



Rapport annuel sur la gestion de la Société LAND'OR  
Exercice clos le 31/12/2018



## 1. ACTIVITES ET RESULTATS

### 1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2018 :

En Milliers de Dinars	Milliers de dinars			
	2017	2018	VARIATION	%
Chiffre d'affaires	91 174	109 662	18 488	20%
Résultat d'exploitation	-5 546	11 646	17 192	310%
Résultat ordinaire avant impôt	-9 445	7 621	17 066	181%
Résultat net	-10 073	5 946	16 020	159%

#### Contexte général

En 2018, la société Land'Or a pu réaliser des performances inédites tant au niveau du marché local qu'au niveau des autres destinations. Sa présence sur divers marchés à l'international lui a permis de développer une capacité d'adaptation et de résistance face aux aléas d'un contexte macroéconomique volatile et instable :

- A l'échelle mondiale, au niveau les prix des produits laitiers la tension sur le beurre demeure vive en 2018, portée par l'augmentation de la demande, en particulier en provenance des pays émergents ce qui laisse à croire que le niveau des prix n'est pas prêt à fléchir rapidement.
- En Tunisie, le secteur laitier demeure soumis à des tensions importantes induisant la raréfaction du beurre local et la flambée de ses prix.
- le glissement du dinar est de nature à aggraver la situation par l'enchérissement des coûts des intrants.
- Sur un autre registre, le contexte économique de la zone Maghreb reste affecté par des taux de croissance faibles en Tunisie et au Maroc, et notamment l'instabilité caractérisant la situation en Libye et la difficulté de pénétration du marché algérien.
- Les marchés africains présentent un potentiel de développement très important, mais la pénétration de ces marchés reste une tâche compliquée.

#### L'activité de l'entreprise en 2018

##### Faits marquants :

- **AFRICINVEST:** 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, qui a été matérialisé dans sa première phase par l'entrée de MPEF IV via une levée de fonds au sein de LAND'OR HOLDING. Cette phase a été clôturée en décembre 2018. La deuxième phase qui consiste en la réalisation d'une augmentation de capital de Land'Or de l'ordre de 55 MTND a démarré début 2019 et doit s'achever avant le 31/12/2019.
- **KRAFT:** l'année 2018 a enregistré des bonnes réalisations au niveau des ventes des produits KRAFT. En prévision de l'arrivée à terme de l'accord initial (juin 2019), les deux parties ont entamé des négociations en vue de le renouveler.

##### Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global a enregistré au terme de l'année 2018 une croissance de 20% grâce aux ventes à l'export qui ont enregistré une croissance de 44%, et l'évolution des ventes locales à concurrence de +9%.

- **Marché local :** La société a pu réaliser une croissance de 9% par rapport à l'année précédente. Cette performance traduit une bonne résistance aux aléas du marché qui évolue dans un contexte de crise économique persistante.
- **Marché de l'export :** l'année 2018 était exceptionnelle pour toutes les destinations de l'export. C'est ainsi que la société a pu réaliser une croissance de 44% et améliorer la part de l'export dans le chiffre d'affaires global qui passe de 32,5% en 2017 à 39% en 2018.

### Résultats :

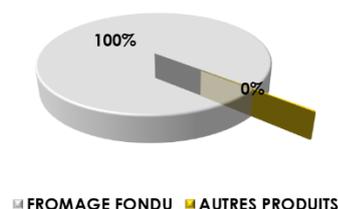
Les résultats ont connu une nette amélioration par rapport à l'année précédente grâce notamment à l'effort continu en matière de recherche et développement ce qui a contribué à l'atténuation de l'enchérissement des coûts des intrants (beurre & devise), et grâce aussi à une bonne maîtrise des charges d'exploitation et des charges financières notamment par une gestion efficace de l'impact de change.

## 1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2018

### 1.2.1. Chiffre d'affaires

Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2018, une croissance de +20% :

Milliers de dinars			
FAMILLE	2017	2018	Variation %
FROMAGE FONDU	91 174	109 302	20%
AUTRES PRODUITS	0	360	NA
<b>TOTAL</b>	<b>91 174</b>	<b>109 662</b>	<b>20%</b>

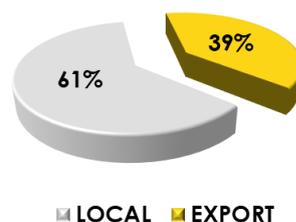


En 2018, la part des fromages fondus dans le chiffre d'affaires s'élève à 100%.

