



**Rapport Annuel – Exercice 2017**  
Assemblée Générale Ordinaire  
Du 05 juillet 2018



# sommaire

RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE	3
<b>1. ACTIVITES ET RESULTATS</b>	<b>4</b>
1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2017 : .....	4
1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2017 .....	5
1.3. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES .....	7
1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2018.....	10
1.5. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ELABORATION DU RAPPORT.....	11
1.6. EVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR .....	11
1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT .....	11
1.8. LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS .....	12
<b>2. PARTICIPATIONS</b>	<b>13</b>
2.1. L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE.....	13
2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS .....	13
<b>3. ACTIONNARIAT</b>	<b>14</b>
3.1. RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE.....	14
3.2. INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE .....	14
3.3. INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES .....	14
3.4. RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL.....	14
<b>4. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>16</b>
4.1. REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	16
4.2. PRINCIPALES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	17
4.3. ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....	17
4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES .....	17
<b>5. LE TITRE EN BOURSE</b>	<b>18</b>
5.1. EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS.....	18
5.2. DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT .....	18
<b>6. AFFECTATION DES RESULTATS</b>	<b>19</b>
6.1. BREF RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESULTATS.....	19
6.2. TABLEAU D'EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AINSI QUE LES DIVIDENDES VERSES AU TITRE DES 3 DERNIERES ANNEES .....	19
<b>7. CONTROLE DES COMPTES</b>	<b>20</b>
<b>8. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>21</b>
8.1. POLITIQUE SOCIALE .....	21
8.2. EFFECTIF.....	21
8.3. POLITIQUE DE REMUNERATION.....	22
8.4. POLITIQUE DE FORMATION.....	23
<b>9. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE</b>	<b>24</b>
9.1. OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE : .....	24
9.2. ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE : .....	24
L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE DE LA SOCIETE LAND'OR REPOSE SUR LES AXES SUIVANTS :.....	24
9.3. POLITIQUE EN MATIERE DE GESTION DE RISQUE .....	24
9.4. DESCRIPTION DES ACTIVITES ET PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE.....	24
9.5. INFORMATION ET COMMUNICATION.....	24
9.6. SUIVI DU CONTROLE .....	24



## 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	: <a href="http://www.landor.com.tn">www.landor.com.tn</a>
E-mail	: <a href="mailto:landor@gnet.tn">landor@gnet.tn</a>

### **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 dans 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.

### **Registre de commerce :**

Registre de commerce de Ben Arous N° : B1112211997

### **Matricule fiscal :**

Matricule fiscal N° : 0496254Y/A/M/000

### **Exercice social :**

Exercice social : du 1<sup>er</sup> 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 Sécurité Alimentaire selon les référentiels ISO 9001 (version 2008) et FSSC 22000. La démarche a été conclue par l'obtention, en février 2016, des certifications ISO 9001 et FSSC 22000.

Après deux années, et en avril 2018, la société LAND'OR a été parmi les premières sociétés tunisiennes à avoir réussi la migration vers la nouvelle version 2015 des référentiels ISO 9001 et FSSC 22000.



## 1. ACTIVITES ET RESULTATS

### 1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2017 :

En Milliers de Dinars	2016	2017	VARIATION	%
Chiffre d'affaires	65 671	91 174	25 503	39%
Résultat d'exploitation	6 927	-5 546	-12 473	-180%
Résultat ordinaire avant impôt	4 619	-9 445	-14 064	-304%
Résultat net	3 392	-10 073	-13 466	-397%

#### Contexte général

Sur le plan international, la hausse des cours de certains produits laitiers observée à partir du deuxième semestre 2016 a été confirmée au cours de l'année 2017, représentant une correction attendue et prévisible compte tenu de la baisse des niveaux de stocks à l'échelle mondiale. L'évolution la plus remarquable concerne le prix du beurre qui a connu une flambée exceptionnelle et inédite de l'ordre de 60% par rapport aux niveaux observés en 2016. La tension sur le beurre demeure vive même en 2018, portée par l'augmentation de la demande, en particulier en provenance des pays émergents.

En Tunisie, cette évolution est d'autant plus ressentie par l'effet du glissement du dinar qui n'arrête pas sa chute vertigineuse face à l'Euro et au Dollar US d'une part, et la crise du secteur laitier qui commence à se ressentir induisant l'indisponibilité du beurre local d'autre part.

