression énorme sur les différents acteurs économiques afin de subvenir aux besoins du marché.

1.6. EVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

1.6.1. Prévisions d'exploitation :

Les prévisions d'exploitation sur les trois prochaines années, telles que repris du nouveau Business-plan préparé par le management se présentent comme suit :

En Milliers de dinars	2022	2023	2024
Revenus	174 775	190 788	212 924
Consommation matières	(122 967)	(130 341)	(144 300)
Marge Brute	51 808	60 446	68 624
Marge Brute / CA (%)	29,6%	31,7%	32,2%
Charges d'Exploitation	(38 673)	(41 311)	(44 442)
EBITDA	13 135	19 135	24 182
EBITDA / CA (%)	7,5%	10,0%	11,4%
Dotation aux amort. & Prov.	(6 004)	(6 529)	(6 933)
EBIT	7 132	12 606	17 249
Charges de financement	(3 220)	(2 451)	(2 094)
Autres Gains ordinaires			
Résultat avant impôt	3 912	10 155	15 155
Impôts	(1 011)	(2 043)	(2 889)
Résultat Net	2 901	8 112	12 266



1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 31,2 MTND : des investissements de 10 MTND sont destinés à une plateforme logistique afin de libérer de l'espace à l'usine de Khélidia qui sera utilisé à l'extension des ateliers de production et des dépôts de stockage. Des investissements de 8 MTND pour l'extension des lignes de production. Et des investissements de l'ordre de 3,7 MTND pour le parc de livraison.

Par ailleurs, une somme de 16,5 MTND sera allouée par la Société pour l'augmentation de capital de sa filiale « Land'Or Maroc Industries ».

1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

1.7.1. Bilan de l'activité en 2021

L'activité recherche et développement s'est déroulée courant 2021 autour des axes suivants :

- Validation de nouveaux fournisseurs de matières premières et emballages.
- Optimisation du coût des recettes.
- Lancements de nouveaux produits :
 - Carré 100% emmental
 - Râpé Land'Or au cheddar
 - Carré Fondiz
 - Crème 100% cheddar
 - Crème 100% emmental
 - Crème roquefort
 - Crème 100% parmesan

1.7.2. Les perspectives pour l'année 2021 :

Les principaux axes de développements pour l'année 2022 sont comme suit :

- Revue des formules des produits dans le but de pallier le problème de non-disponibilité des matières premières.
- Diversifier les sources de protéines laitières pour pallier le risque de pénurie.
- Etudier l'opportunité de produire, par la Société, de ses propres matières premières.
- Développement de nouveaux formats destinés à l'export.
- Développement d'une nouvelle offre produit destinée à l'export.

1.8. LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS

En 2021, la société n'a procédé à aucun changement au niveau de la méthode de présentation de ses états financiers.



2. PARTICIPATIONS

2.1. L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE

Au 31/12/2020, la société LAND'OR détient 99,97% du capital de la société « LAND'OR FOODS & SERVICES SA », 65% de la société libyenne "ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA", 100% de la société américaine "LAND'OR USA HOLDING INC", 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC SARL AU", et 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARL AU".

Land'Or Foods & Services (LFS)

LAND'OR FOODS & SERVICES est une société anonyme de droit tunisien ayant démarré ses activités en Janvier 2003 et est constituée par la société LAND'OR (ex-SOVIA). L'objet social de la société consiste en la commercialisation en gros et en détail des produits agroalimentaires et agricoles. A partir de 2006, l'activité principale de la société est devenue le transport des marchandises pour le compte d'autrui ainsi que toutes opérations accessoires, annexes ou connexes à l'objet cité dessus et essentiellement la gestion pour le compte d'autrui de l'ensemble des opérations de logistique.

Land'Or USA Holdings INC

La filiale "LAND'OR USA HOLDING INC" est une société dont le capital est de 650.000 USD libéré à hauteur de 150.000 USD et régie par la loi Américaine. Elle a été créée en Mai 2011. Son objet social est l'industrie alimentaire. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR elle n'est pas encore entrée en exploitation.

Land'Or Maroc

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital est de 9.000.000 de Dirhams marocains entièrement libéré et régie par la loi marocaine. Elle a été créée en décembre 2011. Son objet social est la commercialisation des produits alimentaires. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR.

AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA LISSINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA

La filiale "ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA" est une société dont le capital est de 1.000.000 Dinars Libyens et régie par la loi Libyenne. Son objet social est l'industrie alimentaire. Elle a été créée en Octobre 2010. Elle est détenue à hauteur de 65% par LAND'OR SA et elle n'est pas encore entrée en exploitation.

Land'Or Maroc Industries

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital au 31/12/2021 est de 74.245.000 de Dirhams marocains entièrement libéré et régie par la loi marocaine. Elle a été créée en juin 2019. Son objet principal est la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits fromagers, de produits carnés, de produits de la mer et de tous les produits agroalimentaires, sous toutes leurs formes, ainsi que tous leurs dérivés et sous-produits. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR.



2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS

Au cours de l'année 2021, la société a procédé à la prise de participations au capital de « Land'Or Maroc Industries » comme suit :

Date	Montant Devise	Montant TND
28/05/2021	9 345 000 MAD	2 918 135
Total	9 345 000 MAD	2 918 135

Au 31 décembre 2021, les participations de LAND'OR se détaillent comme suit :

Dénomination	Capital social	% du Capital	Montant de participat ^o	Montant libéré en Devise	Montant libéré en dinars
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	1 000 000 LYD ^(*)	65%	650 000 LYD	195 000 LYD	226 799
LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000 DT	99,97%	199 940 DT	199 940 DT	199 940
LAND'OR MAROC	9 000 000 MAD ^(*)	100%	9 000 000 MAD	9 000 000 MAD	1 629 616
LAND'OR USA HOLDING INC	650 000 USD ^(*)	100%	650 000 USD	150 000 USD	205 280
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	74 245 000 MAD ^(*)	100%	74 245 000 MAD	74 245 000 MAD	22 642 457

(*) LYD : dinar libyen

MAD : Dirham marocain

USD : Dollar américain



3. ACTIONNARIAT

3.1. RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Le capital social s'élève au 31/12/2021 à 11 226 376 dinars divisé en 11 226 376 actions de 1 dinar de nominal, toutes ordinaires, donnant droit aux mêmes droits de vote. La répartition du capital se détaille comme suit :

Catégorie	Nationalité	Nature Titres	Nombre	%
Personne physique	Etrangers	Ordinaire	73 229	0,7%
Personne physique	Tunisiens	Ordinaire	1 155 894	10,3%
Personne physique	Tunisiens	Nanti	2 550	0,0%
Personne Morale	Etrangers	Ordinaire	2 437 242	21,7%
Personne Morale	Tunisiens	Ordinaire	7 546 391	67,2%
Personne Morale	Tunisiens	Nanti	6 582	0,1%
Actions Gratuites non attribuées	N/A	Ordinaire	4 488	0,0%
Total			11 226 376	100,00%

Les actionnaires représentant plus que 5% se présentent comme suit :

Nom & Prénom	Nombre d'actions	% du Capital
LAND'OR HOLDING	6 511 307	58,00%
MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND IV LLC	2 424 242	21,59%

3.2. INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE

Néant.

3.3. INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales Extraordinaires et de participer aux délibérations, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède mais libérées des versements exigibles.

Les Assemblées Générales Ordinaires se composent des actionnaires possédant au moins Dix (10) actions libérées des versements exigibles.

Tout actionnaire peut voter par correspondance. Dans ce cas, la Société doit mettre à la disposition des actionnaires un formulaire spécial à cet effet. Le vote émis de cette manière n'est valable que si la signature apposée au formulaire est légalisée et que ce dernier soit parvenu à la Société avant l'expiration du jour précédant la réunion de l'Assemblée Générale, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne munie d'un mandat spécial. Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables et les représentants permanents des personnes morales actionnaires prennent part aux assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.



3.4. RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL

L'assemblée générale extraordinaire qui décide une réduction du capital non motivée par des pertes peut autoriser le conseil d'administration, pendant une période déterminée à acheter un nombre d'actions en vue de leur annulation.

Dans ce cas, le capital est réduit à concurrence des actions effectivement achetées. Ces actions doivent être annulées dans un délai de trois mois à partir de la date d'achèvement de l'opération d'achat.

Il est fait mention de cette annulation dans les comptes tenus à cet effet par la Société ou par un intermédiaire agréé.

La Société peut également racheter ses actions pour réguler son cours en Bourse

A cette fin, l'assemblée générale ordinaire doit avoir expressément autorisé le conseil d'administration de la Société à acheter et à revendre ses propres actions en bourse.