Cette gamme a enregistré un taux de croissance de +20%.

Côté marché et circuits de distribution l'évolution entre 2017 et 2018 se présente comme suit :

Milliers de dinars			
MARCHE	2017	2018	Variation %
LOCAL	61 559	67 043	9%
EXPORT	29 615	42 619	44%
<b>TOTAL</b>	<b>91 174</b>	<b>109 662</b>	<b>20%</b>



### Marché local :

Les ventes sur le marché local ont enregistré une croissance de +9% pour atteindre 67 MTND en 2018 contre 61,5 MTND en 2017. La société affiche une bonne résistance aux aléas du marché et une capacité remarquable d'adaptation face aux besoins créés par un contexte de crise économique persistante.

### Marché Export :

Le chiffre d'affaires à l'export a connu en 2018 une évolution de 44% par rapport à 2017. L'année 2018 a connu la stabilisation des ventes vers toutes les destinations de l'export sans exception. La part de l'export dans le chiffre d'affaires global ne cesse de s'améliorer au fil des années pour atteindre en 2018 un taux de 39%.



### 1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2017 et 2018 se présente comme le retrace le tableau suivant :

Milliers de dinars			
Désignation	2017	2018	Variation %
<b>Revenus</b>	<b>91 665</b>	<b>110 305</b>	<b>20%</b>
Marge Brute	33 709	41 606	23%
<b>Marge en %</b>	<b>36,4%</b>	<b>37,4%</b>	<b>1%</b>
EBITDA	10 465	15 454	48%
<b>EBITDA en %</b>	<b>11,4%</b>	<b>14,0%</b>	<b>2,6%</b>
EBIT	-5 546	11 646	-310%
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 946</b>	<b>-159%</b>

#### > Marge Brute :

Le taux de la marge brute s'établit à 37,4% en 2018, contre 36,4% en 2017, enregistrant ainsi une appréciation de 1 point. La Marge Brute a été affectée par les phénomènes suivants :

- L'indisponibilité du beurre local et l'augmentation sensible de ses prix,
- Le glissement du dinar, qui a perdu plus de 16% de sa valeur face à l'Euro en 2018, impliquant une inflation des coûts de production que la société ne pourrait pas impacter entièrement sur ses prix de vente,

Face à ces phénomènes, la société a œuvré à minimiser leur impact par les actions suivantes :

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

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

La Marge de l'EBITDA a connu une nette amélioration : en valeur, elle est passée de 10,5 MTND en 2017 à 15,5 MTND en 2018 soit une évolution de 48%. Le rapport EBITDA/Chiffre d'affaires s'améliore de 2,6 points de base, reflétant une bonne maîtrise des différentes charges d'exploitation dont le taux d'évolution était inférieur à celui du chiffre d'affaires.

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

En 2017, la Société a dû provisionner sa participation et l'ancienne créance de Land'Or Maroc pour un montant de 12,6 MTND. En retraitant l'EBIT de 2017 de ladite provision, nous aurons une évolution de 4,7 MTND soit 67% entre 2017 et 2018.

### 1.2.3. Investissements :

En 2018, les investissements réalisés totalisent 1,8 Millions de dinars. Ils sont constitués essentiellement par des équipements d'automatisation des lignes de production.

