



**Rapport Annuel sur la Gestion de la Société LAND'OR
au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2015**



1.	ACTIVITES ET RESULTATS.....	3
1.1.	EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2015 :.....	3
1.2.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2015.....	4
1.2.1.	Chiffre d'affaires.....	4
1.2.2.	Marges et résultats.....	5
1.2.3.	Investissements :.....	6
1.2.4.	Financement :.....	6
1.3.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES.....	6
1.3.1.	Bilans financiers.....	6
1.3.2.	Evolution des Résultats.....	8
1.4.	INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2016.....	10
1.4.1.	Chiffre d'affaires.....	10
1.4.2.	Production.....	10
1.4.3.	Investissement.....	10
1.4.4.	Endettement.....	11
1.5.	EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ELABORATION DU RAPPORT 11	
1.5.1.	Plan de redressement de la filiale Land'Or Maroc :.....	11
1.5.2.	Partenariat avec le Groupe T'MAN HOLDING :.....	11
1.6.	ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	11
1.6.1.	Bilan de l'activité en 2015.....	11
1.6.2.	Les perspectives pour l'année 2016 :.....	12
1.7.	LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS.....	12
2.	PARTICIPATIONS.....	12
2.1.	L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE.....	12
2.2.	LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS.....	13
3.	ACTIONNARIAT.....	13
3.1.	RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE.....	13
3.2.	INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE.....	13
3.3.	INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES.....	14
3.4.	RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL.....	14
4.	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	15
4.1.	REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	15
4.2.	PRINCIPALES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	16
4.3.	ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	16
4.4.	COMITES SPECIAUX ET ROLES.....	16
5.	LE TITRE EN BOURSE.....	17
5.1.	EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS.....	17
5.2.	DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT.....	17
6.	AFFECTATION DES RESULTATS.....	18
6.1.	BREF RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESULTATS.....	18
6.2.	TABLEAU D'EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AINSI QUE LES DIVIDENDES VERSEES AU TITRE DES 3 DERNIERES ANNEES	18
7.	CONTROLE DES COMPTES.....	19
8.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	19
8.1.	POLITIQUE SOCIALE.....	19
8.2.	EFFECTIF.....	20
8.3.	POLITIQUE DE REMUNERATION.....	21
8.4.	POLITIQUE DE FORMATION.....	21



1. ACTIVITES ET RESULTATS

1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2015 :

En Milliers de Dinars	2014	2015	VARIATION	%
Chiffre d'affaires	64 711	64 069	-641	-1%
Résultat d'exploitation	-2 668	5 999	8 667	325%
Résultat ordinaire avant impôt	-5 584	2 837	8 421	151%
Résultat net	-5 723	2 291	8 014	140%

> Contexte général

Sur le plan international, le contexte économique demeure favorable à une stabilisation des cours de matières premières de base pour la fabrication des fromages. En fait, l'embargo assigné à la Russie, la révision des taux de croissance vers la baisse en Chine, et la crise économique dans la zone euro sont des facteurs qui favorisent une certaine stabilité des cours de matières premières.

La zone Maghreb, demeure sous l'effet du ralentissement économique avec un impact différent d'un pays à l'autre et d'un secteur à l'autre. Cette situation est d'autant plus compliquée pour la Tunisie et la Libye sous l'effet des menaces terroristes.

En Tunisie, La conjoncture économique est difficile et a été affectée en 2015 notamment par les trois attentats terroristes. La croissance économique est molle (0.8%), le pouvoir d'achat est en forte baisse (- 40 % entre 2011 et 2015) et le secteur touristique souffre d'une crise profonde (perte de 750 millions de dinars de recettes en 2015).

> L'activité de l'entreprise en 2015

L'activité de la société LAND'OR a évolué en 2015 dans une conjoncture économique difficile, affectée notamment par le climat d'insécurité suite aux attentats terroristes qu'a connu la Tunisie en 2015.

Les indicateurs macroéconomiques impactent certainement LAND'OR dont l'évolution du Chiffre d'affaires est conditionnée en bonne partie par le niveau du pouvoir d'achat du consommateur ainsi que par le rythme de l'activité du secteur touristique. Malgré cette situation, le Chiffre d'affaires global résiste en accusant une toute légère baisse de l'ordre de 1% et s'établit à 64.069 mille dinars. La reprise de l'export notamment vers le Maroc et la bonne résistance de l'entreprise sur le marché local malgré l'intensité concurrentielle et la difficulté de la conjoncture, ont bien pesé sur les résultats de 2015.

