

# Rapport annuel sur la gestion de la Société Exercice 2022



RAPPORI	ANNUEL SUR LA GESTION DE LA SOCIETE	1
1 AC	CTIVITES ET RESULTATS	3
1.1.	EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2022 :	
1.2.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2022	
1.3.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES	
1.4.	INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2023	
1.5.	····	10
	BORATION DU RAPPORT	11
1.6.	EVOLUTION PREVISIONNELLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	
1.7.	ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	12
1.8.	LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS	12
2. PA	RTICIPATIONS	14
2.1.	L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE	14
2.2.	LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS	15
3. AC	CTIONNARIAT	16
3.1.	RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	16
3.2.	INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE	
3.3.	INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES	
3.4.	RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL	17
4. OR	GANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
4.1.		
D'ADM	MINISTRATION	18
4.2.		
ORGA	NES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	19
4.3.	ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	19
4.4.	COMITES SPECIAUX ET ROLES	20
5. LE	TITRE EN BOURSE	21
5.1.		
5.2.		
	FECTATION DES RESULTATS.	
	Bref rappel des dispositions statutaires concernant l'affectation des resultats	
6.2.		
	ERES ANNEES	22
	ONTROLE DES COMPTES	
	STION DES RESSOURCES HUMAINES	
8.1.	POLITIQUE SOCIALE	
8.2.	EFFECTIF	24
8.3.	POLITIQUE DE REMUNERATION	
8.4.	POLITIQUE DE FORMATION	25
	EMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE	
9.1.	OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE ÎNTERNE :	
9.2.	ENVIRONNEMENT DU CONTROLE ÎNTERNE :	
9.3.	POLITIQUE EN MATIERE DE GESTION DE RISQUE	
9.4.	DESCRIPTION DES ACTIVITES ET PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE	
9.5.	INFORMATION ET COMMUNICATION	
	Suivi du Controle	



# 1. ACTIVITES ET RESULTATS

#### 1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2022 :

- ✓ Inflation générale sur une échelle mondiale des prix des matières premières et des emballages aggravée par un phénomène d'indisponibilité des certaines matières de base. Cette situation a impacté lourdement la Marge Brute, le Résultat d'exploitation ainsi que le Résultat net de la société en 2022.
- ✓ Land'Or SA a réalisé une augmentation du capital de 2.557.909 DT. Ladite augmentation, décidée par l'AGE du 19/11/2021, a générée une prime d'émission de 20.463.272 DT.
- ✓ Land'Or SA a réalisé une participation de 16.372.200 DT. Cette participation représente l'augmentation de capital de Land'Or Maroc Industries à due concurrence.
- ✓ Encaissement d'un crédit à moyen terme contracté auprès de la Banque de Tunisie pour un montant de 8 MDT. Ce crédit est destiné au financement d'investissements.

L'année 2022 représente pour Land'Or une année charnière, marquée par plusieurs évènements majeurs qui seraient en lien direct avec le plan de développement du Groupe :

- > Tout d'abord, le démarrage d'exploitation de la nouvelle usine au Maroc courant 2022 qui contribue à l'augmentation de la capacité de production du Groupe de plus de 60%. Cette usine va couvrir les besoins actuels et futurs du marché marocain, va améliorer le potentiel d'export du Groupe notamment vers l'Afrique, mais aussi permet de libérer de la capacité au niveau du site tunisien afin de mieux répondre aux besoins des marchés export comme la Libye et le Moyen-Orient.
  - A rappeler que ce démarrage a été retardé pour des raisons essentiellement liés à la pandémie COVID-19, avec la fermeture des frontières au Maroc, les problèmes du transport international et le retard de livraison certains équipements suite à l'indisponibilité des cartes électroniques.
  - Ce retard, conjugué à la flambée des prix des matières premières ont pénalisé lourdement les résultats de la filiale impactant substantiellement ceux du Groupe.
- > Ensuite, intervient la flambée des prix des matières premières amorcée vers la fin de l'année 2021 mais dont l'effet s'est fait ressentir en 2022. Les causes en sont multiples dont notamment : la guerre en Ukraine, la sécheresse en Europe et les restrictions écologiques. Cette inflation, aggravée par l'indisponibilité du beurre local, a eu un impact tellement important que la société, et malgré une série d'augmentations de ses prix de vente, n'arrivait pas à compenser la moitié de son effet sur la marge brute.
  - En parallèle, la Société a procédé à l'adaptation de sa politique d'achat à ce nouveau contexte, mais surtout s'est activée au niveau de la Recherche et développement à trouver des solutions ponctuelles et durables pour cette nouvelle donne.
- > Enfin, la dégradation de la situation économique en Tunisie représente pour le Groupe un défi majeur avec notamment la détérioration du pouvoir d'achat, les risques liés à la solvabilité de certains clients et le risque d'une grave dévaluation du dinar. Nonobstant, le Groupe demeure confiant quant à ses choix stratégiques basés sur un développement régional et international qui pourrait atténuer ce risque-pays qui s'aggrave de jour en jour.