### 1.2.4. Financement :

Au 31/12/2018 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 31/12/2018
BT-2011	2011	1 500	7	88
BT-2012	2012	3 000	7	150
BH-2013	2013	1 500	7	433
BH-2013	2013	3 000	7	1 750
ATTIJARI-2013	2013	2 000	7	741
BTK-2013	2013	2 000	7	1 286
LOCATION FINANCIERE				2 586
<b>Total Engagements Bancaires &amp; Leasing</b>				<b>7 035</b>

Le nouveau crédit mis en place en 2018 s'élève à 161 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 :

Milliers de Dinars

Bilan financier	31/12/2014		31/12/2015		31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018	
	Montant	Structure								
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	26 164 604	41%	24 950 317	39%	26 063 336	41%	25 418 741	42%	25 176 756	33%
Valeurs financières immobilisées	1 830 356	3%	1 830 356	3%	1 830 356	3%	200 740	0%	200 740	0%
Frais préliminaires	1 997 953	3%	890 465	1%	393 936	1%	721 474	1%	326 432	0%
Valeurs d'exploitation	12 595 446	20%	12 580 468	20%	12 944 559	20%	14 553 023	24%	15 363 998	20%
Valeurs réalisables	17 343 926	27%	20 378 557	32%	19 452 340	31%	16 563 306	27%	19 126 554	25%
Autres valeurs réalisables	2 637 330	4%	3 000 888	5%	2 404 274	4%	2 843 202	5%	2 703 564	4%
Valeurs disponibles	740 040	1%	394 369	1%	620 233	1%	479 758	1%	13 339 868	17%
<b>Total actif réel</b>	<b>63 309 655</b>	<b>100%</b>	<b>64 025 420</b>	<b>100%</b>	<b>63 709 034</b>	<b>100%</b>	<b>60 780 244</b>	<b>100%</b>	<b>76 237 912</b>	<b>100%</b>
Situation nette	11 608 132	18%	13 888 372	22%	16 789 588	26%	5 746 341	9%	21 692 122	28%
Dettes à long terme	12 613 955	20%	10 195 995	16%	9 627 523	15%	6 810 157	11%	4 799 961	6%
Provisions pour risques	641 470	1%	460 000	1%	690 000	1%	1 315 092	2%	1 765 092	2%
Dettes d'exploitation	9 341 977	15%	11 131 223	17%	13 534 170	21%	18 563 632	31%	14 547 590	19%
Autres dettes à court terme	2 587 040	4%	3 150 267	5%	3 841 865	6%	3 995 977	7%	5 209 159	7%
Concours et dettes bancaires à court terme	26 517 081	42%	25 199 563	39%	19 225 888	30%	24 349 045	40%	28 223 988	37%
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>63 309 655</b>	<b>100%</b>	<b>64 025 420</b>	<b>100%</b>	<b>63 709 034</b>	<b>100%</b>	<b>60 780 244</b>	<b>100%</b>	<b>76 237 912</b>	<b>100%</b>

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ratios de structure</b>						
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	Immobilisations nettes / total actifs	41%	39%	41%	42%	33%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	34%	40%	41%	47%	49%
Ratio des créances	Créances commerciales/ total actifs	27%	32%	31%	27%	25%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires/ total actifs	62%	55%	45%	51%	43%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres/Capitaux permanents	48%	58%	64%	46%	82%
<b>Ratios de synthèse</b>						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées	89%	92%	97%	54%	111%
Ratio de liquidité générale	V.d'exploit.+V.réal+V.dispon./Total passif courant	87%	92%	97%	73%	105%
Ratio de liquidité réduite	V.réalisables+V.disponibles/Total passifs courants	54%	60%	61%	42%	73%
Ratio de liquidité immédiate	V.disponibles/Total passifs courants	2%	1%	2%	1%	28%
Fond de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	-3 773	-2 696	-1 477	-13 063	1 115
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	20 648	21 678	17 425	11 400	17 437
Trésorerie nette (1)-(2)	FR-BFR	-24 421	-24 375	-18 902	-24 463	-16 323



L'analyse des ratios de structure révèle une évolution positive du ratio d'endettement qui passe de 51% en 2017 à 43% en 2018. Le ratio de solvabilité a connu une nette amélioration en passant de 46% en 2017 à 82% en 2018, niveau jamais atteint auparavant.

Par ailleurs, les différents ratios de liquidités ont enregistré une évolution positive par rapport à 2017 et aux années précédentes.

Le fonds de roulement revient sur un terrain positif.