Le résultat d'exploitation a connu une nette amélioration en passant de -2.668 mille dinars à 5.999 mille dinars, et la hausse du résultat net est assez conséquente et s'établit à 140 % entre l'exercice 2014 et l'exercice 2015.

> Les enjeux en 2015

Rentabilité : suite aux résultats décevants réalisés en 2014, la société s'est fixé en 2015 et comme objectif central de corriger sa rentabilité et de revenir à des niveaux « standards ». Ceci va permettre à la société de consolider ses fonds propres et de devenir plus attractive pour les bailleurs de fonds, chose qui va contribuer au financement de son plan de développement à l'international.

Pour ce faire, plusieurs actions sont lancées en 2015 visant à améliorer la rentabilité :

1. Automatisation des lignes de production,
2. Optimisation des charges : essentiellement au niveau des postes frais de personnel et énergie,
3. Gestion de la performance : avec la mise en place de la Comptabilité analytique et des indicateurs de performance,

Développement international : le contexte économique en Tunisie et en Libye, confirme plus que jamais l'orientation de la société vers de nouveaux marchés pour asseoir sa croissance. L'adoption en 2015 d'une feuille de route de développement des affaires constitue une étape essentielle pour clarifier la vision de la société à ce niveau, et pour engager les démarches nécessaires pour atteindre, en 2020, l'objectif de devenir un acteur international.

En 2015, le plan d'action se résume autour des axes suivants :

1. Recrutement de nouveaux distributeurs en Libye pour les marques de LAND'OR ou via des marques de distributeurs,
2. Stabilisation de l'activité de la filiale marocaine et préparation d'un projet de partenariat visant à court terme l'externalisation de la distribution avec un acteur marocain de renommé, et à moyen terme une installation industrielle au Maroc,
3. Prospection de nouveaux marchés : la priorité sera donnée aux marchés de l'Afrique subsaharienne et du Moyen Orient.

> Matières Premières

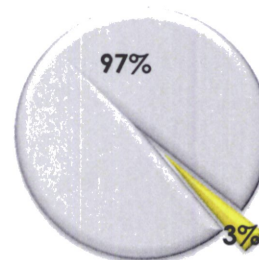
L'année 2015 a été marquée par une certaine stabilité des cours de matières premières de base et du cours de change euro/dinars. Ceci, et conjointement aux efforts déployés par la société au niveau de l'activité Recherche et Développement, a permis de gagner 4 points au niveau de la marge sur coût matières.

1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2015

1.2.1. Chiffre d'affaires

Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2015, une évolution de -1% :

FAMILLE	Milliers de dinars		
	2014	2015	Variation %
FROMAGE FONDU	61 543	61 967	1%
AUTRES PRODUITS	3 168	2 102	-34%
TOTAL	64 711	64 069	-1%



■ FROMAGE FONDU ■ AUTRES PRODUITS

Fromage Fondu : en 2015, la part des fromages fondus dans le chiffre d'affaires s'élève à 97%.

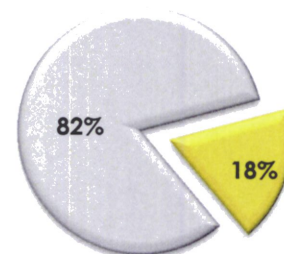
Malgré l'arrêt de livraisons au Maroc durant les cinq premiers mois de l'année et la situation sécuritaire en Libye, cette gamme a enregistré un taux de croissance de 1%.

Autres produits : principalement constituée du fromage naturel, cette gamme a connu une évolution négative de -34%. La décision prise par la société pour la suppression des articles non rentables constitue la cause essentielle de cette régression.

Côté marché et circuits de distribution l'évolution entre 2014 et 2015 se présente comme suit :

Milliers de dinars

MARCHE	2014	2015	Variation %
LOCAL	53 696	52 529	-2%
EXPORT	11 014	11 540	5%
TOTAL	64 711	64 069	-1%



LOCAL EXPORT

Marché local :

Malgré une situation économique difficile, le chiffre d'affaires résiste en accusant une toute légère baisse de l'ordre de 2% et s'établit à 52.529 mille dinars. La bonne résistance de l'entreprise sur le marché local malgré l'intensité concurrentielle et la difficulté de la conjoncture, ont bien pesé sur les réalisations de 2015. Il est bien de noter que la société a conservé ses parts de marché et ce compte tenu de l'évolution positive des ventes en quantité.