Le conseil d'administration fixe notamment les conditions d'achat et de vente des actions sur le marché, le nombre maximum d'actions à acquérir et le délai dans lequel l'acquisition doit être effectuée.

Cette autorisation ne peut être accordée pour une durée supérieure à trois ans.

Ces actions doivent être entièrement libérées lors de l'acquisition.

La Société doit disposer au moment de la décision de l'assemblée générale ordinaire, de réserves autres que les réserves légales, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions à acquérir, calculée sur la base du cours justifiant la régulation.

Les actions détenues par la Société ne donnent droit ni aux dividendes, qui doivent être déposés dans un compte de report à nouveau, ni au droit de souscription en cas d'augmentation de capital en numéraire, ni au droit de vote. Elles ne sont pas prises en considération pour le calcul des différents quorums.



4. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

4.1. REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de douze au plus.

Les administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

La durée de leurs fonctions est de trois (3) années.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs sont toujours rééligibles.

Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

La qualité d'actionnaire n'est pas requise pour être membre du Conseil d'Administration.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Lorsque le représentant de la personne morale perd sa qualité pour quelque motif que ce soit, celle-ci est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement.

Chaque administrateur doit, dans un délai d'un mois à compter de sa prise de fonction, aviser le représentant légal de la Société de sa désignation au poste de gérant, administrateur, président directeur-général, directeur général ou de membre de directoire ou de conseil de surveillance d'une autre société. Le représentant légal de la Société doit en informer l'Assemblée Générale Ordinaire dans sa réunion la plus proche.

La Société peut demander la réparation du dommage qu'elle a subi en raison du cumul des fonctions. Ce droit à réparation se prescrit par trois ans à compter de la prise des nouvelles fonctions.

Un salarié de la Société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail est antérieur de cinq années au moins à sa nomination et correspond à un emploi effectif.

Si un ou plusieurs sièges d'administrateurs deviennent vacants entre deux Assemblées Générales, par suite de décès, incapacité physique, de démission, ou de survenance d'une incapacité juridique, le Conseil d'Administration peut procéder à une ou à plusieurs nominations à titre provisoire.

Les nominations d'administrateurs faites par le Conseil d'Administration sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Au cas où l'approbation n'aura pas lieu, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement n'en demeurent pas moins valables.



Lorsque le nombre des membres du Conseil d'Administration devient inférieur au minimum légal, les autres membres doivent convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue du comblement de l'insuffisance du nombre des membres.

Si le Conseil d'Administration néglige de procéder aux nominations requises ou de convoquer l'Assemblée Générale, 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 des actionnaires en vue de procéder aux nominations nécessaires ou de ratifier les nominations provisoires.

L'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

4.2. PRINCIPALES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Néant

4.3. ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société et pour faire ou autoriser toutes les opérations intéressant l'activité de la Société, telle qu'elle est fixée dans l'objet social.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Tous les actes d'administration et même de disposition qui ne sont pas expressément réservés à l'Assemblée Générale par la Loi ou par les présents statuts sont de sa compétence.

Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil d'Administration peut le révoquer à tout moment.

Le Président a pour mission notamment, de convoquer le Conseil d'Administration, de présider ce dernier, de veiller à la réalisation de ses options et de présider les réunions des Assemblées Générales des actionnaires.

Il assure en outre la direction générale de la société.

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

Administrateur	Qualité	Mandat
Hatem Denguezli	Président	2019-2021
Hichem Ayed	Membre	2019-2021
Ridha Chouria	Membre	2019-2021
Moez Joudi	Membre	2019-2021
MPEF IV (représenté par Mr Anis Kallel)	Membre	2019-2021
Christian de Boissieu	Membre	2019-2021



Les mandats des administrateurs arrivent à terme à l'occasion de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021.

4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES

Depuis son introduction en Bourse en mars 2013, la société LAND'OR s'est engagée dans une démarche de mise en place d'organes et de structures visant à améliorer les règles de bonne gouvernance. C'est ainsi que la société a mis en place une cellule d'Audit Interne et a créé un comité permanent d'Audit rattaché au Conseil d'Administration.