### 1.3.2. Evolution des Résultats

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

	Milliers de Dinars				
Exploitation	2014	2015	2016	2017	2018
Revenus	64 711	64 069	65 671	91 174	109 662
Autres Produits d'Exploitation	690	2 184	342	491	642
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>65 400</b>	<b>66 253</b>	<b>66 013</b>	<b>91 665</b>	<b>110 305</b>
Achats consommés	38 969	35 880	34 837	57 956	68 698
Marge en % <span style="color: green;">↑</span>	39,8%	44,0%	47,0%	36,4%	37,4%
Approvisionnementsts consommés	2 021	1 914	1 790	2 025	2 360
Charges du personnel	5 895	7 941	7 951	8 639	9 274
Dotations aux amortissements et provisions	10 596	3 819	3 667	16 010	3 807
Autres charges d'exploitation	10 587	10 699	10 840	12 581	14 519
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>68 068</b>	<b>60 254</b>	<b>59 086</b>	<b>97 211</b>	<b>98 658</b>
<b>EBITDA</b>	<b>7 928</b>	<b>9 818</b>	<b>10 594</b>	<b>10 465</b>	<b>15 454</b>
<b>EBITDA en % du CA</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-2 668</b>	<b>5 999</b>	<b>6 927</b>	<b>-5 546</b>	<b>11 646</b>
Charges financières nettes	3 022	3 361	2 570	3 996	4 167
Produits des placements	0	0	0	0	0
Autres gains ordinaires	106	199	262	144	141
Autres pertes ordinaires	0	0	0	47	0
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b> <span style="color: green;">↑</span>	<b>-5 584</b>	<b>2 837</b>	<b>4 619</b>	<b>-9 445</b>	<b>7 621</b>
Impôts sur les sociétés	139	546	869	629	1 674
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b> <span style="color: green;">↑</span>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 750</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 946</b>
Eléments exceptionnels	0	0	-358	0	0
<b>Résultat net de l'exercice</b> <span style="color: green;">↑</span>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 946</b>
Effet des modifications comptables	0	0	0	0	0
<b>Résultat après les modifications comptables</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 946</b>

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

	Milliers de dinars					
Désignation	2014	2015	2016	2017	2018	Variation %
<b>Revenus</b>	<b>65 400</b>	<b>66 253</b>	<b>66 013</b>	<b>91 665</b>	<b>110 305</b>	<b>20%</b>
Marge Brute	26 431	30 373	31 176	33 709	41 606	23%
<b>Marge en %</b>	<b>39,8%</b>	<b>44,0%</b>	<b>47,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>37,4%</b>	<b>3%</b>
EBITDA	7 928	9 818	10 594	10 465	15 454	48%
<b>EBITDA en %</b>	<b>12,1%</b>	<b>14,8%</b>	<b>16,0%</b>	<b>11,4%</b>	<b>14,0%</b>	<b>23%</b>
EBIT	-2 668	5 999	6 927	-5 546	11 646	-310%
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>-5 723</b>	<b>2 291</b>	<b>3 392</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 946</b>	<b>-159%</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, et par la diversification de ses sources d'approvisionnement afin de mieux optimiser l'impact sur son coût de revient.

En 2018, le contexte macroéconomique était défavorable avec la crise du beurre et le glissement du dinar, mais la société a pu améliorer ses marges telles que la marge brute qui gagne 1 point de base.



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. Un regain de 2,6 points de base a été enregistré en 2018 grâce à l'amélioration de la marge brute et la maîtrise des différentes charges d'exploitation.

Les charges financières demeurent sur la période observée à des seuils élevés sous l'effet du niveau d'endettement. Nonobstant, la société a réalisé une belle performance en 2018, puisqu'elle a pu anéantir l'impact du glissement du dinar et de l'augmentation du TMM de +200 points de base en maintenant ses charges financières au même niveau qu'en 2017.