Sur un autre registre, le contexte économique de la zone Maghreb reste affecté par des taux de croissance faibles en Tunisie et au Maroc, l'instabilité caractérisant la situation en Libye et la difficulté de pénétration du marché algérien.

En Tunisie, l'année 2017 a connu une nette dégradation de la plupart des indicateurs macroéconomiques du pays, à l'instar d'une croissance ne dépassant pas les deux points (1,9%) et un taux d'inflation poursuivant sa dangereuse pente ascendante, et clôturant l'année à un niveau de 6,4%. Le pouvoir d'achat des tunisiens a connu une importante dégradation de l'ordre de 40%.

#### L'activité de l'entreprise en 2017

##### Faits marquants :

- lancement de l'accord de partenariat avec KRAFTHEINZ: après la signature du contrat de collaboration en septembre 2016, la production pour le compte de KRAFT a démarré vers la fin de l'année 2016 et la commercialisation au début de l'année 2017. Ce partenariat qui contribue à l'amélioration de la qualité de ses produits et de sa compétitivité, procure à la société des horizons de développement très intéressants, tant sur la plan géographique avec la pénétration de nouveaux marchés, que sur le plan de développement de nouveaux produits.
- La société Land'Or a signé, en février 2017, un accord de partenariat avec FC Barcelone pour devenir son partenaire régional. Grâce à ce partenariat, la marque devient non seulement le fromage officiel du Club en Tunisie mais pourra bénéficier également du rayonnement de FC Barcelone en Algérie et au Maroc.
- Les actionnaires fondateurs de Land'Or sont entrés en pourparlers exclusifs avec le Groupe Africinvest pour une opération en fonds propres et quasi fonds propres visant à accompagner le développement du groupe Land'Or en Tunisie, en Afrique et au Moyen Orient. Ces pourparlers ont abouti à un accord, sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires.

### Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global a enregistré au terme de l'année 2017 une croissance exceptionnelle de 39% grâce à d'excellentes réalisations au niveau de l'export mais aussi des réalisations intéressantes au niveau du marché local.

- Marché local : malgré une conjoncture économique difficile, la société continue de résister et de développer ses parts de marché clôturant l'année avec une croissance au taux de 14%.
- Marché de l'export : avec le démarrage des ventes des produits KRAFT, la stabilisation des ventes vers le Maroc et une certaine continuité des ventes destinées au marché libyen, la société a pu réaliser une performance inédite en triplant ses ventes à l'export entre 2016 et 2017.

### Résultats :

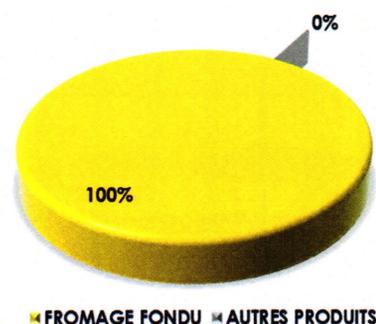
Malgré une évolution remarquable du chiffre d'affaires, les résultats ont évolué sous le double effet de la perte de 11 points au niveau de la Marge Brute, et de la constatation d'une provision au titre de la participation et de l'ancienne créance Land'Or Maroc.

## 1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2017

### 1.2.1. Chiffre d'affaires

Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2017, une croissance de +39% :

Milliers de dinars			
FAMILLE	2016	2017	Variation %
FROMAGE FONDU	65 004	91 174	40%
AUTRES PRODUITS	667	0	-100%
<b>TOTAL</b>	<b>65 671</b>	<b>91 174</b>	<b>39%</b>



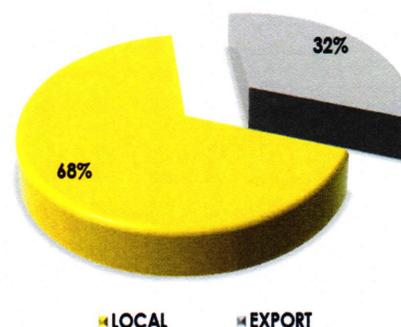
En 2017, la part des fromages fondus dans le chiffre d'affaires s'élève à 100%.

Cette gamme a enregistré un taux de croissance de +40%.

Dans un autre registre, et suite à la décision d'arrêter leur fabrication, les autres produits, constitués essentiellement des fromages naturels, n'ont enregistré aucune vente au cours de l'année 2017.

