Rapport annuel sur la gestion de la Société LAND'OR
Exercice clos le 31/12/2019

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

Depuis la déclaration de l'état pandémique à l'échelle internationale, LAND'OR suit attentivement l'évolution de la situation liée à la pandémie de Coronavirus (COVID-19) et ses impacts sur la vie de ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et d'une façon générale tous ses partenaires.

En tant qu'acteur principal dans le secteur de l'agoalimentaire en Tunisie et dans la région, la Société a mis l'accent sur l'importance de son rôle pour la continuité d'approvisionnement du marché dans cette situation de crise. C'est pourquoi, elle a mis en place des mesures pour garantir la sécurité de ses employés et assurer la continuité opérationnelle de ses services et de son activité.

En plus des consignes gouvernementales et sanitaires, la Société a mis en place une batterie de mesures d'hygiène et de prévention qui sont appliquées de manière stricte au sein du Groupe, afin d'être en mesure de protéger au mieux la santé de ses salariés et ses partenaires (clients, fournisseurs et autres).

En Tunisie, des mesures de protection de la santé publique ont été entreprises à partir de 16 mars 2020 à la suite de la propagation de la maladie.
Dès le début de la crise sanitaire COVID-19 et avant même les premières mesures prises par les autorités tunisiennes, la société a procédé à la mise en place d'un plan de continuité de l'activité (PCA) du groupe et des mesures clés mises en place pour assurer la sécurité des salariés et maintenir l'activité essentielle du groupe. Ce plan de continuité a permis de mettre en place les mesures barrières de prévention, les règles de communication interne et externe du groupe et l'ajustement de la chaîne logistique. Il est à noter qu'une cellule de crise a été créée le 16/03/2020 et se tient quotidiennement pour mettre à jour le plan de continuité de l'activité et veiller à son application et étudier les scénarii possibles compte tenu de l'évolution de la situation et tester leur opérationnalité.
Le PCA a fixé une batterie de mesures barrières et mesures de prévention, à l'entrée du site, pour le transport du personnel, la désinfection de l'usine et de l'administration …
Par ailleurs, il est à noter que l'organisation du travail a été adaptée en termes d'aménagement des horaires, encouragement du télétravail (50% du personnel administratif), gestion des autorisations de circulation du personnel, limitation des rassemblements dans le site et dans les salles de réunions.
La communication a été un point d'attention important pour Land'Or dans la mesure où une campagne de sensibilisation du personnel a été mise en place et que des supports de communication ont été préparés pour les collaborateurs et pour les partenaires de Land'Or.
Sur un volet économique et jusqu'à la préparation de ce rapport, et à part des perturbations liés à des difficultés logistiques tant au niveau de l'approvisionnement qu'au niveau commercial, l'activité de la société n'a pas été impacté par la crise sanitaire, mais bien au contraire la société a réussi à améliorer ses parts de marché. Un éventuel impact de la situation post-COVID est probable, mais à la date de publication des états financiers, la société continue de fonctionner à un rythme normal.

1. ACTIVITES ET RESULTATS

1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2019 :

Milliers de dinars

En Milliers de Dinars	2018	2019	VARIATION	%
Chiffre d'affaires	109 662	108 985	-677	-1%
Résultat d'exploitation	11 646	7 476	-4 170	-36%
Résultat ordinaire avant impôt	7 621	5 085	-2 536	-33%
Résultat net	5 946	3 643	-2 303	-39%

Contexte général

En 2019, le contexte macroéconomique a été marqué par :

- A l'échelle mondiale, les prix des produits laitiers ont connu une correction vers la hausse courant de l'année 2019, et la tension sur le beurre demeure vive tant sur le marché local que sur le marché international.
- Le contexte économique de la zone Maghreb a été affecté principalement par la situation de guerre en Libye et la persistance des difficultés de pénétration du marché algérien. La Tunisie enregistre au terme de l'année 2019 un taux de croissance très faible qui reflète une situation économique difficile.
- Les marchés de l'Afrique et du Moyen Orient présentent un potentiel important, mais la pénétration de ces marchés reste une tâche compliquée

L'activité de l'entreprise en 2019

Faits marquants de l'exercice :

> Bouclage des deux opérations d'augmentation de capital social de Land'Or : la première augmentation pour un montant de 37,6 MDT et la deuxième augmentation, réservée à MPEFIV, pour un montant 15 MDT.