#### 1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2019

Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2018	Variation en %	Cumul au 31/12/2018
<b>I-Chiffre d'affaires</b>	<b>27 570</b>	<b>26 299</b>	<b>5%</b>	<b>109 662</b>
Chiffre d'affaires local	16 628	14 767	13%	67 043
Chiffre d'affaires à l'export	10 942	11 532	-5%	42 619
<b>II-Production en valeur</b>	<b>20 812</b>	<b>20 507</b>	<b>1%</b>	<b>80 281</b>
<b>III - Investissement</b>	<b>1 083</b>	<b>1 094</b>	<b>-1%</b>	<b>1 794</b>
Investissement corporel & incorporel	1 083	1 094	-1%	1 794
Investissement financier		0		0
<b>IV- Structure de l'endettement</b>	<b>19 694</b>	<b>34 231</b>	<b>-42%</b>	<b>19 684</b>
Endettement à Long et Moyen Terme	4 178	6 084	-31%	4 800
Emprunts à moins d'un an	2 020	3 162	-36%	2 235
Crédits de gestion	13 496	24 985	-46%	12 649

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

##### 1.4.1. Chiffre d'affaires

Au terme du premier trimestre 2019, les ventes ont enregistré une croissance de 5% par rapport à la même période de 2018. Le marché local clôture le trimestre avec une croissance de 13%, tandis que les ventes à l'export enregistrent une régression de 5%.

###### > **Marché local (+13%):**

La société a pu réaliser une croissance de 13% par rapport à la même période de l'année précédente. Cette performance traduit une bonne résistance aux aléas du marché qui évolue dans un contexte de crise économique persistante.

###### > **Marché Export (-5%):**

Les ventes à l'export ont régressé, au cours du premier trimestre 2019, sous l'impact de la situation en Libye. En dépit de cette régression, la part des ventes à l'export dans le chiffre d'affaires global s'améliore par rapport à l'année 2018 et s'établit à 40%. La société continue ses efforts afin de développer sa présence sur les marchés extérieurs d'une part, et d'autre part de consolider ses ventes export par la diversification de ses marchés, de ses destinations et de la gamme de ses produits exportés.

##### 1.4.2. Production

La valeur de la production a enregistré, au cours du premier trimestre 2019, une croissance de 1% par rapport à la même période de 2018. La stabilité relative de la parité euro/dinar a permis à la société une meilleure maîtrise des coûts des intrants. :



### 1.4.3. Investissement

Les investissements réalisés durant la période et s'élevant à 1,08 Millions de dinars, représentent l'acquisition de matériel de production destiné à l'automatisation et la modernisation des lignes de production.

### 1.4.4. Endettement

Le niveau d'endettement global est passé de 34,2 Millions de dinars au 31/03/2018 à 19,7 Millions de dinars au 31/03/2019, enregistrant ainsi une baisse de 42% et renforçant l'autonomie financière de l'entreprise et sa solidité. A comparer au 31/12/2018, et malgré l'accroissement des besoins en fonds de roulement, le niveau d'endettement demeure stable et bien maîtrisé.

## 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. Ces pourparlers ont abouti à un accord, qui a été matérialisé dans sa première phase par l'entrée de MPEF IV via une levée de fonds au sein de LAND'OR HOLDING. Cette phase a été clôturée en décembre 2018. La deuxième phase qui consiste en la réalisation d'une augmentation de capital de Land'Or de l'ordre de 55 MTND a démarré début 2019 et doit s'achever avant le 31/12/2019.

### 1.5.2. Accord de la BCT pour le projet industriel Maroc :

En mai 2019, Land'Or a eu le feu vert de la Banque Centrale de Tunisie pour une participation de 6 M€ au capital de Land'Or Maroc Industries (en cours de création). Ladite société va porter le projet industriel à lancer au Maroc.

## 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 :

	Milliers de dinars		
Exploitation prévisionnelle	2019	2020	2021
<b>Revenus</b>	<b>142 860</b>	<b>162 559</b>	<b>176 830</b>
Local	74 467	89 196	103 465
Export	68 393	73 363	73 365
Consommation matières	96 716	111 849	121 687
Marge Brute après réduction	46 144	50 710	55 143
<b>Marge Brute / CA (%)</b>	<b>32,3%</b>	<b>31,2%</b>	<b>31,2%</b>
Autres Revenus d'Exploitation	0	0	572
Approvisionnement consommés	3 986	4 536	4 934
Autres charges d'exploitation	15 805	17 762	19 512
Charges du personnel	10 130	11 079	11 914
EBITDA	16 223	17 334	19 354
<b>EBITDA / CA (%)</b>	<b>11,4%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,9%</b>
Dotation aux amortissements	3 316	3 263	3 179
Dotation aux provisions	714	813	884
EBIT	12 192	13 258	15 291
Charges de financement	2 360	934	513
Autres gains ordinaires	0	0	0
Résultat avant impôt	9 832	12 324	14 778
Eléments Exceptionnels	-	-	-
Impôts	2 075	2 622	2 297
<b>Résultat Net</b>	<b>7 757</b>	<b>9 702</b>	<b>12 480</b>