Ces évènements ont permis de mettre en évidence les atouts développés par le Groupe lui permettant d'atteindre au mieux ses objectifs stratégiques : il s'agit notamment d'un outil industriel offrant une capacité suffisante et une gamme diversifiée, d'une force de frappe commerciale démontrée, et d'un savoir-faire permettant de mieux gérer les fluctuations des prix des matières premières.



#### Chiffres clés

En Milliers de Dinars	2022	2021	VARIATION	%VAR
Chiffre d'affaires	161 448	154 771	6 677	4%
Résultat d'exploitation	2 291	11 268	(8 977)	(80%)
Résultat ordinaire avant impôt	(358)	9 387	(9 745)	(104%)
Résultat net	(741)	7 733	(8 474)	(110%)

#### Chiffre d'affaires

La société Land'Or a enregistré en 2022 un chiffre d'affaires de 161 millions de dinars, en croissance de +4 % par rapport à l'exercice précédent. Ce taux de croissance faible revient au démarrage de l'exploitation du nouveau site industriel au Maroc, courant 2022, qui approvisionne désormais le marché marocain. Sur le marché local, la société a pu réaliser une croissance +24% traduisant sa résilience face à un contexte de crise économique sévère aggravée par une inflation générale enfonçant encore plus le pouvoir d'achat des tunisiens. Sur les marchés de l'export, la société a réalisé une évolution de -34% qui est imputée au démarrage de la nouvelle usine marocaine courant 2022.

#### Résultats :

Les résultats intermédiaires et net ont été fortement impactés sous l'effet d'une inflation mondiale sans précédent touchant et les matières de base, et les autres facteurs rentrant dans l'exploitation. La société, se trouvant dans l'impossibilité de répercuter tout l'impact de cette inflation sur ses prix de vente, a pu constater la dégradation de tous ces indicateurs de rentabilité.



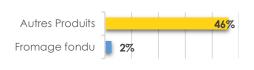
#### 1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2022

#### 1.2.1. Chiffre d'affaires

### **Analyse par famille**

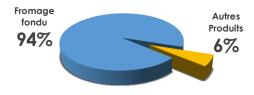
Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2022, une croissance de +4% détaillée par famille comme suit :

En Milliers de Dinars	2022	2021	VARIATION
Fromage fondu	151 549	147 994	3 555
Autres Produits	9 899	6 777	3 122
TOTAL	161 448	154 771	6 677



Taux de Croissance

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



# Commentaires:

- La société a enregistré en 2022 une croissance de +2% au niveau de la gamme classique des fromages fondus, par rapport à l'année précédente. Cette croissance faible est expliquée par la baisse des ventes à destination du Maroc suite au démarrage de la production au niveau du site industriel Marocain.
- Au niveau des marchés local et export hors Maroc, la société a réalisé des performances remarquables traduisant même un gain en parts de marché.
- On note aussi l'apport des nouveaux lancements ayant contribué à la croissance du chiffre d'affaires.

