



Rapport annuel sur la gestion de la Société LAND'OR  
Exercice clos le 31/12/2020



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

### 1. Evolution de la situation en 2020

#### 1.1. Mesures prises par la Société :

Depuis le déclenchement de la crise sanitaire liée au COVID-19, LAND'OR suit attentivement l'évolution de la situation liée à la pandémie 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'agroalimentaire 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).

#### 1.2. Impact sur les marchés :

La situation économique a été lourdement impactée par la crise sanitaire à travers le monde et plus précisément dans les pays d'action de Land'Or. En Tunisie, le taux de croissance a été réduit à -11.9% et la quasi-totalité des secteurs économiques a été touchée. La restauration et l'hôtellerie ont été les plus sinistrées.

Au Maroc, l'année 2020 s'est soldée par une croissance de -7% et la situation était identique à celle de la Tunisie.

La Libye est un pays sinistré par la guerre civile.

#### 1.3. Réalisations de la Société :

En dépit de la persistance de la crise sanitaire, qui a aggravé une situation économique fragile en Tunisie, la Société a pu réaliser des performances remarquables avec une croissance global de 17% se déclinant entre le marché local à raison de 10% et le marché export à raison de 38%.

### 2. Evolution de la situation en 2021

#### 2.1. Evolution de la crise sanitaire :

Avec la recrudescence des contaminations au Coronavirus et un plan de vaccination au rythme très lent, la situation est plus que préoccupante en Tunisie.

#### 2.2. Impacts économiques de la crise :

La persistance de la crise sanitaire aura des impacts négatives qui se résument comme suit :

- détérioration du pouvoir d'achat des ménages qui aura des répercussions irréversibles sur l'économie nationale,
- fluctuations des prix des matières premières à l'échelle internationale sous l'effet de la reprise de la croissance dans certains pays et des niveaux de stocks très bas liés aux perturbations de la production mondiale pour certains produits de base.

#### 2.3. Impacts sur l'activité de la Société

Même-si la Société a bien géré les répercussions de la crise en 2020 et durant les premiers mois de 2021, il semble que la persistance de la crise aura des impacts négatifs sur ses prévisions de croissance en 2021.



En Tunisie, l'activité de la société serait vraisemblablement touchée par la double crise économique et sanitaire du moins au cours du deuxième semestre 2021. Mais avec la réouverture du marché libyen, la Société aura une opportunité d'atténuer l'impact sur le marché local.

Au Maroc, la situation est meilleure de par la bonne gestion de la crise sanitaire par les autorités marocaines et la pertinence des choix stratégiques tracés par la Société sur ce marché.



## 1. ACTIVITES ET RESULTATS

### 1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2020 :

En Milliers de Dinars	2019	2020	VARIATION	%
Chiffre d'affaires	108 985	128 022	19 037	17%
Résultat d'exploitation	7 476	8 306	830	11%
Résultat ordinaire avant impôt	5 085	9 241	4 155	82%
Résultat net	3 643	6 248	2 605	72%

#### Contexte général

En 2020, le contexte macroéconomique a été marqué par :

- La survenance et la propagation de la crise sanitaire COVID-19 à l'échelle internationale et des répercussions dévastatrices sur l'économie mondiale.
- Une importante hausse de prix des produits laitiers notamment les poudres de lait et les caseines. 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 crise sanitaire et par l'instabilité politique et sécuritaire en Libye. Au titre de l'année 2020, la croissance économique en Tunisie s'établit à -11.9% alors qu'au Maroc elle était de -7%.
- La pénétration des nouveaux marchés à l'instar de l'Afrique et du Moyen-Orient est devenue une tâche plus compliquée en 2020 à cause des restrictions de voyage et des problèmes logistiques liés à la crise sanitaire COVID-19.

#### L'activité de l'entreprise en 2020

##### Faits marquants de l'exercice :

- > Démarrage des travaux de construction pour le projet industriel au Maroc.
- > Signature des accords de financement avec la BERD, en vertu desquels celle-ci met à la disposition de Land'Or et de sa filiale Land'Or Maroc Industries (LMI) deux lignes de crédit à moyen terme respectivement de 10 Millions de dinars et de 82,2 Millions de Dirhams marocains pour le financement du plan d'investissement en Tunisie et au Maroc. LMI bénéficiera aussi d'une subvention d'investissement à hauteur de 500 mille euros auprès de l'Union européenne.
- > La participation dans le capital de Land'Or Maroc Industries pour un montant de 15,6 Millions de dinars et ce dans le cadre du projet d'implémentation industrielle au Maroc.

#### Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global a enregistré au terme de l'année 2020 une croissance de +17%. Sur le marché local, et malgré l'impact négatif de la crise sanitaire sur l'économie nationale, la société a pu réaliser une croissance de +10%. Sur les marchés de l'export, la société a pu réaliser une performance exceptionnelle en clôturant l'année avec une croissance de +38%.

#### Résultats :

Grâce à la croissance des ventes et le redressement de la situation financière et en dépit des hausses des matières premières, les résultats ont connu une évolution positive à tous les niveaux.

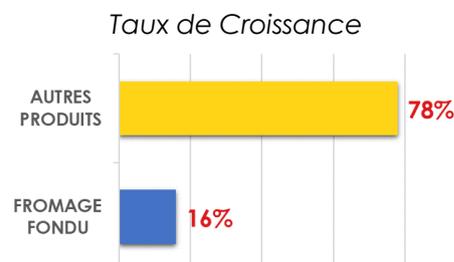
## 1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2020

### 1.2.1. Chiffre d'affaires

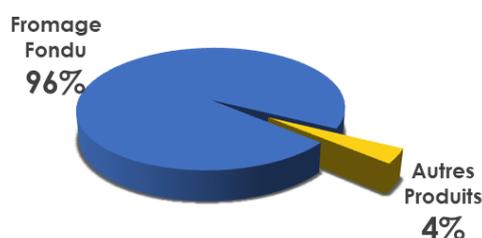
#### Analyse par famille

Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2020, une croissance de +17% détaillée par famille comme suit :

En Milliers de Dinars	2019	2020	VARIATION	%VAR
Fromage Fondu	106 308	123 257	16 949	16%
Autres Produits	2 677	4 765	2 088	78%
<b>TOTAL</b>	<b>108 985</b>	<b>128 022</b>	<b>19 037</b>	<b>17%</b>



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



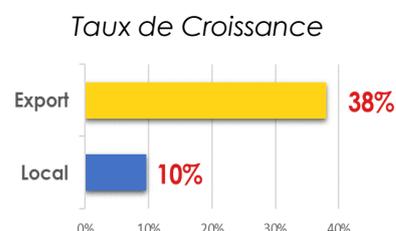
#### ❖ Commentaires :

- Les nouveaux lancements à l'instar de la « Crème 100% Gruyère », de la « Mozzarella » et de la « Ricotte » ont contribué d'une manière significative à la croissance réalisée ;
- Les nouvelles parts de marché gagnées au Maroc, grâce notamment à la hausse considérable des ventes des « Tranchettes » ;
- Des réalisations exceptionnelles sur les gammes classiques sur le marché local ;
- Une régression des ventes pour certains produits destinés à l'export et aux hôtels sous l'impact de la crise sanitaire.

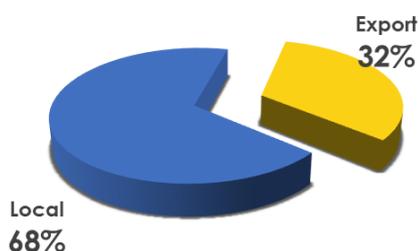
#### Analyse par Marché

Côté marché, l'évolution entre 2019 et 2020 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2019	2020	VARIATION	%VAR
Local	78 969	86 606	7 637	10%
Export	30 016	41 416	11 400	38%
<b>TOTAL</b>	<b>108 985</b>	<b>128 022</b>	<b>19 037</b>	<b>17%</b>



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





Avec un taux de croissance de +38%, le marché export améliore sa part dans le chiffre d'affaire global de +5% passant de 27% en 2019 à 32% en 2020.

❖ Commentaires :

- Maroc : la performance réalisée est devenue possible grâce, d'une part à la stabilisation des expéditions vers cette destination en dépit des problèmes logistiques au niveau des ports des deux pays, et d'autre part à l'augmentation significative des ventes des « Tranchettes » ;
- Libye : la société signe au titre de 2020 une reprise de la croissance sur ce marché qui continue de subir les contraintes sécuritaires et de blocage de transfert d'argent.
- Afrique et Moyen-Orient : compte tenu de la crise sanitaire et de la saturation de certaines lignes de production, le plan d'action mis par la société pour pénétrer ces marchés n'a guère avancé en 2020.