Marché Export : le chiffre d'affaires à l'export a connu en 2015 une croissance de 5%, grâce notamment à la stabilisation des ventes au Maroc suite à la reprise de l'activité de la filiale marocaine, et à l'augmentation des ventes destinées au marché libyen avec le recrutement de nouveaux distributeurs.

1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2014 et 2015 se présente comme le retrace le tableau suivant :

Milliers de dinars

Désignation	2014	2015	VARIATION %
Revenus	65 400	66 253	1%
Marge Brute	25 742	28 189	10%
Marge en %	39,8%	44,0%	11%
EBITDA	7 928	9 818	24%
EBITDA en %	12,3%	15,3%	25%
EBIT	-2 668	5 999	325%
Résultat Net de l'exercice	-5 723	2 291	140%

- > **Marge Brute :** le taux de la marge brute s'établit à 44% en 2015, contre 39,8% en 2014, enregistrant ainsi une appréciation de 4,2 points. Cela est dû essentiellement aux efforts entrepris par la société en matière de recherche et développement, en plus d'une conjoncture mondiale favorisant une certaine stabilité des cours de matières premières de base.
- > **Résultat Brut d'Exploitation (EBITDA):** ce résultat est passé de 12,3% en 2014 à 15,3% en 2015 enregistrant ainsi une appréciation de 3 points. Cela est dû à l'amélioration de la Marge Brute mais aussi à l'optimisation des charges d'exploitation. Cependant, il est important de noter que les frais de personnel ont connu une nette augmentation suite au plan d'intégration d'une partie du personnel intérimaire, aux augmentations légales



et conventionnelles et à la nouvelle structure mise en place pour supporter le nouveau système d'information.

- > **Résultat avant Impôt et charges financières (EBIT) :** ce résultat a connu une forte amélioration grâce à la diminution du poste dotations et plus précisément les dotations aux provisions. Il à noter que la société a adopté, en 2015, une nouvelle méthode d'estimation des amortissements par l'adoption de l'amortissement économique.

1.2.3. Investissements :

Sur la période 2011 à 2014, la société a réalisé des investissements de l'ordre de 24 Millions de dinars finalisant ainsi le plus grand chantier d'investissement réalisé depuis la création de la société. Avec 930 mille dinars, l'année 2015 n'a pas connu un flux d'investissement conséquent.

1.2.4. Financement :

Au 31/12/2015 l'encours des crédits bancaires à Long et Moyen Terme se présente comme le retrace le tableau suivant :

Milliers de Dinars

Crédit	Année	Montant Initial	Durée	Encours au 31/12/2015
UBCI-KFW-2004	2004	1 500	12	150
BH-2009	2009	700	7	119
BT-2011	2011	1 500	7	1 147
BT-2012	2012	3 000	7	1 950
BH-2013	2013	1 500	7	1 179
BH-2013	2013	3 000	7	2 769
ATTIJARI-2013	2013	2 000	7	1 669
BTK-2013	2013	2 000	7	2 000
LOCATION FINANCIERE				2 031
Total Engagements Bancaires & Leasing				13 015

Les nouveaux crédits mis en place en 2015 et qui s'élèvent à 327 mille dinars, sont relatifs au financement de matériel roulant par du leasing.

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 :



Milliers de Dinars

Bilan financier	31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014		31/12/2015	
	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	13 559	41%	21 910	45%	24 326	35%	26 165	41%	24 950	39%
Valeurs financières immobilisées	2 290	7%	3 896	8%	3 896	6%	1 830	3%	1 830	3%
Frais préliminaires	34	0%	316	1%	1 968	3%	1 998	3%	890	1%
Valeurs d'exploitation	6 725	21%	11 722	24%	14 865	22%	12 595	20%	12 580	20%
Valeurs réalisables	6 160	19%	8 007	16%	16 612	24%	17 344	27%	20 379	32%
Autres valeurs réalisables	1 780	5%	2 271	5%	4 217	6%	2 637	4%	3 001	5%
Valeurs disponibles	2 248	7%	897	2%	2 641	4%	740	1%	394	1%
Total actif réel	32 796	100%	49 018	100%	68 526	100%	63 310	100%	64 025	100%
Situation nette	2 745	8%	4 240	9%	17 361	25%	11 608	18%	13 888	22%
Dettes à long terme	4 661	14%	8 491	17%	12 824	19%	12 614	20%	10 196	16%
Provisions pour risques	2 864	9%	144	0%	214	0%	641	1%	460	1%
Dettes d'exploitation	11 252	34%	16 185	33%	15 613	23%	9 342	15%	11 131	17%
Autres dettes à court terme	2 106	6%	4 394	9%	2 026	3%	2 587	4%	3 150	5%
Concours et dettes bancaires à court terme	9 169	28%	15 563	32%	20 488	30%	26 517	42%	25 200	39%
Total capitaux propres et passifs	32 796	100%	49 018	100%	68 526	100%	63 310	100%	64 025	100%