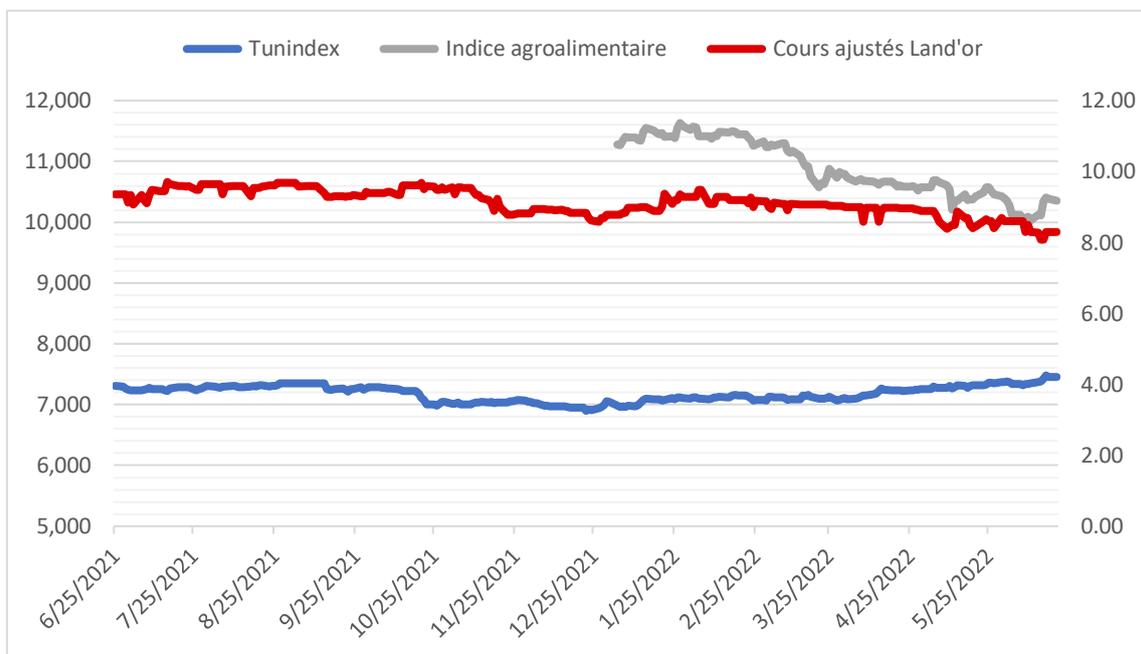
Avec le renforcement du Conseil d'Administration suite à la nomination de Monsieur Christian de Boissieu, il a été procédé à l'activation du Comité des Risques. Ledit Comité a pour tâche principale d'approuver l'identification et l'évaluation des risques majeurs, d'attribuer le pilotage des mesures de mitigation des risques, et de valider et suivre les plans d'actions qui lui sont présentés ou qu'il a initiés.



5. LE TITRE EN BOURSE

5.1. EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS

Evolution des cours de bourse et de transactions :



Pour rappel, la société LAND'OR a été introduite en Bourse en Mars 2013 pour 7,5 dinars l'action et le titre LAND'OR a été coté le Jeudi 07 Mars 2013.

Depuis la date de la dernière Assemblée Générale Ordinaire tenue le 25/06/2021, le prix de l'action a fluctué entre 9,72 dinars (plus haut cours le 15/07/2021) et 8,08 dinars (plus bas cours le 14/06/2022 et le 15/06/2022).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	9,72
Cours plus bas (TND)	8,08
Cours moyen (TND)	9,14
Volume d'affaires par jour TND)	27 141
Volume d'échange par jour (Qté)	2 983
Performance	-11%
Performance Tunindex	2%
Rendement dividende	-
PER 2021 (20/06/2022)	9,67

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 26 juin 2021 jusqu'au 20 juin 2022, un volume d'échange global de 551.845 actions pour 5 MDT, soit une moyenne de 2 982 titres par jour avec une contre-performance de -11% contre une amélioration de l'indice TUNINDEX de 2% pendant la même période.

5.2. DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT

Néant



6. AFFECTATION DES RESULTATS

6.1. BREF RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESULTATS

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

- une fraction égale à 5 % pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de ce dixième,
- la réserve prévue par les textes législatifs spéciaux dans la limite des taux qui y sont fixés,
- éventuellement les réserves statutaires.