### 1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2019 et 2020 se présente comme le retrace le tableau suivant :

En Milliers de Dinars	2019	2020	Variation %
<b>Revenus</b>	109 938	129 190	<b>18%</b>
Marge Brute	38 813	42 033	<b>8%</b>
<b>Marge en %</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>(3%)</b>
EBITDA	10 878	12 058	<b>10,8%</b>
<b>EBITDA en %</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>(1%)</b>
EBIT	7 476	8 306	<b>11%</b>
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>	<b>72%</b>

> **Marge Brute :**

Le taux de la marge brute s'établit à 32% en 2020, contre 35% en 2019, enregistrant ainsi une dépréciation de 3 points de base. La Marge Brute a été affectée par les phénomènes suivants :

- Les niveaux élevés des prix du beurre local ou importé,
- La hausse des prix de certaines matières premières, notamment les produits laitiers,

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 gagné 1 point de base. En valeur, elle est passée de 10,9 MTND en 2019 à 12 MTND en 2020. L'EBITDA, et en dépit de la dégradation du taux de la Marge Brute, a été relativement maîtrisé grâce notamment à la croissance du chiffre d'affaires et la maîtrise des charges d'exploitation.

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

En 2020, l'EBIT a évolué dans le même registre que l'EBITDA avec une amélioration de 11% par rapport à 2019.



### 1.2.3. Investissements :

La société a réalisé, au cours de l'année 2020, des investissements de 5,5 MTND se détaillant comme suit :

- Investissements corporels et incorporels (**5,5 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 (**15,6 MTND**) : cet investissement correspond à la libération du capital initial et à l'augmentation du capital de Land'Or Maroc Industries, filiale marocaine créée en 2019 pour porter le projet industriel au Maroc.

### 1.2.4. Financement :

En 2020, la société a réalisé les opérations suivantes :

- Mise en place d'un crédit à moyen terme de 3 MTND auprès de la Banque de Tunisie destiné au financement d'une partie du plan d'investissement engagé.
- Signature d'un accord de financement avec la BERD pour la mise en place d'un crédit à moyen terme de 10 MTND destiné au financement du plan d'investissement en Tunisie.

## 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	31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018		31/12/2019		31/12/2020	
	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure	Montant	Structure
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	26 063	41%	25 419	42%	25 177	33%	25 532	22%	28 850	23%
Valeurs financières immobilisées	1 830	3%	201	0%	201	0%	4 383	4%	19 940	16%
Frais préliminaires	394	1%	721	1%	326	0%	150	0%	147	0%
Valeurs d'exploitation	12 945	20%	14 553	24%	15 364	20%	19 147	16%	24 015	19%
Valeurs réalisables	19 452	31%	16 563	27%	19 127	25%	13 760	12%	20 258	16%
Autres valeurs réalisables	2 404	4%	2 843	5%	2 704	4%	3 116	3%	5 079	4%
Valeurs disponibles	620	1%	480	1%	13 340	17%	51 789	44%	26 331	21%
<b>Total actif réel</b>	<b>63 709</b>	<b>100%</b>	<b>60 780</b>	<b>100%</b>	<b>76 238</b>	<b>100%</b>	<b>117 876</b>	<b>100%</b>	<b>124 620</b>	<b>100%</b>
Situation nette	16 790	26%	5 746	9%	21 692	28%	65 057	55%	69 284	56%
Dettes à long terme	9 628	15%	6 810	11%	4 800	6%	2 916	2%	4 261	3%
Provisions pour risques	690	1%	1 315	2%	1 765	2%	2 090	2%	2 905	2%
Dettes d'exploitation	13 534	21%	18 564	31%	14 548	19%	14 286	12%	18 185	15%
Autres dettes à court terme	3 842	6%	3 996	7%	5 209	7%	4 390	4%	4 720	4%
Concours et dettes bancaires à court terme	19 226	30%	24 349	40%	28 224	37%	29 137	25%	25 266	20%
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>63 709</b>	<b>100%</b>	<b>60 780</b>	<b>100%</b>	<b>76 238</b>	<b>100%</b>	<b>117 876</b>	<b>100%</b>	<b>124 620</b>	<b>100%</b>

Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ratios de structure</b>						
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	Immobilisations nettes / total actifs	41%	42%	33%	22%	23%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	41%	47%	49%	47%	37%
Ratio des créances	Créances commerciales/ total actifs	31%	27%	25%	12%	16%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires/ total actifs	45%	51%	43%	27%	24%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres/Capitaux permanents	64%	46%	82%	96%	94%
<b>Ratios de synthèse</b>						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées	97%	54%	111%	234%	157%
Ratio de liquidité générale	V.d'exploit,+V.réal+V.dispon/Total passif courant	97%	73%	105%	184%	157%
Ratio de liquidité réduite	V.réalisables+V.disponibles/Total passifs courants	61%	42%	73%	144%	107%
Ratio de liquidité immédiate	V.disponibles/Total passifs courants	2%	1%	28%	108%	55%
Fond de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	(1 477)	(13 063)	1 115	38 059	24 754
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	17 425	11 400	17 437	17 346	26 447
Trésorerie nette (1)-[2]	FR-BFR	(18 902)	(24 463)	(16 323)	20 712	(1 693)

À partir de l'année 2019, les différents ratios financiers ont connu une nette amélioration grâce à l'augmentation de capital réalisée en 2019.

En 2020, le redressement observé est lié aux dépenses d'investissement engagées dans le cadre du plan d'investissement en Tunisie et de la participation au capital de la filiale Land'Or Maroc Industries.

### 1.3.2. Evolution des Résultats

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

En Milliers de dinars	2016	2017	2018	2019	2020
Revenus	65 671	91 174	109 662	108 985	128 022
Autres Produits d'Exploitation	342	491	642	953	1 169
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>66 013</b>	<b>91 665</b>	<b>110 305</b>	<b>109 938</b>	<b>129 190</b>
Achats consommés	(34 837)	(57 956)	(68 698)	(71 125)	(87 157)
<b>Marge en %</b>	<b>47,0%</b>	<b>36,4%</b>	<b>37,4%</b>	<b>34,7%</b>	<b>31,9%</b>
Approvisionnements consommés	(1 790)	(2 025)	(2 360)	(2 772)	(2 698)
Charges du personnel	(7 951)	(8 639)	(9 274)	(9 204)	(9 493)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 667)	(16 010)	(3 807)	(3 402)	(3 751)
Autres charges d'exploitation	(10 840)	(12 581)	(14 519)	(15 959)	(17 784)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>(59 086)</b>	<b>(97 211)</b>	<b>(98 658)</b>	<b>(102 462)</b>	<b>(120 884)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>10 594</b>	<b>10 465</b>	<b>15 454</b>	<b>10 878</b>	<b>12 058</b>
<b>EBITDA en % du CA</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>6 927</b>	<b>(5 546)</b>	<b>11 646</b>	<b>7 476</b>	<b>8 306</b>
Charges financières nettes	(2 570)	(3 996)	(4 167)	(4 302)	(3 727)
Produits des placements	-	-	-	1 749	4 540
Autres gains ordinaires	262	144	141	163	122
Autres pertes ordinaires	-	(47)	-	-	-
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b>	<b>4 619</b>	<b>(9 445)</b>	<b>7 621</b>	<b>5 085</b>	<b>9 241</b>
Impôts sur les sociétés	(869)	(629)	(1 674)	(1 443)	(2 993)
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b>	<b>3 750</b>	<b>(10 073)</b>	<b>5 946</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>
Eléments exceptionnels	(358)	-	-	-	-
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>3 392</b>	<b>(10 073)</b>	<b>5 946</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>
Effet des modifications comptables	-	-	-	-	-
<b>Résultat après les modifications comptables</b>	<b>3 392</b>	<b>(10 073)</b>	<b>5 946</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>



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

En Milliers de Dinars	2016	2017	2018	2019	2020	Variation %
<b>Revenus</b>	66 013	91 665	110 305	109 938	129 190	<b>18%</b>
Marge Brute	31 176	33 709	41 606	38 813	42 033	<b>8%</b>
<b>Marge en %</b>	<b>47%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>(3%)</b>
EBITDA	10 594	10 465	15 454	10 878	12 058	<b>10,8%</b>
<b>EBITDA en %</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>(1%)</b>
EBIT	6 927	(5 546)	11 646	7 476	8 306	<b>11%</b>
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>3 392</b>	<b>(10 073)</b>	<b>5 946</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>	<b>72%</b>

Sur les quatre dernières années, le taux de la Marge Brute a varié entre 37% et 32% avec une nette dégradation en 2020. La volatilité des cours des produits laitiers, et le glissement du dinar était à l'origine de cette détérioration. Face à cette nouvelle donne, la société se voit obligée de s'adapter et même d'anticiper une hausse irréversible des cours des produits laitiers. Elle continue à déployer des efforts considérables en matière de Recherche et Développement, et à diversifier ses sources d'approvisionnement afin de mieux optimiser l'impact sur son coût de revient.