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Ratios de structure					
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	41%	45%	35%	41%	39%
Ratio d'âge des immobilisations	33%	28%	31%	31%	31%
Ratio des créances	19%	16%	24%	27%	32%
Ratio d'endettement	42%	49%	62%	62%	55%
Ratio de solvabilité	37%	33%	58%	48%	58%
Ratios de synthèse					
Ratio de fonds de roulement	65%	50%	108%	89%	92%
Ratio de liquidité générale	75%	63%	101%	87%	92%
Ratio de liquidité réduite	45%	31%	62%	54%	60%
Ratio de liquidité immédiate	10%	2%	7%	2%	1%
Fond de roulement (1)	-8 443	-13 074	1 963	-3 773	-2 696
BFR (2)	1 308	1 421	18 056	20 648	21 678
Trésorerie nette (1)-(2)	-9 751	-14 495	-16 092	-24 421	-24 375

L'analyse des ratios de structure révèle une nette amélioration du ratio d'endettement et du ratio de solvabilité. Les efforts entrepris par la société au niveau de la gestion de son BFR, ont permis de réduire le niveau d'endettement global.

Le ratio de créance a connu quant à lui une augmentation de 5 points suite à la reprise des ventes vers le Maroc et la reconstitution des stocks de la filiale marocaine.

Les ratios de synthèse, pour leur majorité, ont connu une évolution positive marquant ainsi le redressement de la situation financière de la société. Des efforts sont encore nécessaires pour réduire le niveau d'endettement à court terme et pour rééquilibrer le fonds de roulement.



1.3.2. Evolution des Résultats

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

Exploitation	Milliers de Dinars				
	2011	2012	2013	2014	2015
Revenus	45 021	56 343	71 362	64 711	64 069
Autres Produits d'Exploitation	44	193	830	690	2 184
Total des produits d'exploitation	45 065	56 536	72 192	65 400	66 253
Achats consommés	28 734	34 468	45 439	38 969	35 880
Marge en %	36,2%	38,8%	36,3%	39,8%	44,0%
Approvisionnements consommés	1 404	1 646	2 052	2 021	1 914
Charges du personnel	3 066	4 096	5 016	5 895	7 941
Dotations aux amortissements et provisions	2 348	2 396	3 673	10 596	3 819
Autres charges d'exploitation	8 414	14 469	10 792	10 587	10 699
Total des charges d'exploitation	43 967	57 074	66 972	68 068	60 254
Résultat d'exploitation	1 098	-539	5 221	-2 668	5 999
Charges financières nettes	508	827	2 958	3 022	3 361
Produits des placements	0	0	0	0	0
Autres gains ordinaires	373	2 923	279	106	199
Autres pertes ordinaires	0	0	0	0	0
Résultat des activités ordinaires avant impôts	963	1 557	2 541	-5 584	2 837
Impôts sur les sociétés	325	54	392	139	546
Résultat des activités ordinaires après impôts	638	1 504	2 149	-5 723	2 291
Résultat net de l'exercice	638	1 504	2 149	-5 723	2 291
Résultat après les modifications comptables	638	1 504	2 149	-5 723	2 291

Néanmoins, quelques retraitements des postes de charges en 2011 et 2012 doivent être apportés pour pouvoir mieux analyser les résultats intermédiaires. Il s'agit de ce qui suit:

Retraitements	Poste Actuel	Réaffectation
Leasing	Autres Charges d'Exploitation	Charges Financières
Frais Financiers	Autres Charges d'Exploitation	Charges Financières
Éléments Exceptionnels (*)	Autres Charges d'Exploitation	Charges Exceptionnelles

(*) il s'agit de la constatation parmi les charges d'exploitation des éléments exceptionnels.