> La participation dans le capital de « Land'Or Maroc Industries » pour un montant de 1 282 K€ et ce dans le cadre du projet d'implémentation industrielle au Maroc.

> Les ventes à l'export ont été affectées principalement par la situation en Libye.

Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global a enregistré au terme de l'année 2019 une évolution de -1%. Sur le marché local, la société a pu réaliser une performance exceptionnelle avec une croissance de +18%. Sur les marchés de l'export, les ventes ont connu une baisse de -30% liée principalement à une situation complexe au niveau du marché libyen.

Résultats :

Sous l'effet combiné de la hausse des prix de certaines matières premières de base à l'instar du Beurre, et le repli des ventes vers des destinations à forte valeur ajoutée, les résultats ont connu une évolution négative.

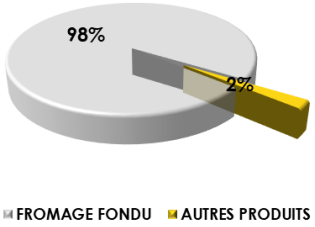
1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2019

1.2.1. Chiffre d'affaires

Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2019, une évolution de -1% :

Milliers de dinars

FAMILLE	2018	2019	Variation %
FROMAGE FONDU	109 302	106 484	-3%
AUTRES PRODUITS	360	2 501	595%
TOTAL	**109 662**	**108 985**	**-1%**

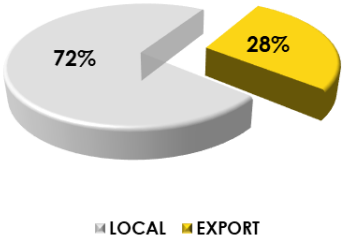


La part des fromages naturels (autres produits) est passée de 0,3% en 2018 à 2,3% en 2019 enregistrant une nette amélioration, qui traduit l'intérêt porté par la société à développer cette gamme véhicule d'une image de marque de très bonne notoriété.

Côté marché et circuits de distribution l'évolution entre 2018 et 2019 se présente comme suit :

Milliers de dinars

MARCHE	2018	2019	Variation %
LOCAL	67 043	78 969	18%
EXPORT	42 619	30 016	-30%
TOTAL	**109 662**	**108 985**	**-1%**



- Marché local (+18%) : La société a pu réaliser une performance exceptionnelle malgré un contexte économique très difficile. La Société confirme ainsi un degré de résilience assez élevé, lui permettant de gagner des parts de marché en dépit d'une croissance économique molle.
- Marché de l'export (-30%) : contrairement aux ventes locales, les ventes à l'export ont connu une baisse remarquable. Les réalisations ont été affectées principalement par la situation de blocage en Libye. Les ventes au Maroc ont été affectées aussi par les sous-réalisations des marques MDD.

1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2018 et 2019 se présente comme le retrace le tableau suivant :

Milliers de dinars

Désignation	2018	2019	Variation %
Revenus	**110 305**	**109 938**	**0%**
Marge Brute	41 606	38 813	-7%
Marge en %	**37,4%**	**34,7%**	**2,7 Pdb**
EBITDA	15 454	10 878	-30%
EBITDA en %	**14,0%**	**9,9%**	**4,1 Pdb**
EBIT	11 646	7 476	-36%
Résultat Net de l'exercice	**5 946**	**3 643**	**-39%**

> **Marge Brute :**

Le taux de la marge brute s'établit à 34,7% en 2019, contre 37,4% en 2018, enregistrant ainsi une dépréciation de 2,7 points de base. La Marge Brute a été affectée par les phénomènes suivants :

- L'indisponibilité du beurre local et l'augmentation sensible de ses prix,
- La tendance haussière des prix de certaines matières premières,
- Les sous-réalisations vers des destinations à forte valeur ajoutée.

La Société poursuit ses efforts afin de minimiser l'impact desdits phénomènes notamment par les actions suivantes :

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

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

La Marge de l'EBITDA a perdu 4,1 points de base : en valeur, elle est passée de 15,5 MTND en 2018 à 10,9 MTND en 2019. L'EBITDA a été affecté principalement par la détérioration de la marge brute et par le repli des ventes de l'export.

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

En 2019, l'EBIT a évolué dans le même registre que l'EBITDA avec une légère amélioration de l'écart constaté par rapport à 2018.