Côté marché et circuits de distribution l'évolution entre 2016 et 2017 se présente comme suit :

Milliers de dinars			
MARCHE	2016	2017	Variation %
LOCAL	54 140	61 559	14%
EXPORT	11 531	29 615	157%
<b>TOTAL</b>	<b>65 671</b>	<b>91 174</b>	<b>39%</b>





### Marché local :

Le chiffre d'affaires local enregistre une croissance de +14% et s'établit à 61,5 MTND. La société persiste en développant ses parts de marché malgré une conjoncture économique des plus difficiles, et une concurrence de plus en plus rude et intense.

### Marché Export :

Le chiffre d'affaires à l'export a connu en 2017 une envolée de 157% par rapport à 2016. Cette performance est devenue possible grâce notamment à l'apport des nouveaux marchés et le développement des ventes vers les marchés classiques. C'est ainsi, et en dépit de la persistance des difficultés liées aux restrictions de paiement imposées par les autorités libyennes, la destination Libye a réalisé un taux de croissance de 81%.

## 1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2016 et 2017 se présente comme le retrace le tableau suivant :

Désignation	Milliers de dinars		
	2016	2017	VARIATION %
Revenus	66 013	91 665	39%
Marge Brute	31 176	33 709	8%
<b>Marge en %</b>	<b>47,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>-11%</b>
EBITDA	10 594	10 465	-1%
<b>EBITDA en %</b>	<b>16,0%</b>	<b>11,4%</b>	<b>-5%</b>
EBIT	6 927	-5 546	-180%
Résultat Net de l'exercice	3 392	-10 073	-397%

#### > Marge Brute :

Le taux de la marge brute s'établit à 36,4% en 2017, contre 47% en 2016, enregistrant ainsi une dépréciation de 11 points. En 2017, la Marge Brute a été affectée par la concomitance des trois phénomènes suivants :

- La hausse des cours de certaines matières premières sur le marché international, notamment le beurre dont les prix ont connu une flambée sans précédent,
- L'indisponibilité du beurre local et l'augmentation sensible de ses prix,
- Le glissement du dinar, qui a perdu plus de 21% de sa valeur face à l'Euro en 2017, impliquant une inflation des coûts de production que la société ne pourrait pas impacter entièrement sur ses prix de vente,

Par ailleurs, sur les marchés de l'export, la société est généralement confrontée soit à des marques internationales de forte notoriété et historiquement bien implantées, soit à des acteurs locaux commercialement agressifs, ce qui implique des marges serrées.

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

Malgré la perte de 11 points au niveau de la Marge Brute, la société a pu limiter la détérioration de son EBITDA seulement à 5 points grâce à une bonne maîtrise des charges d'exploitation. Des efforts sont déployés depuis plus de deux années pour l'optimisation des différents postes de charges, notamment les frais de personnel. Ce poste qui a connu, depuis 2011, une inflation sans précédent sous l'effet des augmentations légales répétitives et l'intégration du personnel intérimaire.



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

Ce résultat a évolué sous l'effet de la constatation d'une provision au titre de la participation et de l'ancienne créance de Land'Or Maroc d'un montant de 12,6 MTND. A noter que cette provision a été constatée par souci de prudence et en marge de la restructuration capitalistique de la société Land'Or SA, et n'a aucun impact sur le résultat consolidé du groupe. Elle est destinée à couvrir l'intégralité de la participation financière dans Land'Or Maroc et le reliquat de la créance commerciale de la filiale Marocaine antérieure à 2015 demeurant impayée et non encore provisionnée au 31 décembre 2017 au niveau des états financiers individuels.

A titre de rappel, la filiale marocaine a fait l'objet d'un plan de restructuration financière, en attente de l'obtention de l'autorisation préalable de la Banque Centrale de Tunisie ainsi que d'un plan de restructuration opérationnelle visant à améliorer la performance par le développement d'un réseau de distributeurs locaux d'une part, et par la maîtrise de ses charges d'exploitation d'autre part. Au terme de l'année 2017, les performances de Land'Or Maroc se sont relativement améliorées dans l'attente des évolutions de 2018.

**1.2.3. Investissements :**

En 2017, les investissements réalisés totalisent 1,4 Millions de dinars. Ils sont constitués essentiellement par des équipements d'automatisation des lignes de production.