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

Milliers de dinars

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
Revenus	45 065	56 536	72 192	65 400	66 253
Marge Brute	16 287	21 875	25 923	25 742	28 189
Marge en %	36,2%	38,8%	36,3%	39,8%	44,0%
EBITDA	5 053	7 010	8 893	7 928	9 818
EBITDA en %	11,2%	12,4%	12,5%	12,3%	15,3%
EBIT	2 704	4 614	5 221	-2 668	5 999
Charges financières nettes	508	827	2 958	3 022	3 361
Résultat Net de l'exercice	638	1 504	2 149	-5 723	2 291

L'évolution de la Marge Brute reste étroitement liée aux fluctuations des cours des matières premières de base sur le marché international et à la parité euro / dinar. Ceci a amené la société à rechercher des solutions pour réduire sa dépendance, en développant une vraie structure de Recherche & Développement.

Sur les cinq dernières années, 2015 a enregistré la meilleure performance en terme de marge brute, grâce à un contexte favorisant une certaine stabilité des cours des matières premières, d'une part, et à la recherche de l'efficacité à travers les dépenses en matière Recherche & Développement.

La corrélation entre le taux de Marge Brute et l'EBITDA prouve que la société arrive à maîtriser ses charges d'exploitation, ceci malgré une nette évolution des charges de personnel suite à l'implémentation de SAP et l'adoption d'une nouvelle organisation.

Les charges financières demeurent sur la période observée à des niveaux élevés. Des efforts sont déployés pour réduire le niveau d'endettement global dont les résultats sont devenus visibles à partir de la fin de l'année 2015.



1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2016

Indicateurs	1er Trimestre 2016	1er Trimestre 2015	Variation en %	Année 2015
I-Chiffre d'affaires	14 826	12 932	15%	64 069
Chiffre d'affaires local	12 068	12 205	-1%	52 529
Chiffre d'affaires à l'export	2 758	727	279%	11 540
II-Production en valeur	10 721	9 786	10%	46 575
III - Investissement	714	201	256%	907
Investissement corporel & incorporel	714	201	256%	907
Investissement financier				0
IV- Structure de l'endettement	33 729	39 138	-14%	35 001
Endettement à Long et Moyen Terme	9 396	11 901	-21%	10 196
Emprunts à moins d'un an	3 189	2 874	11%	2 969
Crédits de Gestion	21 144	24 362	-13%	21 836

1.4.1.Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires enregistré au cours du premier trimestre 2016 une croissance positive de 15% par rapport à la même période de 2015. Les ventes à l'export, réalisant une croissance de 279%, étaient à l'origine de cette évolution.

- > **Marché local** : le chiffre d'affaires local a enregistré au terme du premier quart de l'année un repli de -1% malgré une croissance des ventes en quantité de l'ordre de 4%, ceci est dû à un nouveau positionnement au niveau des gammes de produits prenant en compte la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.
- > **Marché Export** : le chiffre d'affaires à l'export a réalisé une évolution remarquable de 279% par rapport à la même période de l'année 2015. Cette performance est devenue possible grâce à :
 - consolidation des ventes au Maroc,
 - reprise des ventes en Libye,
 - pénétration de nouveaux marchés.

1.4.2.Production

La valeur de la production a enregistré une croissance de 10% par rapport à la même période de 2015.

1.4.3.Investissement

La société a réalisé des investissements de l'ordre de 714 mille dinars durant le premier trimestre 2016. Le détail est le suivant :

- Investissement matériel 591 mille dinars,
- Investissement immatériel 123 mille dinars.



1.4.4. Endettement

L'endettement global est passé de 39,1 MTND au 31/03/2015 à 33,7 MTND au 31/03/2016 enregistrant ainsi un repli de -14%.

Les efforts se poursuivent notamment au niveau de la gestion des éléments du BFR dans l'objectif d'une meilleure maîtrise du niveau de la dette globale.

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

1.5.1. Plan de redressement de la filiale Land'Or Maroc :

Le management de Land'Or a adopté (suite la décision du Conseil d'Administration en date du 07/05/2015) un plan de restructuration de la filiale marocaine, se détaillant comme suit :

- | | |
|--|-----------|
| > Augmentation de capital par conversion d'une partie de la créance de Land'Or Maroc | 7.000 KDT |
| > Abandon de créance : pour un montant équivalent à la marchandise détruite suite à l'incident de qualité | 3.000 KDT |
| > Conversion du reliquat de la créance en un crédit remboursable sur une période de 7 ans à partir de 2016 | 3.115 KDT |

Ce plan a fait l'objet d'une demande d'autorisation déposée auprès de la Banque Centrale de Tunisie en date du 05/04/2016.