1.2.3. Investissements :

La société a réalisé, au cours de l'année 2019, des investissements de 6,8 MTND se détaillant comme suit :

- Investissements corporels et incorporels (**2,6 MTND**) : il s'agit principalement de matériel industriel destiné à l'automatisation et à la modernisation des lignes de production et de matériel de transport.
- Investissement financier (**4,2 MTND**) : cet investissement correspond à la libération du capital initial et à l'augmentation de capital de Land'Or Maroc Industries, filiale marocaine créée en 2019 pour porter le projet industriel au Maroc.

1.2.4. Financement :

Au 31/12/2019 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
BH-2013	2013	1 500	7	150
BH-2013	2013	3 000	7	1 372
ATTIJARI-2013	2013	2 000	7	384
BTK-2013	2013	2 000	7	888
LOCATION FINANCIERE				2 134
Total Engagements Bancaires & Leasing				**4 929**

Le nouveau crédit mis en place en 2019 s'élevant à 171 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	31/12/2015		31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018		31/12/2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	24 950	39%	26 063	41%	25 419	42%	25 177	33%	25 532	22%
Valeurs financières immobilisées	1 830	3%	1 830	3%	201	0%	201	0%	4 383	4%
Frais préliminaires	890	1%	394	1%	721	1%	326	0%	150	0%
Valeurs d'exploitation	12 580	20%	12 945	20%	14 553	24%	15 364	20%	19 147	16%
Valeurs réalisables	20 379	32%	19 452	31%	16 563	27%	19 127	25%	13 760	12%
Autres valeurs réalisables	3 001	5%	2 404	4%	2 843	5%	2 704	4%	3 116	3%
Valeurs disponibles	394	1%	620	1%	480	1%	13 340	17%	51 789	44%
Total actif réel	**64 025**	**100%**	**63 709**	**100%**	**60 780**	**100%**	**76 238**	**100%**	**117 876**	**100%**
Situation nette	13 888	22%	16 790	26%	5 746	9%	21 692	28%	65 057	55%
Dettes à long terme	10 196	16%	9 628	15%	6 810	11%	4 800	6%	2 916	2%
Provisions pour risques	460	1%	690	1%	1 315	2%	1 765	2%	2 090	2%
Dettes d'exploitation	11 131	17%	13 534	21%	18 564	31%	14 548	19%	14 286	12%
Autres dettes à court terme	3 150	5%	3 842	6%	3 996	7%	5 209	7%	4 390	4%
Concours et dettes bancaires à court terme	25 200	39%	19 226	30%	24 349	40%	28 224	37%	29 137	25%
Total capitaux propres et passifs	**64 025**	**100%**	**63 709**	**100%**	**60 780**	**100%**	**76 238**	**100%**	**117 876**	**100%**

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2015	2016	2017	2018	2019
Ratios de structure						
Ratio des immobilisations corporelles et incorp.	Immobilisations nettes / total actifs	39%	41%	42%	33%	22%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	40%	41%	47%	49%	47%
Ratio des créances	Créances commerciales/ total actifs	32%	31%	27%	25%	12%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires/ total actifs	55%	45%	51%	43%	27%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres/Capitaux permanents	58%	64%	46%	82%	96%
Ratios de synthèse						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées	92%	97%	54%	111%	234%
Ratio de liquidité générale	V.d'exploit,+V.réal+V.dispon/Total passif courant	92%	97%	73%	105%	184%
Ratio de liquidité réduite	V.réalisables+V.disponibles/Total passifs courants	60%	61%	42%	73%	144%
Ratio de liquidité immédiate	V.disponibles/Total passifs courants	1%	2%	1%	28%	108%
Fonds de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	-2 696	-1 477	-13 063	1 115	38 059
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	21 678	17 425	11 400	17 437	17 346
Trésorerie nette (1)-(2)	FR-BFR	-24 375	-18 902	-24 463	-16 323	20 712

L'analyse des ratios de structure révèle une évolution positive de tous les ratios financiers : le ratio d'endettement est passé de 43% en 2018 à 27% en 2019, le ratio de solvabilité est passé de 82% en 2018 à 96% en 2019, le ratio de fonds de roulement a enregistré une nette amélioration en

passant de 111% en 2018 à 234% en 2019, et les différents ratios de liquidités ont enregistré une évolution positive par rapport à 2018 et aux années précédentes.
Cette amélioration significative des ratios financiers est devenue possible grâce notamment aux deux augmentations de capital réalisées en 2019 avec une injection de cash de 52,6 MTND.
Il est à rappeler que cette levée de fonds visait, d'une part à financer le plan de développement de la société sur les prochaines années avec notamment une nouvelle installation industrielle au Maroc, et d'autre part à assainir la structure financière de la société.