#### 1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2021

Indicateurs	1er Trimestre 2021	1er Trimestre 2020	Variation en %	Cumul au 31/12/2020
<b>I-Chiffre d'affaires</b>	<b>38 668</b>	<b>29 281</b>	<b>32%</b>	<b>128 021</b>
Chiffre d'affaires local	26 472	18 511	43%	86 606
Chiffre d'affaires à l'export	12 196	10 770	13%	41 415
<b>II-Production en valeur</b>	<b>29 889</b>	<b>22 232</b>	<b>34%</b>	<b>100 471</b>
<b>III - Investissement</b>	<b>2 584</b>	<b>322</b>	<b>703%</b>	<b>21 093</b>
Investissement corporel & incorporel	2 584	322	703%	5 536
Investissement financier				15 557
<b>IV- Structure de l'endettement</b>	<b>1 796</b>	<b>(14 554)</b>	<b>(112%)</b>	<b>3 196</b>
Endettement à Long et Moyen Terme	3 193	2 420	32%	4 261
Emprunts à moins d'un an	1 127	2 000	(44%)	1 887
Crédits de Gestion	15 094	28 333	(47%)	23 380
Placement & liquidités	(17 618)	(47 307)	(63%)	(26 331)

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

##### 1.4.1. Chiffre d'affaires

Au terme du premier trimestre 2021, les ventes ont enregistré une croissance de 32% par rapport à la même période de 2020.

##### > **Marché local (+11%):**

La bonne performance enregistrée sur le marché local au cours du premier trimestre 2021 est expliquée notamment par les lancements de nouveaux produits, sachant que le premier trimestre 2020 a été impacté par le confinement général décidé à la suite de l'émergence de la pandémie du COVID-19.



> **Marché Export (-2%):**

Les ventes à l'export ont progressé grâce notamment aux bonnes réalisations sur le marché marocain.

**1.4.2. Production**

La valeur de la production a enregistré, au cours du premier trimestre 2021, une croissance de 34% par rapport à la même période de 2020. Une tendance haussière des prix de certaines matières premières est observée sur la période.

**1.4.3. Investissement**

La société a réalisé, au cours du premier trimestre 2021, des investissements de 2.584 KTND représentant essentiellement du matériel industriel et du matériel roulant.

**1.4.4. Endettement**

Au terme du premier trimestre 2021, la société affiche un endettement de 1,8 MTND.

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

**1.5.1. Situation en Tunisie**

En Tunisie, et avec la recrudescence des contaminations au COVID-19 et un rythme de vaccination très lent, le pays semble affronter la pire crise sanitaire et dont l'issue n'est pas encore visible.

Ladite crise ne fait qu'aggraver une situation économique en détérioration continue.

La crise économique a impacté d'une manière négative le pouvoir d'achat, mais au vu de l'évolution négative observée au cours des premiers mois 2021 et l'absence d'une volonté politique pour sortir de la situation d'impasse, on pourrait s'attendre à un crash qui aura des répercussions négatives irréversibles.

**1.5.2. Situation en Libye**

Le pays semble trouver une issue à la situation chaotique qui régnait depuis des années. Les opérateurs économiques tunisiens pourraient profiter de ce retour à la normale et retrouver leur place sur ce marché à fort potentiel. Ceci sans oublier que ce marché a connu plusieurs bouleversements suite à l'avènement de nouveaux acteurs de nouveaux pays et que la concurrence serait plus rude qu'auparavant.

**1.6. EVOLUTION PREVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

**1.6.1. Prévisions d'exploitation :**

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

En Milliers de dinars	2021	2022	2023
<b>Revenus</b>	<b>142 870</b>	<b>171 851</b>	<b>187 102</b>
Consommation matières	(93 635)	(115 579)	(126 679)
Marge Brute	49 235	56 272	60 423
<b>Marge Brute / CA (%)</b>	<b>34,5%</b>	<b>32,7%</b>	<b>32,3%</b>
Autres Produits d'Exploitation	-	908	1 724
Charges d'Exploitation	(32 599)	(37 769)	(40 983)
EBITDA	16 636	19 410	21 163
<b>EBITDA / CA (%)</b>	<b>11,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>11,3%</b>
Dotation aux amort. & Prov.	(5 960)	(7 112)	(7 828)
EBIT	10 676	12 299	13 335
Charges de financement	(1 953)	(2 567)	(2 271)
Autres Gains ordinaires	644	1 337	1 067
Résultat avant impôt	9 367	11 068	12 131
Impôts	(2 043)	(2 041)	(2 172)
<b>Résultat Net</b>	<b>7 325</b>	<b>9 027</b>	<b>9 958</b>