6.2. TABLEAU D'EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AINSI QUE LES DIVIDENDES VERSES AU TITRE DES 3 DERNIERES ANNEES

En Milliers de Dinars	Capital Social	Réserves & Primes liées au Capital	Autres Capitaux Propres	Résultats reportés	Résultat de l'Exercice	Total des capitaux propres
Soldes au (31/12/2018) avant affectation	4 847	17 944	3 108	(10 153)	5 946	21 692
Affectation et imputations (AGO 05/07/2019)				5 946	(5 946)	-
Augmentation de capital	6 380	36 251				42 631
Subvention d'investissement			(1)			(1)
Distribution des Dividendes (AGO 05/07/2019)		(2 908)				(2 908)
Résultat de l'exercice 2019					3 643	3 643
Soldes au (31/12/2019) avant affectation	11 226	51 287	3 107	(4 206)	3 643	65 057
Affectation et imputations (AGO 26/06/2020)				3 643	(3 643)	-
Distribution des Dividendes (AGO 26/06/2020)		(2 021)				(2 021)
Subvention d'investissement			(1)			(1)
Résultat de l'exercice 2020					6 248	6 248
Soldes au (31/12/2020) avant affectation	11 226	49 267	3 106	(564)	6 248	69 284
Affectation et imputations (AGO 25/06/2021)		284		5 963	(6 248)	-
Distribution des Dividendes (AGO 25/06/2021)		(2 245)				(2 245)
Subvention Mise à Niveau			248			248
Résultat de l'exercice 2021					7 733	7 733
Soldes au (31/12/2021) avant affectation	11 226	47 306	3 354	5 400	7 733	75 019



7. CONTROLE DES COMPTES

Le contrôle des comptes de LAND'OR est assuré par deux Commissaires Aux Comptes :

Les commissaires aux comptes associés, MTBF (Membre du réseau international PwC)

Immeuble PwC Rue du Lac d'Annecy,
Les Berges du Lac, Tunis, 1053

Téléphone : +(216) 71 160 056

Télécopie : +(216) 71 861 789

Représenté par monsieur Ahmed SAHNOUN.

Le mandat qui est de 3 années, expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022.

AMC Ernst & Young:

Boulevard de la Terre
Centre urbain nord, Tunis, 1003

Téléphone : +(216) 70 749 111

Télécopie : +(216) 70 749 045

Représenté par monsieur Fehmi LAOURINE.

Le mandat qui est de 3 années, expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera tenue le 28/06/2022 de renouveler ledit mandant pour une nouvelle période de 3 années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2024.

8. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

8.1. POLITIQUE SOCIALE

La société est régie par la convention collective de l'industrie laitière signée le 29 avril 1975. Cette convention a fait l'objet de plusieurs avenants. Le dernier avenant a été publié au JORT du 28 mai 2019.

Cette convention a été adoptée par LAND'OR en juin 2011.

Sur le plan de la sécurité sociale, la société est soumise aux dispositions du droit commun. A ce titre, les cotisations sociales à la charge de l'employeur sont calculées sur la base de la masse salariale aux taux de :

- ✓ 16,57% au titre de la sécurité sociale
- ✓ 1,6% au titre de l'accident de travail
- ✓ 1% Taxe à la Formation Professionnelle
- ✓ 1% FOPROLOS : Fond de la Promotion du Logement Social

Les cotisations salariales sont quant à elles, retenues au taux de 9,18% du salaire brut.

8.2. EFFECTIF

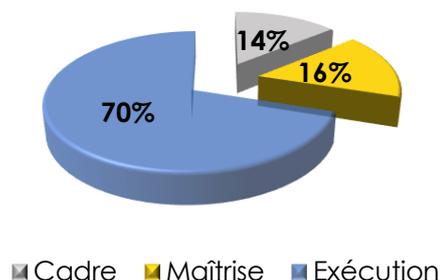
Au cours de l'année 2021, LAND'OR a procédé à la revue de son organigramme et le réaménagement de son organisation avec comme objectif de maximiser l'efficacité et la flexibilité de l'organisation afin de faire face à un environnement marqué par un degré élevé d'incertitude et de fluctuations.

A travers la nouvelle organisation, on pourra repérer la mise en valeur de la fonction « Achat » qui s'oriente de plus en plus vers une activité stratégique avec comme objectif essentiel la maîtrise des coûts des matières premières et emballages.

On pourra aussi constater la mise en valeur de la fonction « Supply-Chain » qui prend en charge la gestion de la chaîne de valeur et qui est désormais rattachée au Directeur Général.