**1.2.4. Financement :**

Au 31/12/2017 l'encours des crédits à Long et Moyen Terme se présente comme le retrace le tableau suivant :

Milliers de Dinars

Crédit	Année	Montant Initial	Durée	Encours au 31/12/2017
BT-2011	2011	1 500	7	441
BT-2012	2012	3 000	7	750
BH-2013	2013	1 500	7	698
BH-2013	2013	3 000	7	2 108
ATTIJARI-2013	2013	2 000	7	1 074
BTK-2013	2013	2 000	7	1 656
LOCATION FINANCIERE				3 049
<b>Total Engagements Bancaires &amp; Leasing</b>				<b>9 775</b>

Le nouveau crédit mis en place en 2017 s'élève à 90 mille dinars, est relatif au financement de matériel de transport 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 :

Bilan financier	31/12/2013		31/12/2014		31/12/2015		31/12/2016		01/01/2017	
	Montant	Structure								
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	24 326	35%	26 165	41%	24 950	39%	26 063	41%	25 419	42%
Valeurs financières immobilisées	3 896	6%	1 830	3%	1 830	3%	1 830	3%	201	0%
Frais préliminaires	1 968	3%	1 998	3%	890	1%	394	1%	721	1%
Valeurs d'exploitation	14 865	22%	12 595	20%	12 580	20%	12 945	20%	14 553	24%
Valeurs réalisables	16 612	24%	17 344	27%	20 379	32%	19 452	31%	16 563	27%
Autres valeurs réalisables	4 217	6%	2 637	4%	3 001	5%	2 404	4%	2 843	5%
Valeurs disponibles	2 641	4%	740	1%	394	1%	620	1%	480	1%
<b>Total actif réel</b>	<b>68 526</b>	<b>100%</b>	<b>63 310</b>	<b>100%</b>	<b>64 025</b>	<b>100%</b>	<b>63 709</b>	<b>100%</b>	<b>60 780</b>	<b>100%</b>
Situation nette	17 361	25%	11 608	18%	13 888	22%	16 790	26%	5 746	9%
Dettes à long terme	12 824	19%	12 614	20%	10 196	16%	9 628	15%	6 810	11%
Provisions pour risques	214	0%	641	1%	460	1%	690	1%	1 315	2%
Dettes d'exploitation	15 613	23%	9 342	15%	11 131	17%	13 534	21%	18 564	31%
Autres dettes à court terme	2 026	3%	2 587	4%	3 150	5%	3 842	6%	3 996	7%
Concours et dettes bancaires à court terme	20 488	30%	26 517	42%	25 200	39%	19 226	30%	24 349	40%
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>68 526</b>	<b>100%</b>	<b>63 310</b>	<b>100%</b>	<b>64 025</b>	<b>100%</b>	<b>63 709</b>	<b>100%</b>	<b>60 780</b>	<b>100%</b>

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ratios de structure</b>					
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	35%	41%	39%	41%	42%
Ratio d'âge des immobilisations	31%	34%	40%	41%	47%
Ratio des créances	24%	27%	32%	31%	27%
Ratio d'endettement	49%	62%	55%	45%	51%
Ratio de solvabilité	58%	48%	58%	64%	46%
<b>Ratios de synthèse</b>					
Ratio de fonds de roulement	108%	89%	92%	97%	54%
Ratio de liquidité générale	101%	87%	92%	97%	73%
Ratio de liquidité réduite	62%	54%	60%	61%	42%
Ratio de liquidité immédiate	7%	2%	1%	2%	1%
Fond de roulement (1)	1 963	-3 773	-2 696	-1 477	-13 063
BFR (2)	18 056	20 648	21 678	17 425	11 400
Trésorerie nette (1)-(2)	-16 092	-24 421	-24 375	-18 902	-24 463

L'analyse des ratios de structure révèle une évolution négative du ratio d'endettement qui passe de 45% en 2016 à 51% en 2017, sans pour autant dépasser les niveaux enregistrés en 2014 et en 2015. Le ratio de solvabilité passe de 64% en 2016 à 46% en 2017 suite à la régression des capitaux propres sous l'effet de la constatation de la provision au titre de la participation et de la créance de Land'Or Maroc. Les différents ratios de la structure financière seront corrigés par la levée de fonds projetée en 2018.

Les ratios de liquidité ont évolués négativement sous l'effet de la constatation de la provision au titre de la créance de Land'Or Maroc.