1.3.2. Evolution des Résultats

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

Milliers de Dinars

Exploitation	2015	2016	2017	2018	2019
Revenus	64 069	65 671	91 174	109 662	108 985
Autres Produits d'Exploitation	2 184	342	491	642	953
Total des produits d'exploitation	**66 253**	**66 013**	**91 665**	**110 305**	**109 938**
Achats consommés	35 880	34 837	57 956	68 698	71 125
Marge en %	44,0%	47,0%	36,4%	37,4%	34,7%
Approvisionnements consommés	1 914	1 790	2 025	2 360	2 772
Charges du personnel	7 941	7 951	8 639	9 274	9 204
Dotations aux amortissements et provisions	3 819	3 667	16 010	3 807	3 402
Autres charges d'exploitation	10 699	10 840	12 581	14 519	15 959
Total des charges d'exploitation	**60 254**	**59 086**	**97 211**	**98 658**	**102 462**
EBITDA	**9 818**	**10 594**	**10 465**	**15 454**	**10 878**
EBITDA en % du CA	**15%**	**16%**	**11%**	**14%**	**10%**
Résultat d'exploitation	**5 999**	**6 927**	**-5 546**	**11 646**	**7 476**
Charges financières nettes	3 361	2 570	3 996	4 167	4 302
Produits des placements	0	0	0	0	1 749
Autres gains ordinaires	199	262	144	141	163
Autres pertes ordinaires	0	0	47	0	0
Résultat des activités ordinaires avant impôt	**2 837**	**4 619**	**-9 445**	**7 621**	**5 085**
Impôts sur les sociétés	546	869	629	1 674	1 443
Résultat des activités ordinaires après impôt	**2 291**	**3 750**	**-10 073**	**5 946**	**3 643**
Eléments exceptionnels	0	-358	0	0	0
Résultat net de l'exercice	**2 291**	**3 392**	**-10 073**	**5 946**	**3 643**
Effet des modifications comptables	0	0	0	0	0
Résultat après les modifications comptables	**2 291**	**3 392**	**-10 073**	**5 946**	**3 643**

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

Milliers de dinars

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	Variation %
Revenus	**66 253**	**66 013**	**91 665**	**110 305**	**109 938**	**0%**
Marge Brute	30 373	31 176	33 709	41 606	38 813	-7%
Marge en %	**44,0%**	**47,0%**	**36,4%**	**37,4%**	**34,7%**	**-7%**
EBITDA	9 818	10 594	10 465	15 454	10 878	-30%
EBITDA en %	**14,8%**	**16,0%**	**11,4%**	**14,0%**	**9,9%**	**-29%**
EBIT	5 999	6 927	-5 546	11 646	7 476	-36%
Résultat Net de l'exercice	**2 291**	**3 392**	**-10 073**	**5 946**	**3 643**	**-39%**

Sur les cinq dernières années, le taux de la Marge Brute a varié entre 34,7% et 47%. Cette variabilité est due, d'une part à la volatilité des cours de certaines matières premières de base, et au glissement du dinar face à l'euro et le dollar 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.
La marge de l'EBITDA, oscille entre 10% et 16%. Elle reste étroitement liée à la variation de la Marge Brute, qui présente une variation significative d'une année à l'autre. Face à cette situation, la société œuvre sur deux niveaux :

- Assurer une meilleure maîtrise de ses charges d'exploitation,
- Et, minimiser sa dépendance par rapport aux matières premières présentant un degré élevé de variabilité.

Compte tenu d'une structure financière déséquilibrée, les charges financières ont connu, durant les dernières années, des niveaux élevés. La levée de fonds réalisée en 2019 a contribué au redressement de la structure financière et va ramener les charges financières à des niveaux rationnels à partir de l'année 2020.