### 1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 28 MTND : des investissements de 11,2 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, en plus d'une enveloppe de 7,6 MTND pour lancer des produits d'innovation. Pour financer le projet industriel au Maroc, la société va consacrer une participation de 3 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 2020

#### • Lancement de nouveaux produits :

L'année 2020 a connu un effort soutenu pour le lancement de nouveaux produits. c'est ainsi que la société a procédé à la mise sur le marché des produits suivants :

- |                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| - Ricotta 270g                     | février   |
| - Mozzarella bloc 1,6KG            | mars      |
| - Carré Fondiz pour l'export       | juin      |
| - Tranchette 100% Emmental fondu   | août      |
| - Edam et gouda en tranche de 100g | septembre |
| - Mozzarella portion 200g          | septembre |
| - Crème 100% emmental fondu        | novembre  |

### 1.7.2. Les perspectives pour l'année 2021 :

Les principaux développements pour l'année 2020 sont comme suit :

- Installation et mise en marche d'une nouvelle ligne de fromage stérilisé (UHT) sous différentes formes.
- Renforcement de l'offre de la mozzarella pour la restauration.
- Compléter la gamme de fromage fondu premium par un carré 100% Emmental fondu.
- Installation et mise en marche d'une nouvelle ligne de production de fromage fondu.

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

En 2020, la société n'a procédé à aucun changement au niveau de la méthode de présentation de ses états financiers.



## 2. PARTICIPATIONS

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

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

#### Land'Or Foods & Services (LFS)

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

#### Land'Or USA Holdings INC

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

#### Land'Or Maroc

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

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

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

#### Land'Or Maroc Industries

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital au 31/12/2020 est de 64.900.000 de Dirhams marocains entièrement libéré et régie par la loi marocaine. Elle a été créée en juin 2019. Son objet principal est la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits fromagers, de produits carnés, de produits de la mer et de tous les produits agroalimentaires, sous toutes leurs formes, ainsi que tous leurs dérivés et sous-produits. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR.

### 2.2. LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS

Au cours de l'année 2020, la société a procédé à la prise de participations au capital de « Land'Or Maroc Industries » comme suit :



Date	Montant Devise	Montant TND
07/09/2020	16 200 000 MAD	4 863 593
16/12/2020	35 000 000 MAD	10 693 548
<b>Total</b>	<b>51 200 000 MAD</b>	<b>15 557 141</b>

Au 31 décembre 2020, les participations de LAND'OR se détaillent comme suit :

Dénomination	Capital social	% du Capital	Montant de participat <sup>o</sup>	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	64 900 000 MAD	100%	64 900 000 MAD	64 900 000 MAD	19 739 045



### 3. ACTIONNARIAT

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

Le capital social s'élève au 31/12/2020 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	%
Entité légale Tunisienne	Titres Ordinaires	6 659 824	59,3%
Entité légale Tunisienne	Titres Nantis	6 582	0,1%
Entité légale Etrangère	Titres Ordinaires	2 437 242	21,7%
Fonds Tunisien	Titres Ordinaires	378 525	3,4%
Fonds Etranger	Titres Ordinaires	361 420	3,2%
Personne physique Tunisienne	Titres Ordinaires	1 304 913	11,6%
Personne physique Tunisienne	Titres Nantis	150	0,0%
Personne physique Etrangère	Titres Ordinaires	73 229	0,7%
Actions Gratuites non attribuées		4 491	0,0%
<b>Total</b>		<b>11 226 376</b>	<b>100,00%</b>

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

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

#### 3.2. INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE

Néant.

#### 3.3. INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES

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

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

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

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



### **3.4. RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 4. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

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

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

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

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

Les administrateurs sont toujours rééligibles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si le Conseil d'Administration néglige de procéder aux nominations requises ou de convoquer l'Assemblée Générale, tout actionnaire ou le commissaire aux comptes peut demander au juge des référés la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en vue de procéder aux nominations nécessaires ou de ratifier les nominations provisoires.