1.5.2. Partenariat avec le Groupe T'MAN HOLDING :

Sur un autre plan, et afin de maintenir et développer son activité au Maroc, la société a conclu, en avril 2016, un accord de partenariat avec un important groupe marocain, leader dans la distribution des produits de grande consommation. En vertu de ce partenariat, ledit groupe se voit attribuer la distribution des produits Land'Or sur tout le territoire marocain. Land'Or Maroc, qui va garder le statut de client et de vis-à-vis de Land'Or au Maroc, assurera le bon déroulement du partenariat et le développement des ventes pour les marques distributeurs (« MDD »).

1.6. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

1.6.1. Bilan de l'activité en 2015

L'activité Recherche et Développement a travaillé en 2015 sur trois axes principaux:

- 1- Optimisation des coûts de revient des produits finis,
- 2- Amélioration de la qualité sensorielle des produits finis,
- 3- Lancement de nouveaux produits.

Optimisation des coûts de revient des produits finis par :

- Reformulation
- Amélioration de la productivité
- Optimisation des coûts des emballages.

Amélioration de la qualité organoleptique des produits

Un panel de dégustation interne est formé en collaboration avec un laboratoire privé spécialisé en analyse sensorielle. Le rôle du panel est de faire des analyses sensorielles sur les produits et faire un benchmark avec les produits concurrents.

Lancement de nouveaux produits : les produits lancés en 2015 sont :

- Spécialité fromagère au chocolat pour tartine
- Slice 24T pour RHF (Restauration Hors Foyer)



- Creem-cheese 1,4 kg pour RHF
- Blocs préparation alimentaire pour RHF

Saveur de l'année 2015 : Les produits Land'Or sont sélectionnés par les consommateurs Tunisiens « Saveurs de l'année 2015 ». Les produits récompensés sont :

- Le Triangle au gruyère
- Le Gruyère râpé
- Mon Carré fraîcheur

Mise en place du laboratoire R&D : un laboratoire R&D est mis en place afin de réaliser des essais pilote ainsi que les tests produits dans des conditions d'utilisation similaires aux conditions du marché.

1.6.2. Les perspectives pour l'année 2016 :

Les perspectives de l'activité Recherche et Développement pour l'année 2016 sont :

- 1- Développer des MDD (marques distributeurs)
- 2- Développer des produits pour des nouveaux marchés de l'export
- 3- Optimisation des coûts des produits finis
- 4- Automatisation des lignes de production : ligne blocs, boyaux et ligne râpé.

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

En 2015, la société a procédé à un changement au niveau de la méthode de présentation de l'état de flux de trésorerie en adoptant la méthode autorisée, et ceci pour des considérations d'harmonisation de présentation des états financiers. Pour des fins comparatives, les chiffres au 31/12/2014 ont été retraités.

2. PARTICIPATIONS

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

Au 31/12/2015, 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" et 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC 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 Millions 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.

2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS

Au 31 décembre 2015, les participations de LAND'OR se détaillent comme suit :

Dénomination	Capital social	% du Capital	Montant de participat°	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

Aucune opération de libération ou d'augmentation de capital n'a été enregistrée en 2015.

3. ACTIONNARIAT

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

Le capital social s'élève au 31/05/2015 à 4 700 000 dinars divisé en 4.700.000 actions de 1 dinar de nominal, toutes ordinaires, donnant droit aux mêmes droits de vote.

Actionnariat à plus de 3% du capital social au 31/05/2015 :

Nom & Prénom	Nombre d'actions	% du Capital
Hatem Denguezli	2 438 855	51,89%
SAAD HAJ KHALIFA	235 127	5,00%
ATD-SICAR FG ATB2011	235 000	5,00%
Hichem Ayed	197 800	4,21%

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 2015, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

Administrateur	Qualité	Mandat
Hatem DENGUEZLI	Président	2013-2015
Hichem AYED	Membre	2013-2015
Ridha CHOURIA	Membre	2013-2015
Moez JOUDI	Membre	2013-2015