1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2020

Indicateurs	1er Trimestre 2020	1er Trimestre 2019	Variation en %	Cumul au 31/12/2019
I-Chiffre d'affaires	**29 281**	**27 570**	**6%**	**108 837**
Chiffre d'affaires local	18 511	16 628	11%	76 942
Chiffre d'affaires à l'export	10 770	10 942	-2%	31 895
II-Production en valeur	**22 232**	**20 812**	**7%**	**86 636**
III - Investissement	**322**	**1 083**	**-70%**	**6 669**
Investissement corporel & incorporel	322	1 083	-70%	2 487
Investissement financier				4 182
IV- Structure de l'endettement	**(14 554)**	**19 694**	**-174%**	**(12 168)**
Endettement à Long et Moyen Terme	2 420	4 178	-42%	2 915
Emprunts à moins d'un an	2 000	2 020	-1%	2 005
Crédits de Gestion	28 333	23 496	21%	29 298
Placement & liquidités	(47 307)	(10 000)	373%	(46 386)

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

1.4.1. Chiffre d'affaires

Au terme du premier trimestre 2020, les ventes ont enregistré une croissance de 6% par rapport à la même période de 2019.

> **Marché local (+11%)**:
Avec la décision de confinement décrétée par l'Etat le 20/03/2020 pour faire face à la crise sanitaire COVID-19, le marché local a connu des perturbations vers la fin du premier trimestre. Néanmoins, la société continue son activité à un rythme normal.

> **Marché Export (-2%)**:
Les ventes à l'export ont régressé légèrement, au cours du premier trimestre 2020 compte tenu de la situation difficile en Libye.

1.4.2. Production

La valeur de la production a enregistré, au cours du premier trimestre 2020, une croissance de 7% par rapport à la même période de 2019. La stabilité relative de la parité euro/dinar a permis à la société une meilleure maîtrise des coûts des intrants.

1.4.3. Investissement

La société a réalisé, au cours du premier trimestre 2020, des investissements de 322 KTND représentant des installations techniques et du matériel roulant.

1.4.4. Endettement

Au terme du premier trimestre 2020, la société affiche un excédent de trésorerie de +14,5 MTND.

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

Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (« OMS ») a déclaré l'état de pandémie en relation avec la crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19.
En Tunisie, des mesures de protection de la santé publique ont été entreprises à partir de 16 mars 2020 à la suite de la propagation de la maladie.
Dès le début de la crise sanitaire COVID-19 et avant même les premières mesures prises par les autorités tunisiennes, la société a procédé à la mise en place d'un plan de continuité de l'activité (PCA) du groupe et des mesures clés mises en place pour assurer la sécurité des salariés et maintenir l'activité essentielle du groupe. Ce plan de continuité a permis de mettre en place les mesures barrières de prévention, les règles de communication interne et externe du groupe et l'ajustement de la chaîne logistique. Il est à noter qu'une cellule de crise a été créée le 16/03/2020 et se tient quotidiennement pour mettre à jour le plan de continuité de l'activité et veiller à son application et étudier les scénarii possibles compte tenu de l'évolution de la situation et tester leur opérationnalité.

Le PCA a fixé une batterie de mesures barrières et mesures de prévention, à l'entrée du site, pour le transport du personnel, la désinfection de l'usine et de l'administration …
Par ailleurs, il est à noter que l'organisation du travail a été adaptée en termes d'aménagement des horaires, encouragement du télétravail (50% du personnel administratif), gestion des autorisations de circulation du personnel, limitation des rassemblements dans le site et dans les salles de réunions.

La communication a été un point d'attention important pour Land'Or dans la mesure où une campagne de sensibilisation du personnel a été mise en place et que des supports de communication ont été préparés pour les collaborateurs et pour les partenaires de Land'Or.
Il s'agit donc d'événements non liés à des conditions existantes à la date de clôture qui sont de nature à nécessiter un ajustement des comptes. Un éventuel impact sur les comptes des prochains exercices est probable, mais à la date de publication des états financiers, la société continue de fonctionner à un rythme normal. Nous ne disposons pas actuellement d'éléments probants permettant d'évaluer cet éventuel impact sur les prochains exercices.