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

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

Néant

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

##### Le Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

Il assure en outre la direction générale de la société.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

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

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

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

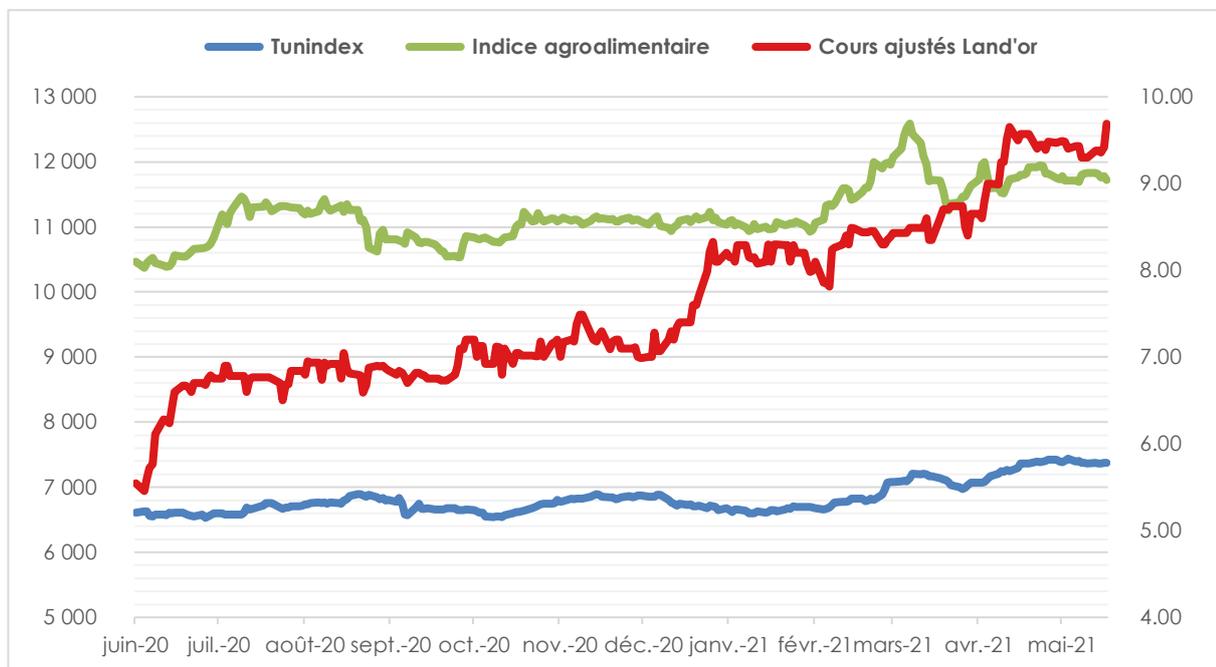
Depuis son introduction en Bourse en mars 2013, la société LAND'OR s'est engagée dans une démarche de mise en place d'organes et de structures visant à améliorer les règles de bonne gouvernance. C'est ainsi que la société a mis en place une cellule d'Audit Interne et a créé un comité permanent d'Audit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

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

## 5. LE TITRE EN BOURSE

### 5.1. EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS

Evolution des cours de bourse et de transactions :



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

Depuis la date de la dernière Assemblée Générale Ordinaire tenue le 26/06/2020, le prix de l'action a fluctué entre 9,69 dinars (plus haut cours le 11/06/2021) et 5,55 dinars (plus bas cours le 29/06/2020).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	9,69
Cours plus bas (TND)	5,55
Cours moyen (TND)	7,82
Volume d'affaires par jour (TND)	34 035
Volume d'échange par jour (Qté)	4 351
Performance	70%
Performance Tunindex	12%
Rendement dividende	2,1%
PER 2020	15,5x

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 26 juin 2020 jusqu'au 15 juin 2021, un volume d'échange global de 1.057.219 actions pour 8,3 MDT, soit une moyenne de 4 351 titres par jour avec une performance de 70% contre une amélioration de l'indice TUNINDEX de 12% pendant la même période.