### 1.3.2. Evolution des Résultats

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

Exploitation	Milliers de Dinars				
	2013	2014	2015	2016	2017
Revenus	71 362	64 711	64 069	65 671	91 174
Autres Produits d'Exploitation	830	690	2 184	342	491
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>72 192</b>	<b>65 400</b>	<b>66 253</b>	<b>66 013</b>	<b>91 665</b>
Achats consommés	45 439	38 969	35 880	34 837	57 956
Marge en %	36,3%	39,8%	44,0%	47,0%	36,4%
Approvisionnements consommés	2 052	2 021	1 914	1 790	2 025
Charges du personnel	5 016	5 895	7 941	7 951	8 639
Dotations aux amortissements et provisions	3 673	10 596	3 819	3 667	16 010
Autres charges d'exploitation	10 792	10 587	10 699	10 840	12 581
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>66 972</b>	<b>68 068</b>	<b>60 254</b>	<b>59 086</b>	<b>97 211</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>5 221</b>	<b>-2 668</b>	<b>5 999</b>	<b>6 927</b>	<b>-5 546</b>
Charges financières nettes	2 958	3 022	3 361	2 570	3 996
Autres gains ordinaires	279	106	199	262	144
Autres pertes ordinaires	0	0	0	0	47
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôts</b>	<b>2 541</b>	<b>-5 584</b>	<b>2 837</b>	<b>4 619</b>	<b>-9 445</b>
Impôts sur les sociétés	392	139	546	869	629
<b>Résultat des activités ordinaires après impôts</b>	<b>2 149</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 750</b>	<b>-10 073</b>
Eléments exceptionnels	0	0	0	-358	0
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>2 149</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>
Effet des modifications comptables	0	0	0	0	0
<b>Résultat après les modifications comptables</b>	<b>2 149</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>

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

Désignation	Milliers de dinars					VARIATION %
	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Revenus</b>	<b>72 192</b>	<b>65 400</b>	<b>66 253</b>	<b>66 013</b>	<b>91 665</b>	<b>39%</b>
Marge Brute	26 753	26 431	30 373	31 176	33 709	8%
<b>Marge en %</b>	<b>36,3%</b>	<b>39,8%</b>	<b>44,0%</b>	<b>47,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>-11%</b>
EBITDA	8 893	7 928	9 818	10 594	10 465	-1%
<b>EBITDA en %</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,1%</b>	<b>14,8%</b>	<b>16,0%</b>	<b>11,4%</b>	<b>-5%</b>
EBIT	5 221	-2 668	5 999	6 927	-5 546	-180%
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>2 149</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>	<b>-397%</b>

Sur les cinq dernières années, le taux de la Marge Brute a varié entre 36,3% et 47%. Cette variabilité est due à la volatilité des cours de certaines matières premières de base d'une part, et au glissement du dinar face à l'euro d'autre part. A cet effet, la société continue à déployer des efforts considérables en matière de Recherche et Développement afin de minimiser la dépendance et l'impact sur son coût de revient.

A titre de rappel, l'année 2016 a enregistré la meilleure performance en terme de Marge Brute, grâce à un contexte favorable à la stabilité des cours des matières premières.

La marge de l'EBITDA, et malgré la variabilité de la Marge Brute, a évolué entre 16% son niveau le plus élevé réalisé en 2016 et 11,4% son niveau le plus bas réalisé en 2017. Ce dernier demeure un niveau acceptable pour une activité pareille. Dans ce même contexte, la société persiste à déployer son plan d'optimisation des charges d'exploitation qui vise un meilleur niveau d'EBITDA d'où une meilleure compétitivité de la boîte.

Les charges financières demeurent sur la période observée à des seuils élevés sous l'effet du niveau d'endettement. La solution pour remédier à cette problématique réside en l'augmentation de capital projetée en 2018.