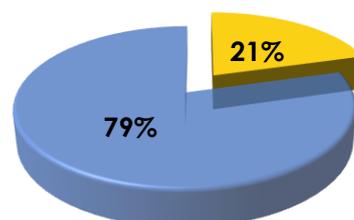
En 2021, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

Catégorie	Effectif
Cadre	66
Maîtrise	75
Exécution	330
MOYENNE GLOBALE	471



La répartition de l'effectif de la société LAND'OR par affectation est la suivante :

FONCTION	Effectif
Support	97
Industrie	374
Total	471





Pyramide d'âge 2021

La nomenclature des tranches d'âge au sein de la société fait ressortir une moyenne d'âge de 37 ans. La population demeure à une prédominance jeune et mature, ce qui constitue, pour la société, un vivier de développement et d'apprentissage, et une prédisposition à accepter et adhérer à tout projet de changement qui serait décidé par la société ou induit par un contexte externe en mouvance perpétuelle.



8.3. POLITIQUE DE REMUNERATION

La masse salariale annuelle est composée de :

- Rémunérations fixes servies au personnel permanent et déterminées conformément à la convention collective relative au secteur de l'industrie laitière.
- Rémunérations sous forme d'honoraires payés à une société d'intérim, correspondant au montant des salaires bruts, charges sociales comprises, du personnel mis à la disposition de la société LAND'OR, majoré de 5%.

Le coût salarial annuel moyen du personnel occasionnel et du personnel permanent (charges sociales et fiscales comprises) se présente en 2021 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	10 572 807	418	25 294
Personnel intérimaire	856 893	98	8 744
TOTAL	11 429 700	516	22 151

8.4. POLITIQUE DE FORMATION

Pour l'année 2021, et vu l'amélioration de la situation sanitaire « COVID-19 » en Tunisie, LAND'OR a repris progressivement l'exécution de son plan de formation d'une façon ordinaire, selon le besoin qualitatif et prioritaire à son personnel.

Les dépenses de formation réalisées en 2021 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :



Mois	Nombre de bénéficiaires	Total Heures Formation	Coût par formation
Janvier	-	-	-
Février	30	3	1 500
Mars	-	-	-
Avril	-	-	-
Mai	12	1	980
Juin	36	12	10 430
Juillet	-	-	-
Août	-	-	-
Septembre	66	29	5 030
Octobre	152	37	20 840
Novembre	38	8	4 485
Décembre	-	-	-
TOTAL	334	90	43 265



9. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE

9.1. OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE :

- Contribution à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources,
- Prise en compte de manière appropriée des risques significatifs,
- Protection et sauvegarde du patrimoine,
- Fiabilité de l'information financière,
- Conformité aux dispositions légales et réglementaires.

9.2. ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE :

L'environnement de contrôle de la société Land'Or repose sur les axes suivants :

- Communication et maintien de l'intégrité et de valeurs éthiques,
- Implication des responsables de la gouvernance,
- Style de gestion appliqué par la Direction Générale favorisant un suivi rigoureux de toutes les activités,
- Structure organisationnelle claire qui favorise la délimitation des responsabilités,
- Politique claire en matière de gestion des ressources humaines.

9.3. POLITIQUE EN MATIERE DE GESTION DE RISQUE

Dans le cadre de la mise en place d'une gestion de risque, la société Land'Or a entrepris une démarche volontariste consistant en la définition d'une cartographie des risques.

La cartographie des risques, validée par le Conseil d'Administration, servira comme un tableau de bord pour le Conseil d'administration de Land'Or et son Comité des risques. Le Comité assurera un travail de fond et de suivi de l'évolution de la cartographie et le Conseil décidera des mesures à prendre afin de maîtriser, de limiter la progression ou de gérer un risque.

9.4. DESCRIPTION DES ACTIVITES ET PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE

- Les contrôles de pilotage de l'activité : ils comprennent les analyses quotidiennes de la performance financière et du résultat financier ainsi que les indicateurs de performance liés aux activités
- Les contrôles d'application : ils représentent principalement des contrôles de traitement des données, des contrôles physiques et de séparation des tâches.

9.5. INFORMATION ET COMMUNICATION

Le système d'information de la société Land'Or se présente comme le support de la plupart des activités de contrôle. En effet le système d'information actuel (SAP), couvrant la quasi-totalité des activités, permet d'assurer que les contrôles appropriés sont implantés dans les différents modules utilisés. Il assure :

- La séparation adéquate des tâches,
- La sauvegarde et la protection des données,
- L'implantation des mesures pertinentes de contrôles,
- La conformité aux dispositions légales et réglementaires.