### 5.2. DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT

Néant



## 6. AFFECTATION DES RESULTATS

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

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

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

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

En Milliers de Dinars	Capital social	Prime d'émission	Réserves légales	Autres Capitaux propres	Réserve spéciale de réévaluation	Autres réserves	Subvention d'invest.	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres
<b>Soldes au 31/12/2017 avant affectation</b>	<b>4 847</b>	<b>7 863</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>3 052</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>-79</b>	<b>-10 073</b>	<b>5 746</b>
Affectation et imputation (AGO 05/07/2018)								-10 073	10 073	0
Opérations sur capital				10 000						10 000
Distribution des Dividendes										0
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2018									5 946	5 946
<b>Soldes au 31/12/2018 avant affectation</b>	<b>4 847</b>	<b>7 863</b>	<b>81</b>	<b>10 000</b>	<b>3 052</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>-10 153</b>	<b>5 946</b>	<b>21 692</b>
Affectation et imputation (AGO 05/07/2019)								5 946	-5 946	0
Augmentation de capital	6 380	46 251		-10 000						42 631
Distribution des Dividendes (AGO 05/07/2019)		-2 908								-2 908
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2019									3 643	3 643
<b>Soldes au 31/12/2019 avant affectation</b>	<b>11 226</b>	<b>51 206</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>3 052</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>-4 206</b>	<b>3 643</b>	<b>65 057</b>
Affectation et imputation (AGO 26/06/2020)								3 643	-3 643	0
Augmentation de capital										0
Distribution des Dividendes (AGO 26/06/2020)		-2 021								-2 021
Subvention d'investissement							-1			-1
Résultat de l'exercice 2020									6 248	6 248
<b>Soldes au 31/12/2020 avant affectation</b>	<b>11 226</b>	<b>49 186</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>3 052</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>-564</b>	<b>6 248</b>	<b>69 284</b>



## **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 qui est de 3 années, 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.

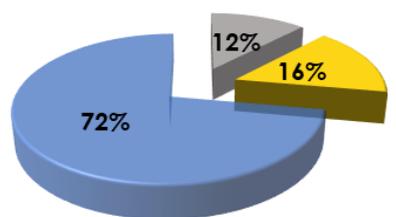
### 8.2. EFFECTIF

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 2020, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

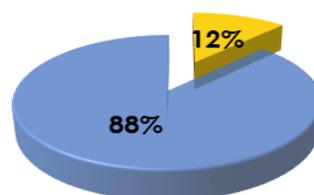
Catégorie	Effectif
Cadre	49
Maîtrise	63
Exécution	291
<b>Total</b>	<b>403</b>



■ Cadre ■ Maîtrise ■ Exécution

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

Direction	Effectif
Support	49
Industriel	354
<b>Total</b>	<b>403</b>

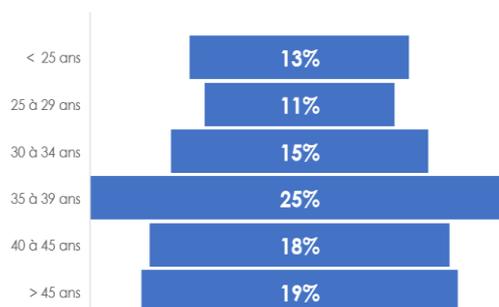


■ Support ■ Industriel

### Pyramide d'âge 2020

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	52
25 à 29 ans	45
30 à 34 ans	61
35 à 39 ans	99
40 à 45 ans	71
> 45 ans	75
<b>Total</b>	<b>403</b>



### 8.3. CONDITIONS DE TRAVAIL : COVID 19

Dès le déclenchement de la crise sanitaire liée au COVID-19, la société a mis en place une série de mesures visant à assurer et la santé et la sécurité de ses salariés, et la continuité de son activité.

Une cellule de crise a été créée à cet effet, dont le rôle est de dresser et d'adapter le plan de continuité de l'activité (PCA) à l'évolution de la pandémie.

Cette cellule 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 ...

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.

### 8.4. POLITIQUE DE REMUNERATION

La masse salariale annuelle est composée de :

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



Le coût salarial annuel moyen du personnel occasionnel et du personnel permanent (charges sociales et fiscales comprises) se présente en 2020 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	9 909 314	333	29 758
Personnel intérimaire	454 590	55	8 265
<b>TOTAL</b>	<b>10 363 904</b>	<b>388</b>	<b>38 023</b>

### 8.5. 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 2020, et à cause des restrictions liées à la crise sanitaire, Land'Or s'est contenté d'un plan de formation léger.

Les dépenses de formation réalisées en 2020 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	-	-	-
Février	5	12	1 800
Mars	1	6	700
Avril	-	-	-
Mai	-	-	-
Juin	-	-	-
Juillet	-	-	-
Août	-	-	-
Septembre	13	24	1 660
Octobre	12	12	900
Novembre	1	18	850
Décembre	25	6	4 240
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>78</b>	<b>10 150</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.