#### 1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2018

Indicateurs	1er Trimestre 2018	1er Trimestre 2017	Variation en %	Cumul au 31/12/2017
<b>I-Chiffre d'affaires</b>	<b>26 299</b>	<b>18 031</b>	<b>46%</b>	<b>91 073</b>
Chiffre d'affaires local	14 767	12 757	16%	61 370
Chiffre d'affaires à l'export	11 532	5 273	119%	29 703
<b>II-Production en valeur</b>	<b>20 507</b>	<b>13 698</b>	<b>50%</b>	<b>67 680</b>
<b>III - Investissement</b>	<b>1 094</b>	<b>505</b>	<b>117%</b>	<b>1 197</b>
Investissement corporel & incorporel	1 094	505	117%	1 197
Investissement financier				
<b>IV- Structure de l'endettement</b>	<b>34 231</b>	<b>30 145</b>	<b>14%</b>	<b>31 479</b>
Endettement à Long et Moyen Terme	6 084	8 873	-31%	6 812
Emprunts à moins d'un an	3 162	3 150	0%	3 038
Crédits de gestion	24 985	18 122	38%	21 629

##### 1.4.1. Chiffre d'affaires

Au titre du premier trimestre, et en réalisant une croissance de 46% du chiffre d'affaires global par rapport à la même période de l'année 2017, la société inscrit sa meilleure performance sur les cinq dernières années. Ladite performance est devenue possible grâce notamment aux réalisations à l'export.

- > **Marché local** : le chiffre d'affaires local a enregistré au terme du premier quart de l'année 2018 une croissance de 16% par rapport à la même période de l'année 2017.
- > **Marché Export** : au terme du premier trimestre 2018, et grâce à une nette amélioration des ventes vers les marchés classiques, et une importante percée des nouveaux marchés et destinations, le chiffre d'affaires destiné à l'export enregistre une croissance de 119% par rapport à la même période de l'année 2017.

##### 1.4.2. Production

Au cours du premier trimestre 2018, la valeur de la production a enregistré une croissance de 50% par rapport à la même période de 2017, en corrélation avec l'évolution du chiffre d'affaires.

##### 1.4.3. Investissement

La société a réalisé des investissements de l'ordre de 1 million de dinars durant le premier trimestre 2018, représentant essentiellement des investissements matériels destinés à l'automatisation des lignes de production.

##### 1.4.4. Endettement

Le niveau d'endettement global demeure bien maîtrisé malgré une hausse de +14%, entre le premier trimestre 2018 et la même période de l'année 2017. En effet, cette évolution relative est due à l'accroissement des besoins en fonds de roulement lié à la croissance du chiffre d'affaires d'une part, et d'autre part à l'inflation des coûts matières suite à la dépréciation du dinar face à l'Euro.



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

### 1.5.1. Levée de fonds :

Les actionnaires fondateurs de Land'Or sont entrés en pourparlers exclusifs avec le Groupe Africinvest pour une opération en fonds propres et quasi fonds propres visant à accompagner le développement du groupe Land'Or en Tunisie, en Afrique et au Moyen Orient.

En mai 2018, ces pourparlers ont abouti à un accord entre les deux parties sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires.

## 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 en prévision de l'opération de levée de fonds projetée, se présentent comme suit :

Exploitation prévisionnelle	Milliers de dinars		
	2018	2019	2020
<b>Revenus</b>	<b>120 127</b>	<b>158 010</b>	<b>183 567</b>
Consommation matières	79 699	108 651	125 299
Marge Brute après réduction	40 428	49 359	58 268
<b>Marge Brute / CA (%)</b>	<b>33,7%</b>	<b>31,2%</b>	<b>31,7%</b>
EBITDA	14 892	16 492	19 931
<b>EBITDA / CA (%)</b>	<b>12,4%</b>	<b>10,4%</b>	<b>10,9%</b>
EBIT	9 679	10 317	13 934
Résultat avant impôt	7 298	9 278	13 044
<b>Résultat Net</b>	<b>5 743</b>	<b>7 363</b>	<b>10 408</b>

### 1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement engagé dans le cadre de ce nouveau Business Plan totalise 30 Millions de dinars. Ce plan vise à accroître la capacité de production pour répondre à la demande croissante des marchés export d'une part, et à assurer la diversification des produits vendus par le lancement de produits d'innovation, d'autre part.

## 1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

### 1.6.1. Bilan de l'activité en 2017

Les projets lancés et finalisés par la Direction Recherche et Développement en 2017 s'articulent autour des principaux axes suivants :

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

#### 1. 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.

#### 2. Lancement de nouveaux produits :

- Pizza cheese : un fromage pour pizza destiné pour le marché RHF et pour les GMS.
- Triangle destiné principalement pour le marché marocain et pour l'export en général.
- Triangle La Fermière : c'est une marque MDD pour le marché marocain.
- Fromage en tranche emballé individuellement destiné pour le marché export.