9.6. SUIVI DU CONTROLE

La Direction Générale de Land'Or s'appuie sur un Comité Permanent d'Audit, issu du Conseil d'Administration et présidé par un Administrateur indépendant, dont le rôle est de vérifier la pertinence et l'adéquation du système de contrôle interne mis en place conformément aux objectifs de la société. Ce suivi de contrôle comporte l'analyse des incidents survenus, des résultats des activités de contrôle ainsi que des travaux de l'audit interne.



Rapport de Gestion Groupe LAND'OR Exercice 2021



Table des matières

1. RESENTATION SOMMAIRE DU GROUPE LAND'OR.....	31
2. PRESENTATION DES SOCIETES DU GROUPE LAND'OR AU 31/12/2021.....	31
3. SCHEMA FINANCIER DU GROUPE AU 31/12/2021.....	32
4. ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2021	32
5. EVENEMENTS RECENTS MODIFIANT LE SCHEMA FINANCIER DU GROUPE LAND'OR.....	32
6. PRINCIPAUX INDICATEURS D'ACTIVITE DU GROUPE.....	33



1. RESENTATION SOMMAIRE DU GROUPE LAND'OR

Au 31/12/2021, la société LAND'OR détient 99,97% du capital de la société « LAND'OR FOODS & SERVICES SA », 65% de la société libyenne "ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA", 100% de la société américaine "LAND'OR USA HOLDING INC", 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC SARLAU" et 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARLAU".

2. PRESENTATION DES SOCIETES DU GROUPE LAND'OR AU 31/12/2021

Au 31/12/2021, les sociétés composant le Groupe LAND'OR sont les suivantes :

Dénomination sociale	Capital social au 31/12/2021 (En devise locale)	Capital social au 31/12/2021 (En dinars)	Taux de participation directe de LAND'OR	Méthode de consolidation
1- LAND'OR	11 226 376 TND	11 226 376	100,00%	Intégration Globale
2- LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000 TND	200 000	99,97%	Intégration Globale
3- AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA LISSINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA	1 000 000 LYD	1 163 072	65,00%	Intégration Globale
4- LAND'OR USA HOLDINGS INC	6 500 000 USD	889 547	100,00%	Intégration Globale
5- LAND'OR MAROC	9 000 000 MAD	1 629 616	100,00%	Intégration Globale
6- LAND'OR MAROC INDUSTRIES	74 245 000 MAD	22 642 457	100,00%	Intégration Globale

✓ LAND'OR FOODS & SERVICES

LAND'OR FOODS & SERVICES est une société anonyme de droit tunisien ayant démarré ses activités en Janvier 2003 et est constituée par la société LAND'OR (ex-SOVIA). L'objet social de la société consiste dans la commercialisation en gros et en détail des produits agroalimentaires et agricoles. A partir de 2006, l'activité principale de la société est devenue le transport des marchandises pour le compte d'autrui ainsi que toutes opérations accessoires, annexes ou connexes à l'objet cité dessus et essentiellement la gestion pour le compte d'autrui de l'ensemble des opérations de logistique.

LAND'OR FOODS & SERVICES est consolidée par la société mère LAND'OR par la méthode de l'intégration globale.

✓ AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA LISSINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA

La filiale "ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA" est une société dont le capital est de 1.000.000 Dinars Libyens et régie par la loi Libyenne. Son objet social est l'industrie alimentaire. Elle a été créée en Octobre 2010. Elle est détenue à hauteur de 65% par LAND'OR SA et elle n'est pas encore entrée en exploitation.

✓ LAND'OR USA HOLDING INC

La filiale "LAND'OR USA HOLDING INC" est une société dont le capital est de 650.000 USD et régie par la loi Américaine. Elle a été créée en Mai 2011. Son objet social est l'industrie alimentaire. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR elle n'est pas encore entrée en exploitation.



✓ LAND'OR MAROC SARL AU

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital est de 9.000.000 Dirhams Marocains et régie par la loi Marocaine. Elle a été créée en Décembre 2011. Son objet social est le commerce et la distribution des produits agroalimentaires. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR elle est entrée en exploitation en 2012.

✓ LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARL AU

La filiale "LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARL AU" est une société dont le capital est de 64.900.000 Dirhams Marocains et régie par la loi Marocaine. Elle a été créée en Juin 2019. Son objet principal est la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits fromagers, de produits carnés, de produits de la mer et de tous les produits agroalimentaires, sous toutes leurs formes, ainsi que tous leurs dérivés et sous-produits. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR.