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	2020	2021	2022
Revenus	**138 978**	**162 114**	**184 383**
Consommation matières	(94 216)	(111 715)	(127 168)
Marge Brute	44 762	50 399	57 215
Marge Brute / CA (%)	**32,2%**	**31,1%**	**31,0%**
Charges d'Exploitation	(30 108)	(33 513)	(36 438)
EBITDA	14 654	16 886	20 777
EBITDA / CA (%)	**10,5%**	**10,4%**	**11,3%**
Dotation aux Amort. & Prov.	(5 012)	(5 699)	(6 457)
EBIT	9 642	11 187	14 320
Charges de financement	(1 132)	(1 761)	(2 173)
Autres Gains ordinaires	424	644	736
Résultat avant impôt	8 934	10 070	12 883
Impôts	(2 025)	(1 578)	(1 987)
Résultat Net	6 909	8 492	10 896

1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 38 MTND : des investissements de 15 MTND sont destinés à moderniser l'outil industriel, à accroitre la capacité de production et à des fins de conformité en matière de qualité, sécurité et environnement pour le site tunisien, en plus d'une enveloppe de 7,5 MTND pour lancer des produits d'innovation. Pour financer le projet industriel au Maroc, la société va consacrer une participation de 15,7 MTND au capital de sa filiale « Land'Or Maroc Industries ».

1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

1.7.1. Bilan de l'activité en 2019

L'activité Recherche et Développement s'est déroulée en 2019 autour des axes suivants :

- **Lancement d'une nouvelle gamme de produit sous la marque «Fondou» adapté à la ménagère :**
  La gamme de produit « Fondou » est adaptée à la ménagère en tant que préparation fromagère de qualité et comporte les produits suivants :

  - Triangle Fondou 8P
  - Râpé Fondou à la mozzarella 120g et 1g
  - Râpé Fondou au cheddar
  - Râpé Fondou à l'Emmental
  - Slice Fondou au cheddar et à l'Emmental
- **Produire de la mozzarella cheese pour le compte de chaine de restauration de renommé.**
- **Lancement de nouveaux produits sous marques privées pour le marché de l'export :**
  Pour le marché export, des nouveaux produits sont lancés sous marques privées pour le marché Libyen, marocain, et l'Arabie saoudite.

1.7.2. Les perspectives pour l'année 2020 :

Les principaux développements pour l'année 2020 sont comme suit :
1. Renforcer la gamme de fromage frais par l'élargissement de la Gamme.
2. Développer l'offre à la ménagère par des produits innovants et ciblés.
3. Développer une Gamme Premium afin d'améliorer la notoriété de la Marque « LAND'OR ».
4. Lancement de projet d'optimisation COPROD pour compenser en partie l'élévation des prix des matières premières.

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

En 2019, 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 31/12/2019, 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.

Land'Or Maroc Industries

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital est de 13,7 Millions de Dirhams marocains entièrement libéré et régie par la loi marocaine. Elle a été créée en juin 2019. Son objet principal est la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits fromagers, de produits carnés, de produits de la mer et de tous les produits agroalimentaires, sous toutes leurs formes, ainsi que tous leurs dérivés et sous-produits. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR.

2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS

Au cours de l'année 2019, la société a procédé à la prise de participations au capital de « Land'Or Maroc Industries » comme suit :

- Le 14/05/2019 : libération du capital initial à concurrence de 2 708 818 dinars soit l'équivalent de 8,7 Millions MAD ;

- Le 13/12/2019 : augmentation de capital à concurrence de 1 473 086 dinars soit l'équivalent de 5 Millions MAD

Au 31 décembre 2019, 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
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	13 700 000 MAD	100%	13 700 000 MAD	13 700 000 MAD	4 181 904

3. ACTIONNARIAT

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

Le capital social s'élève au 31/12/2019 à 11 226 376 dinars divisé en 11 226 376 actions de 1 dinar de nominal, toutes ordinaires, donnant droit aux mêmes droits de vote. La répartition du capital se détaille comme suit :

Catégorie	Nature Titres	Nombre	%
O.P.C.V.M	Titres Ordinaires	396 946	3,5%
Avoirs clients libres Tunisiens	Titres Ordinaires	7 727 984	68,8%
Avoirs clients libres Tunisiens	Titres Nantis	6 826	0,1%
Avoirs clients gérés tunisiens	Titres Ordinaires	209 813	1,9%
Avoirs clients libres étrangers	Titres Ordinaires	2 831 127	25,2%
Avoirs clients libres étrangers	Titres inscrits chez émetteur	48 675	0,4%
Avoirs clients gérés étrangers	Titres Ordinaires	500	0,0%
Actions Gratuites non attribuées		4 505	0,0%
Total		**11 226 376**	**100,00%**