4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES

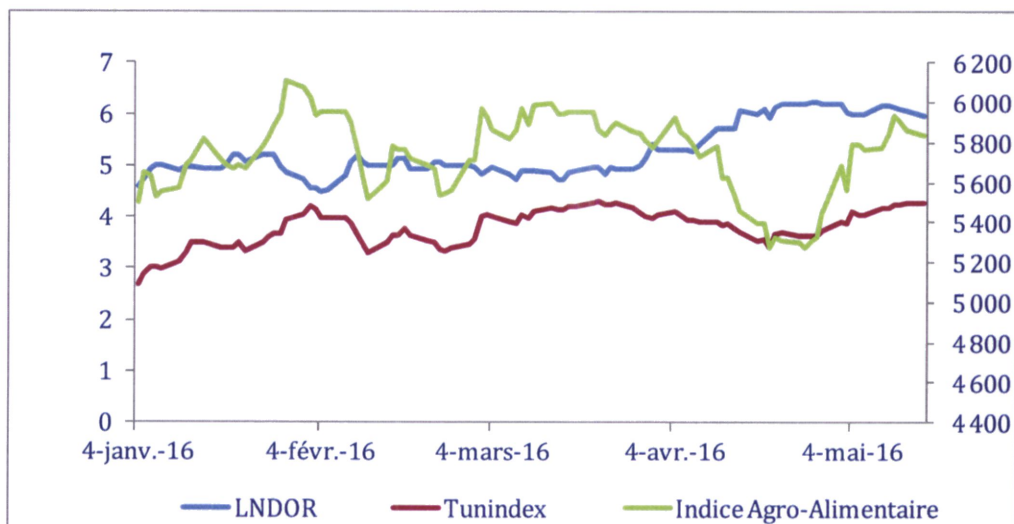
Depuis son introduction en Bourse en mars 2013, la société LAND'OR s'est engagée dans une démarche de mise en place d'organes et de structures visant à améliorer les règles de bonne gouvernance. C'est ainsi que la société a mis en place une cellule d'Audit Interne et a créé un comité permanent d'Audit rattaché au Conseil d'Administration. Deux autres comités rattachés au Conseil d'Administration ont été créés : il s'agit du comité de Stratégie et Risques et du comité des nominations et des rémunérations.



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 le début de l'année 2016, le prix de l'action a fluctué entre 6,38 dinars (plus haut cours le 24/04/2016) et 4,30 dinars (plus bas cours le 05/02/2016)

Libellé	2016
Cours plus haut (TND)	6,38
Cours plus bas (TND)	4,3
Cours moyen (TND)	5,26
Cours de clôture (12/05/2016)	5,95
Volume d'affaires par jour (DT)	22 654
Volume d'échange par jour (Qté)	4 194
Performance	29,35%
Performance de l'indice	9,14%
Rendement dividende	0,00%
PER 2015	144,2

Source : MAC SA base ajustée (Arrêtés au 16/05/2016)

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le début de l'année 2016 jusqu'au 16/05/2016, un volume d'échanges global de 398 436 actions, soit une moyenne de 4 194 titre par jour avec une performance à deux chiffres de 29,35% contre un rendement de l'indice de 9,14% 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 Dinars	Capital social	Prime d'émission	Réserves légales	Réserves spéciale de réévaluation	Autres réserves	Subvent d'invest.	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Soldes au 31/12/2012 avant affectation	3 244 000	0	81 069	3 052 403	50 010	1 368	-3 692 348	1 503 789	4 240 290
Affectation et imputations (AGO 28/06/2013)							1 503 789	-1 503 789	0
Augmentation de capital (AGE 13/09/2012)	1 456 000	9 464 000							10 920 000
Subvention d'investissement						52 145			52 145
Résultat de l'exercice								2 148 828	2 148 828
Soldes au 31/12/2013 avant affectation	4 700 000	9 464 000	81 069	3 052 403	50 010	53 514	-2 188 559	2 148 828	17 361 263
Affectation et imputations (AGO 07/07/2014)		-146 875					2 148 828	-2 148 828	-146 875
Augmentation de capital (AGE 07/07/2014)	146 875								146 875
Subvention d'investissement						-30 024			-30 024
Résultat de l'exercice								-5 723 107	-5 723 107
Soldes au 31/12/2014 avant affectation	4 846 875	9 317 125	81 069	3 052 403	50 010	23 490	-39 732	-5 723 107	11 608 132
Affectation et imputations (AGO 15/06/2015)							-5 723 107	5 723 107	0
Subvention d'investissement						-10 866			-10 866
Résultat de l'exercice								2 291 106	2 291 106
Soldes au 31/12/2015 avant affectation	4 846 875	9 317 125	81 069	3 052 403	50 010	12 624	-5 762 839	2 291 106	13 888 372



7. CONTROLE DES COMPTES

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

1. F.M.B.Z - KPMG TUNISIE :

Les jardins du lac
B.P. n°317- Publiposte Rue Lac Echkel
1053 Les Berges du Lac – Tunis
E-mail : tn-fmfbz@kpmg.com
Téléphone : +216 71 19 43 44
Télécopie : +216 71 19 43 20

Représenté par monsieur Hassen Bouaita.
Le mandat du Commissaire aux comptes arrive à terme à l'occasion de la tenue de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

2. Les commissaires aux comptes associés, MTBF (Pricewaterhouse Coopers Tunisia)

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 BELAIFA.
Le mandat qui est de 3 années, expirera avec la tenue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016.