### 1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 31 MTND : des investissements de 9,4 MTND sont destinés à moderniser l'outil industriel, à accroître la capacité de production et à des fins de conformité en matière de qualité, sécurité et environnement pour le site tunisien. Une enveloppe de 21,6 MTND est consacrée à la participation de LAND'OR au capital de la nouvelle société à créer « Land'Or Maroc Industries » dans le cadre d'un projet d'implantation industrielle au Maroc. Ladite nouvelle filiale fabriquera une partie des produits commercialisés au Maroc soit pour des marques de Land'Or, soit pour des marques de distributeurs. Elle entrera en exploitation début 2021.

## 1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

### 1.7.1. Bilan de l'activité en 2018

Les projets lancés et finalisés par la Direction Recherche et Développement en 2018 s'articulent autour des principaux axes suivants :

- **Relance de la Fromagerie :**

Le projet consiste à mettre en place des ateliers de transformation de lait frais en fromage à pâte pressée non cuite et pâte pressée cuite.

Les principaux fromages produits sont :

- a. Fromage à pâte pressée non cuite :
  - L'Edam en forme de boule 1,5Kg et en meule de 1,8KG
  - Le Gouda en forme de meule de 1,8Kg
  - Le pyréné en forme de meule de 1,8Kg
- b. Fromage à pâte pressée cuite :
  - Le Gruyère en meule de 10Kg
- c. Ricotta pasteurisée en pot de 1,5KG
  - C'est une valorisation du lactosérum généré lors de la fabrication des fromages.

- **Lancement de nouveaux fromages et préparations fondus :**

- Lancement de nouveaux blocs pour les collectivités sous la marque FONDOU
- Lancement d'un cream cheese pour les collectivités
- Lancement des produits sous marques privés (MDD) destinés pour l'export : carré, slice et triangle.

### 1.7.2. Les perspectives pour l'année 2019 :

Pour le marché local, il y'aura deux principaux axes de développement pour l'année 2019 :

- > **Axe 1** : Renforcer la position de Land'Or en tant que leader dans les préparations fromagères dans le secteur des collectivités ainsi que la ménagère. A cet effet, Land'Or va lancer une gamme de préparation fromagère pour la ménagère sous la marque FONDOU (triangle, slice et râpé).
- > **Axe 2** : Améliorer l'offre des produits sous la marque Land'Or pour renforcer le positionnement de la marque en tant que marque de fromage de qualité.

Pour l'export, Land'Or va lancer des nouveaux produits sous marqué privé sur les marchés Marocain, Africain et du Moyen-Orient.

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

En 2018, 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 31/12/2018, 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 2018, 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 2018.



### 3. ACTIONNARIAT

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

Le capital social s'élève au 18/06/2019 à 4 846 875 dinars divisé en 4 846 875 actions de 1 dinar de nominal, toutes ordinaires, donnant droit aux mêmes droits de vote.

Actionnariat à plus de 5% du capital social au 18/06/2019 :

Nom & Prénom	Nombre d'actions	% du Capital
LAND'OR HOLDING	2 586 700	53,37%
SLAH BEN TURKIA	312 669	6,45%
SAAD HAJ KHALIFA	242 474	5,00%

#### 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 2018, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

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

Les mandats des administrateurs arrivent à terme à l'occasion de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire du 05/07/2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2018.