Au 08/06/2020, les actionnaires représentant plus que 5% se présentent comme suit :

Nom & Prénom	Nombre d'actions	% du Capital
LAND`OR HOLDING	6 511 307	58,0%
MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND IV LLC	2 424 242	21,6%

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 Général 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 2019, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

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

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

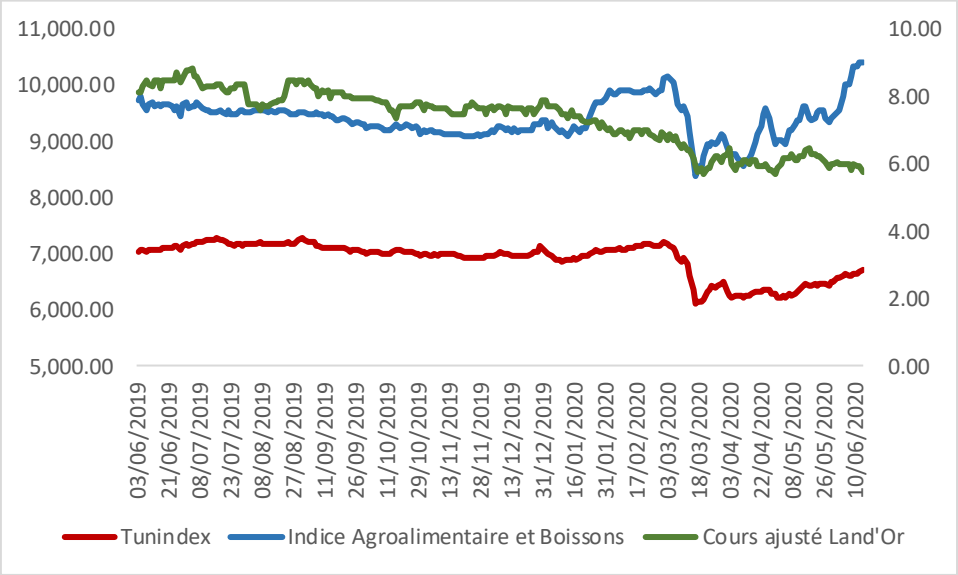
4.4. COMITES SPECIAUX ET ROLES

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

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 05/07/2019, le prix de l'action a fluctué entre 8,60 dinars (plus haut cours le 05/07/2019) et 5,700 dinars (plus bas cours le 29/04/2020).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	8,7
Cours plus bas (TND)	5,7
Cours moyen (TND)	7,35
Volume d'affaires par jour TND)	8 194
Volume d'échange par jour (Qté)	2 339
Performance	-28,8
Performance Tunindex	-5%
Rendement dividende	0,0%
PER 2019	18,2x

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 3 Juin 2019 jusqu'au 15 juin 2020, un volume d'échange global de 601 187 actions pour 2,1MDT, soit une moyenne de 2 339 titres par jour avec une contreperformance de 28,8% contre une correction de l'indice de 5% 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

Libellé	Capital social	Prime d'émission	Réserves légales	Autres Capitaux Propres	Réserves spéciale de réevaluation	Autres réserves	Subvention d'invest.	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
Soldes au 31/12/2016 avant affectation	**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
Soldes au 31/12/2017 avant affectation	**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				10 000						10 000
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2018									5 946	5 946
Soldes au 31/12/2018 avant affectation	**4 847**	**7 863**	**81**	**10 000**	**3 052**	**50**	**5**	**-10 153**	**5 946**	**21 692**
Affectation et imputations (AGO 05/07/2019)								5 946	-5 946	0
Opérations sur le capital	6 380	46 251		-10 000						42 631
Distribution de dividendes (AGO 05/07/2019)		-2 908								-2 908
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2019									3 643	3 643
Soldes au 31/12/2019 avant affectation	**11 226**	**51 206**	**81**	**0**	**3 052**	**50**	**5**	**-4 206**	**3 643**	**65 057**

7. CONTROLE DES COMPTES

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

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

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

Téléphone : +(216) 71 160 056
Télécopie : +(216) 71 861 789

Représenté par monsieur Ahmed SAHNOUN.
Le mandat de Commissaire aux comptes arrivera à terme à l'occasion de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.
Il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera tenue le 26/06/2020 de renouveler ledit mandant pour une nouvelle période de 3 années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022.

1. **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.