### **3. Optimisation des coûts de revient des produits finis par :**

- Optimisation de la formulation de certains produits.
- Optimisation de la gamme de fabrication.
- Optimisation des coûts des emballages.

#### **1.6.2. Les perspectives pour l'année 2018:**

Les perspectives de la Direction Recherche et Développement pour l'année 2018 sont :

- Développer des nouveaux produits MDD.
- Redémarrage de la fromagerie.
- Développer des nouveaux produits.
- Renforcer la gamme Land'Or premium.
- Optimisation du coût de revient de certains produits.

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

En 2017, 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 31/12/2017, 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 2017, 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 2017.



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 2017, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

Administrateur	Qualité	Mandat
Hatem DENGUEZLI	Président	2016-2018
Hichem AYED	Membre	2016-2018
Ridha CHOURIA	Membre	2016-2018
Moez JOUDI	Membre	2016-2018

#### **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 la date de la dernière Assemblée Générale Ordinaire tenue le 26/05/2017, le prix de l'action a fluctué entre 9,720 dinars (plus haut cours le 21/05/2018) et 7,150 dinars (plus bas cours le 26/09/2017)

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	9,720
Cours plus bas (TND)	7,150
Cours moyen (TND)	8,300
Volume d'affaires par jour (DT)	32 439
Volume d'échange par jour (Qté)	3 831
Performance	0,50%
Performance Tunindex	39,70%
Rendement dividende	0,0%
PER 2017	15,6x

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 29 mai 2017 jusqu'au 22 juin 2018, un volume d'échange global de 1 049 318 actions pour 8 849 093 DT, soit une moyenne de 3 886 titres par jour avec une performance de 2,7% contre une hausse de l'indice de 39,7% 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

Milliers de dinars

En Dinars	Capital social	Prime d'émission	Réserves légales	Réserves spéciale de réévaluation	Autres réserves	Subvention d'invest.	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
<b>Soldes au 31/12/2014 avant affectation</b>	4 846 875	9 317 125	81 068	3 052 403	50 010	23 489	-39 731	-5 723 107	11 608 132
Affectation et imputations (AGO 15/06/2015)							-5 723 107	5 723 107	0
Augmentation de capital									0
Subvention d'investissement						-10 866			-10 866
Résultat de l'exercice 2015								2 291 106	2 291 106
<b>Soldes au 31/12/2015 avant affectation</b>	4 846 875	9 317 125	81 068	3 052 403	50 010	12 623	-5 762 838	2 291 106	13 888 372
Affectation et imputations (AGO 30/05/2016)							2 291 106	-2 291 106	0
Augmentation de capital									0
Distribution des dividendes( AGO 30/05/2016)		-484 688							-484 688
Subvention d'investissement						-6 338			-6 338
Résultat de l'exercice 2016								3 392 242	3 392 242
<b>Soldes au 31/12/2016 avant affectation</b>	4 846 875	8 832 437	81 068	3 052 403	50 010	6 285	-3 471 732	3 392 242	16 789 588
Affectation et imputations (AGO 26 05 2017)			0				3 392 242	-3 392 242	0
Augmentation de capital	0		0						0
Distribution des Dividendes ( AGO 26 05 2017)			-969 375						-969 375
Subvention d'investissement						-532			-532
Résultat de l'exercice 2017								-10 073 340	-10 073 340
<b>Soldes au 30/06/2017 avant affectation</b>	4 846 875	8 832 437	-888 307	3 052 403	50 010	5 753	-79 490	-10 073 340	5 746 341



## 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](mailto: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 2018.

### 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 de Commissaire aux comptes, renouvelé par l'AGO du 26/05/2017, arrivera à terme à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## 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 04 juillet 2017.

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

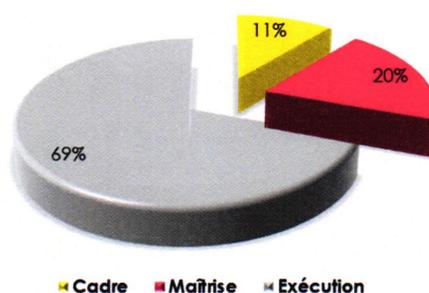
Une politique de développement des compétences des collaborateurs et de monitoring rigoureux des effectifs est menée depuis 2016 sur la base d'une vision claire de la fonction de Management des Ressources Humaines. En effet, en adéquation avec la transformation technologique de l'outil de la production par l'automatisation, le capital humain de l'entreprise connaît une amélioration continue en matière de qualification et d'excellence opérationnelle dans le cadre d'un climat social favorable.