3. SCHEMA FINANCIER DU GROUPE AU 31/12/2021



4. ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2021

	LAND'OR	ECHARIKA ALYBIA TOUNSIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	LAND'OR FOODS & SERVICES	LAND'OR MAROC	LAND'OR MAROC INDUSTRIES	LAND'OR USA HOLDING INC
LAND'OR		65%	100%	100%	100%	100%
ECHARIKA ALYBIA TOUNSIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	0%		0%	0%	0%	0%
LAND'OR FOODS & SERVICES	0%	0%		0%	0%	0%
LAND'OR MAROC	0%	0%	0%		0%	0%
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	0%	0%	0%	0%		0%
LAND'OR USA HOLDING INC	0%	0%	0%	0%	0%	

5. EVENEMENTS RECENTS MODIFIANT LE SCHEMA FINANCIER DU GROUPE LAND'OR

Néant



6. PRINCIPAUX INDICATEURS D'ACTIVITE DU GROUPE

6.1. CHIFFRES CLES DU GROUPE

En Milliers de Dinars	Capitaux propres	Capitaux permanents	Actif immobilisé	Chiffre d'affaires	EBITDA	Charges financières	Résultat net
LAND'OR	75 019	77 443	62 756	154 771	14 165	1 253	7 733
LAND'OR FOODS ET SERVICES	1 988	2 094	706	7 496	1 652	-44	966
AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA SINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA	349	349	2 205	0	0	0	0
LAND'OR USA HOLDINGS INC	205	205	0	0	0	0	0
LAND'OR MAROC	-20 108	-20 108	87	27 597	1 543	35	1 725
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	20 475	46 175	44 050	28	-1 101	-1 136	-2 227

6.2. EVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le chiffre d'affaires du groupe a évolué comme suit durant les cinq dernières années :

En Milliers de Dinars	2017	2018	2019	2020	2021
Ventes Locales	61 559	67 043	78 969	86 606	102 757
Ventes Export	32 335	44 891	31 969	44 871	56 882
Total	93 894	111 934	110 939	131 477	159 639

6.3. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE CHAQUE SOCIETE A PART

L'évolution du chiffre d'affaires de chaque société à part sur les cinq dernières années est comme suit :

En Milliers de Dinars	2017	2018	2019	2020	2021
LAND'OR	91 174	109 662	108 984	128 022	154 771
LAND'OR FOODS & SERVICES	5 440	5 637	6 334	6 984	7 496
LAND'OR MAROC	8 619	12 429	12 429	21 364	26 889
LAND'OR MAROC INDUSTRIES			0	0	27
LAND'OR USA HOLDING INC	0	0	0	0	0
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	0	0	0	0	0

6.4. EVOLUTION DES RESULTATS DU GROUPE

L'évolution des résultats du groupe sur les trois derniers exercices avant et après retraitements de consolidation se présentent comme suit :



En Milliers de Dinars	Avant Retraitement Consolidation			Après Retraitement Consolidation		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
	LAND'OR	3 643	6 248	7 733	3 640	7 224
LAND'OR FOODS & SERVICES	253	541	966	253	541	966
LAND'OR MAROC	660	84	1 725	700	(663)	3 564
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	(62)	(234)	(2 227)	29	(121)	(2 033)
LAND'OR USA HOLDING INC	-	-	-	-	-	-
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	-	-	-	-	-	-
Total	4 494	6 639	8 197	4 622	6 981	9 632

L'évolution des résultats intermédiaires entre 2019 et 2021 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2019	2020	2021
Revenus	110 938	131 477	159 640
Marge Brute	40 194	45 834	55 173
Marge en %	36,2%	34,9%	34,6%
Approvisionnements consommés	(3 302)	(3 226)	(3 880)
Charges du personnel	(14 128)	(14 937)	(16 537)
Autres charges d'exploitation	(11 676)	(13 002)	(17 920)
EBITDA	11 088	14 669	16 835
EBITDA en %	10,0%	11,2%	10,5%
Dotations aux amortissements et provisions	(3 959)	(4 488)	(3 469)
EBIT	7 129	10 181	13 367
Charges financières nettes	(2 119)	107	(2 246)
Résultat Net de l'exercice	4 663	6 765	9 632