En 2019, une enquête de satisfaction interne du personnel a été lancée sous un slogan « être toujours à l'écoute de nos collaborateurs », dont l'objectif est d'améliorer le dialogue social et de connaitre le niveau de satisfaction ou insatisfaction pour permettre d'appréhender la dimension humaine et sociale de la vie dans la société.

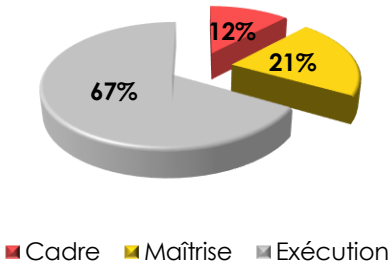
8.2. EFFECTIF

Parallèlement à un vaste projet d'automatisation des lignes de production entamé depuis de 2016, le capital humain de la société connait 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.

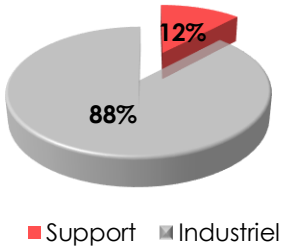
En 2019, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

Catégorie	Effectif
Cadre	41
Maîtrise	72
Exécution	227
Total	**340**



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

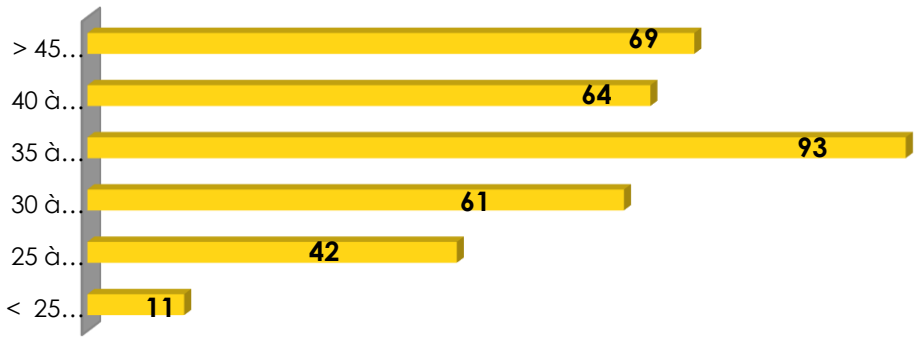
Direction	Effectif
Support	41
Industriel	299
Total	**340**



Pyramide d'âge 2019

La nomenclature des tranches d'âge au sein de la société fait ressortir une moyenne d'âge de 38 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	11
25 à 29 ans	42
30 à 34 ans	61
35 à 39 ans	93
40 à 45 ans	64
> 45 ans	69
Total	**340**



8.3. POLITIQUE DE REMUNERATION

La masse salariale annuelle est composée de :

- Rémunérations fixes servies au personnel permanent et déterminées conformément à la convention collective relative au secteur de l'industrie laitière.
- Rémunérations sous forme d'honoraires payés à 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%.

Afin d'évaluer son niveau d'attractivité sur le marché de l'emploi, la société a lancé une enquête salariale consistant à réaliser un benchmark par rapport aux pratiques du marché et de la concurrence en matière de rémunération et autres avantages y liés.
Cette enquête a permis d'apporter les ajustements nécessaires afin de se coller au mieux aux niveaux observés sur le marché.

Le coût salarial annuel moyen du personnel occasionnel et du personnel permanent (charges sociales et fiscales comprises) se présente en 2019 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	9 305 892	337	27 614
Personnel intérimaire	307 988	44	7 000
Total	**9 613 881**	**381**	**34 614**

8.4. POLITIQUE DE FORMATION

Chaque année, Land'Or arrête un plan de formation sur la base des besoins exprimés par les différentes directions dont l'objectif est 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.
Pour l'année 2019, Land'Or s'est engagée à prioriser les besoins en compétences techniques.
Les dépenses de formation réalisées en 2019 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Nombre des Heures de Formation	Coût par formation
Janvier	16	192	7 500
Février	6	72	2 900
Mars	43	780	12 481
Avril	-	-	-
Mai	36	744	5 557
Juin	20	600	1 300
Juillet	-	-	-
Août	-	-	-
Septembre	10	60	1 850
Octobre	16	30	7 400
Novembre	24	144	9 180
Décembre			
Total	**171**	**2 622**	**48 168**

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 maitriser, 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.