NB : Afin d'apporter une image économiquement fidèle, l'effectif intérimaire et ses coûts sont inclus dans les chiffres ci-après.

L'évolution de l'effectif de la société LAND'OR sur les cinq derniers exercices, par type d'encadrement, est comme suit : *Amélioration significative de la catégorie Maîtrise en adéquation avec les nécessités d'excellence opérationnelle.*

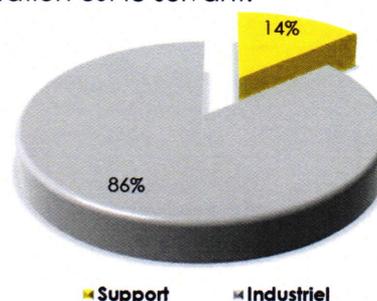
	2013		2014		2015		2016		2017	
Catégorie	Effectif	%								
Cadre	42	8%	50	10%	42	10%	43	12%	38	11%
Maîtrise	80	15%	65	13%	60	14%	63	17%	68	20%
Exécution	410	77%	386	77%	329	76%	257	71%	240	69%
<b>TOTAL</b>	<b>532</b>	<b>100%</b>	<b>501</b>	<b>100%</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

En 2017, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est le suivant :



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

DIRECTION	2017
Support	47
Industriel	299
<b>Total</b>	<b>346</b>



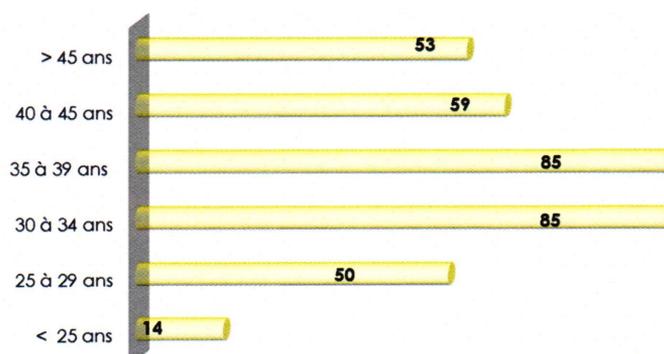
### Pyramide d'Age 2017

La nomenclature actuelle des tranches d'âge au sein de l'entreprise correspond à la forme communément appelée « Forme Toupie ». Cette typologie reflète un âge moyen de 36 ans : une population jeune constituant un vivier de développement et d'apprentissage, de dynamisme, de réactivité et d'innovation.

Ceci est sans omettre les problématiques de mobilité et de promotion dans le volet de la relève à planifier sur les plus âgés.

De ce fait, cette typologie requiert plus d'investissement dans la formation et le développement des compétences en général en réponse à l'enjeu de la performance à moyen et long terme.

Tranche d'âge	2013		2014		2015		2016		2017	
	Effectif	%								
< 25 ans	152	29%	90	18%	57	13%	27	7%	14	4%
25 à 29 ans	112	21%	102	20%	79	18%	55	15%	50	14%
30 à 34 ans	91	17%	120	24%	116	27%	99	27%	85	25%
35 à 39 ans	100	19%	87	17%	82	19%	82	23%	85	25%
40 à 45 ans	39	7%	62	12%	51	12%	54	15%	59	17%
> 45 ans	38	7%	40	8%	46	11%	46	13%	53	15%
<b>Total</b>	<b>532</b>	<b>100%</b>	<b>501</b>	<b>100%</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>	<b>363</b>	<b>100%</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>



### 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 2017 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	8 736 715	341	25 621
Personnel intérimaire	128 279	18	7 127
<b>TOTAL</b>	<b>8 864 995</b>	<b>359</b>	<b>32 747</b>

#### 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 2017 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Nombre des Heures de Formation	Coût par formation
Mars	2	36	2 610
Avril	8	126	12 900
Mai	9	168	8 040
Juin	2	36	2 220
Juillet	13	228	15 270
Août	28	234	15 510
Septembre	249	304	21 820
Octobre	7	48	3 360
Novembre	2	42	5 000
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>1 222</b>	<b>86 730</b>



## 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.

En effet le système actuel 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 l'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.