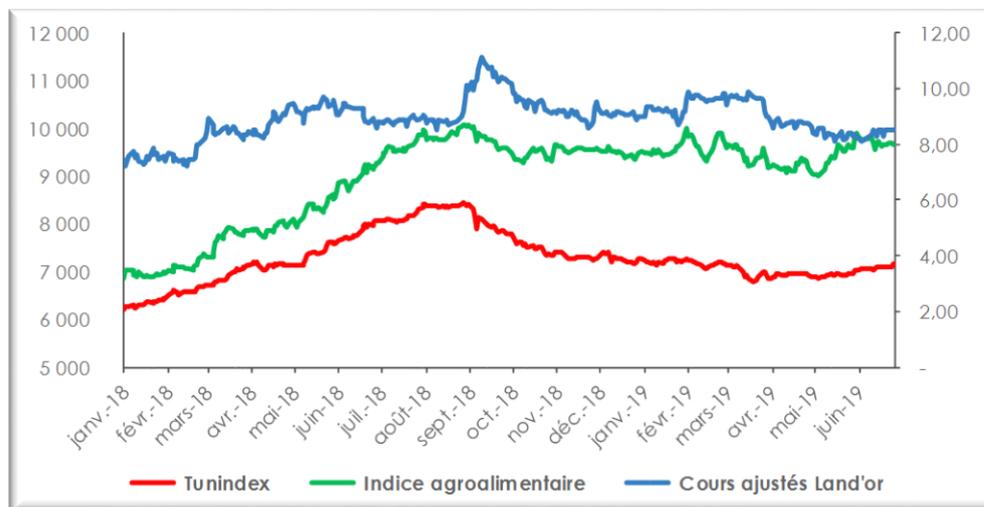
#### **4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES**

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 05/07/2018, le prix de l'action a fluctué entre 11,180 dinars (plus haut cours le 10/09/2018) et 8,120 dinars (plus bas cours le 15/05/2019 et le 03/06/2019).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	11,180
Cours plus bas (TND)	8,120
Cours moyen (TND)	9,186
Volume d'affaires par jour (DT)	167 139
Volume d'échange par jour (Qté)	19 149
Performance	-3,18%
Performance Tunindex	-11,45%
Rendement dividende	0,0%
PER 2018	13,7x

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 5 juillet 2018 jusqu'au 25 juin 2019, un volume d'échange global de 4 536 629 actions pour 39,6 MDT, soit une moyenne de 19 149 titres par jour avec une contreperformance de 3,2% contre une correction de l'indice de 11,4% 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	Autres Capitaux Propres	Réserves spéciale de réévaluation	Autres réserves	Subvention d'invest.	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
<b>Soldes au 31/12/2015 avant affectation</b>	4 847	9 317	81	0	3 052	50	13	-5 763	2 291	13 888
Affectation et imputations (AGO 30/05/2016)								2 291	-2 291	0
Augmentation de capital										0
Distribution des dividendes(AGO 30/05/2016)		-485								-485
Subvention d'investissement							-6			-6
Résultat de l'exercice 2016									3 392	3 392
<b>Soldes au 31/12/2016 avant affectation</b>	4 847	8 832	81	0	3 052	50	6	-3 472	3 392	16 790
Affectation et imputations (AGO 26/05/2017)								3 392	-3 392	0
Distribution des Dividendes (AGO 26/05/2017)		-969								-969
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2017									-10 073	-10 073
<b>Soldes au 31/12/2017 avant affectation</b>	4 847	7 863	81	0	3 052	50	6	-79	-10 073	5 746
Affectation et imputations (AGO 05/07/2018)								-10 073	10 073	0
Opérations sur le capital (avance sur augmentation de capital)				10 000						10 000
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2018									5 946	5 946
<b>Soldes au 31/12/2018 avant affectation</b>	4 847	7 863	81	10 000	3 052	50	5	-10 153	5 946	21 692



## 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-fmfmbz@kpmg.com](mailto:tn-fmfmbz@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 du 05/07/2019.