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 11 février 2013.

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 ; et
- ✓ 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

Il est à signaler que pour des raisons d'allègement et d'optimisation de la gestion du personnel, la société a opté pour une solution alternative; le recours à un personnel intérimaire pour assurer certaines fonctions opérationnelles. Afin d'apporter une image économiquement fidèle, l'effectif intérimaire et ses coûts sont inclus dans les chiffres ci-après.

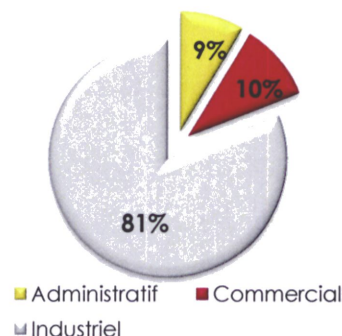
La société dispose d'un capital humain compétent, intègre et à haut potentiel, ce qui constitue un facteur clé de succès favorisant la stabilité du climat social et un environnement de forte productivité.

L'évolution de l'effectif de la société LAND'OR sur les cinq derniers exercices, par type d'encadrement, est donnée par le tableau suivant:

	2011		2012		2013		2014		2015	
Catégorie	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Cadre	29	7%	29	6%	42	8%	50	10%	42	10%
Maîtrise	67	17%	78	17%	80	15%	65	13%	60	14%
Exécution	306	76%	344	76%	410	77%	386	77%	329	76%
TOTAL	402	100%	451	100%	532	100%	501	100%	431	100%

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

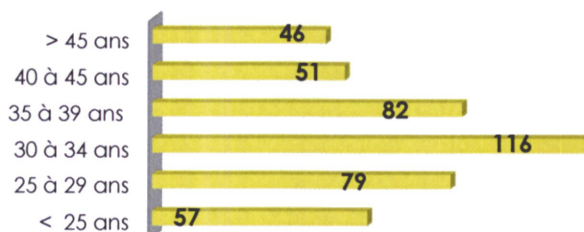
DIRECTION	EFFECTIF
Administratif	37
Commercial	45
Industriel	349
Total	431



Tranche d'âge	2011		2012		2013		2014		2015	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
< 25 ans	62	15%	91	20%	152	29%	90	18%	57	13%
25 à 29 ans	99	25%	104	23%	112	21%	102	20%	79	18%
30 à 34 ans	113	28%	107	24%	91	17%	120	24%	116	27%
35 à 39 ans	64	16%	74	16%	100	19%	87	17%	82	19%
40 à 45 ans	41	10%	43	10%	39	7%	62	12%	51	12%
> 45 ans	23	6%	30	7%	38	7%	40	8%	46	11%
Total	402	100%	449	100%	532	100%	501	100%	431	100%



Pyramide d'Age 2015



8.3. POLITIQUE DE REMUNERATION

La rémunération du personnel est déterminée conformément à la convention collective susvisée qui a été adoptée en juillet 2011.

L'avancement des agents d'exécution est effectué sur la base de la nouvelle convention adoptée.

Les avancements et promotions des agents de maîtrise et des cadres sont décidés par la Direction Générale en concertation avec la Direction des Ressources Humaines.

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 la société TIME (*), 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 2015 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	7 941 404	313	25 372
Personnel intérimaire	1 293 706	165	7 841
TOTAL	9 235 110	478	19 320

(*) Cette rémunération est classée au niveau de la comptabilité parmi les « Autres Charges d'Exploitation »

8.4. POLITIQUE DE FORMATION

La société LAND'OR arrête annuellement, un plan de formation tenant compte des besoins exprimés par les différentes activités pour répondre aux exigences des métiers ainsi que pour accompagner les nouveaux projets entamés par l'entreprise.

Elle assure une formation continue à son personnel à travers des actions aussi bien, internes qu'externes.

Les dépenses de formation réalisées en 2015 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Total Heures Formation	Coût par formation
Janvier	50	400	32 500
Février	1	8	780
Mars	27	216	32 032
Avril	13	104	6 737
Juin	2	16	1 200
Juillet	89	712	14 118
Septembre	17	136	4 720
TOTAL	199	1 592	92 087