### 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.

Par ailleurs, et constatant l'arrivé à terme et le non renouvellement du mandat de **F.M.B.Z - KPMG TUNISIE**, la société se propose de nommer en tant que commissaire aux comptes :

### **AMC Ernst & Young**

Boulevard de la Terre  
Centre urbain nord, Tunis, 1003

Téléphone : +(216) 70 749 111  
Télécopie : +(216) 70 749 045

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

## 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.

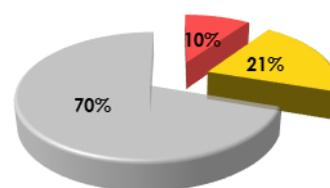
### 8.2. EFFECTIF

Parallèlement à un vaste projet d'automatisation des lignes de production entamé depuis de 2016, le capital humain de la société connaît à lui une mutation profonde qui vise une amélioration continue en matière de qualification et d'excellence opérationnelle. La modernisation de l'outil industriel doit s'accompagner par le développement des compétences, l'optimisation des ressources disponibles et le monitoring rigoureux des effectifs, le tout dans un climat social favorable.

Dans ce cadre, on peut noter une nette amélioration de la catégorie Maîtrise en adéquation avec les nécessités d'excellence opérationnelle.

En 2018, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

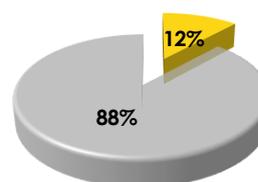
Catégorie	EFFECTIF
Cadre	32
Maîtrise	68
Exécution	231
<b>MOYENNE GLOBALE</b>	<b>331</b>



■ Cadre ■ Maîtrise ■ Exécution

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

FONCTION	2018
Support	39
Industrie	292
<b>Total</b>	<b>331</b>

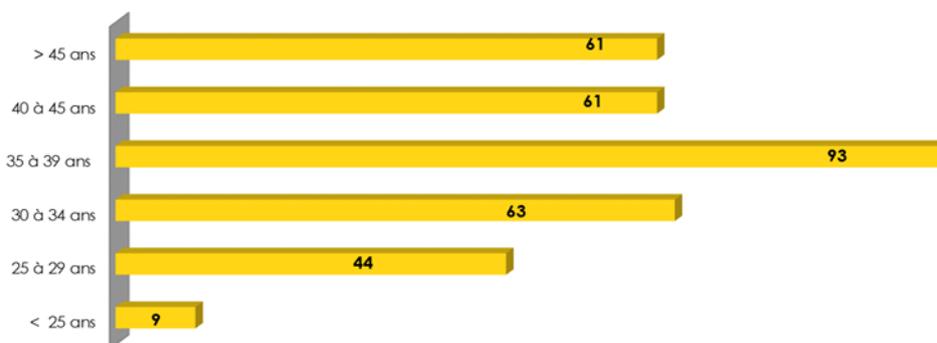


■ Support ■ Industrie

### Pyramide d'âge 2018

La nomenclature des tranches d'âge au sein de la société fait ressortir une moyenne d'âge de 36 ans. Ceci reflète la prédominance d'une population jeune et en même temps mature, ce qui constitue, pour la société, un vivier de développement et d'apprentissage, et une prédisposition à accepter et adhérer à tout projet de changement qui serait décidé par la société ou induit par un contexte externe en mouvance perpétuelle.

Tranche d'âge	Effectif
<25 ans	9
25 à 29 ans	44
30 à 34 ans	63
35 à 39 ans	93
40 à 45 ans	61
> 45 ans	61
<b>Total</b>	<b>331</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 2018 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	9 257 003	330	28 052
Personnel intérimaire	240 215	36	6 673
<b>TOTAL</b>	<b>9 497 217</b>	<b>366</b>	<b>25 949</b>



#### 8.4. POLITIQUE DE FORMATION

Annuellement, Land'Or arrête un plan de formation sur la base des besoins exprimés par les différents services dans l'objectif de répondre à l'évolution des exigences des différents métiers et d'accompagner les projets engagés par la société.

Une formation continue est assurée à l'ensemble du personnel à travers des actions aussi bien, internes qu'externes.

Les dépenses de formation réalisées en 2018 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Total Heures Formation	Coût par formation
Janvier	95	914	25 859
Février	55	136	10 455
Mars	41	144	11 150
Avril	24	68	2 740
Mai	48	468	15 510
Juin	91	72	6 700
Juillet	–	–	–
Août	–	–	–
Septembre	15	8	1 560
Octobre	7	16	1 480
Novembre	4	16	840
Décembre	50	8	4 000
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>1 850</b>	<b>80 294</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.