# Analyse par Marché

Côté marché, l'évolution entre 2021 et 2022 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2022	2021	VARIATION
Local	126 995	102 758	24 237
Export	34 453	52 013	-17 561
TOTAL	161 448	154 771	6 676



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





#### Commentaires:

- La société a enregistré en 2022 une croissance de +24% sur le marché local et -34% sur le marché export.
- Sur le marché local, la croissance a touché tous les canaux de distribution avec la reprise de la croissance des Collectivités, lourdement affectées par la crise sanitaire.
- L'évolution du chiffre d'affaires export est à analyser au juste titre puisque la production destinée au marché marocain n'est plus assurée par le site tunisien mais plutôt par le site marocain, et ce depuis le mois de juillet 2022.
- Avec la libération des capacités de production en Tunisie suite au démarrage de la production au Maroc, les destinations Libye et Afrique/Moyen-Orient assurent des taux de croissance notables.

# 1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2021 et 2022 se présente comme le retrace le tableau suivant :

En KTND	2022	2021	Variation	%
Revenus	163 223	156 038	7 185	5%
Marge Brute	42 867	48 994	(6 126)	(13%)
Marge Brute en $\%$	27%	32%	(5%)	
EBITDA	6 157	14 165	(8 008)	(57%)
EBITDA en %	4%	<b>9</b> %	(5%)	
EBIT	2 291	11 268	(8 977)	(80%)
EBITDA en %	1%	7%	(6%)	
Résultat Net	(741)	7 733	(8 474)	(110%)

#### > Marge Brute:

Le taux de la marge brute s'établit à 27% en 2022, enregistrant une dégradation de 5 points de base :

La tendance haussière des prix des matières premières notamment des produits laitiers, observée vers la fin de l'année 2021, est entrée en 2022 dans une spirale inflationniste sans précédent. On peut énumérer les causes, qui sont multiples, comme suit :

- COVID 19 : en plus des conséquences directes de la crise, la situation post COVID a été caractérisée par :
  - Perturbation de la logistique Internationale,
  - Flambée des prix du transport Internationale
  - Forte demande Asiatique et surtout chinoise
  - Indisponibilité de la main d'œuvre dans les pays producteurs de l'huile de palme
- **Brexit**: et ses conséquences sur l'offre et la demande des produits laitiers,
- Restrictions écologiques : visant la réduction des gaz à effet de serre ayant pour conséquence la réduction du cheptel surtout en Europe (Pays bas)
- Guerre Russie Ukraine : qui a induit une inflation sans précédent des prix :
  - Engrais pour le rendement de la poussée des herbes pour l'alimentation animale,



- Energie et essentiellement le Gaz surtout pour les manufactures de séchage du lait,
- Des produits laitiers en matière première et produit fini.
- Les huiles végétales comme conséquences des baisses de l'offre ukrainienne (premier exportateur mondial) des huiles de tournesol.
- Changements climatiques: la sécheresse en Europe durant l'été 2022 a induit:
  - Baisse de la collecte 2022 par rapport à 2021
  - Augmentation du prix du lait d'une façon exceptionnelle
  - Baisse de la production de la fécule de pomme de terre en Europe.

Cette situation a été aggravée par l'indisponibilité du beurre local sous l'effet de la crise qui touche le secteur laitier en Tunisie donnant lieu à une hausse vertigineuse de son prix le plaçant au même niveau que le prix du beurre international.

Devant cette situation inédite d'inflation grave au niveau de son impact sur le coût des intrants, mais aussi de part son caractère général, la société a multiplié les actions visant à atténuer la dégradation brusque de sa rentabilité :

- Augmentation des prix de vente : le Groupe a augmenté ses prix de vente afin de compenser le surcoût lié à la flambée des prix des matières premières, mais sans pour autant la compenser totalement à raison de :
  - Faible pouvoir d'achat,
  - Marché très compétitif,
  - Inflation générale.
- Approvisionnement : l'adaptation de la politique d'achat au nouveau contexte de cherté et d'indisponibilité des matières de base :
  - Veille continue,
  - Diversification des sources d'approvisionnement,
  - Achat d'opportunité.
- Recherche et développement: les efforts en la matière sont orientés vers la recherche de solutions visant à faire baisser le coût des formules et la substitution de certaines matières qui deviennent moins accessibles à cause du niveau de prix ou de leur disponibilité.

# > Résultat Brut d'Exploitation (EBITDA) :

Sous l'effet de la dégradation de la Marge brute, la Marge de l'EBITDA a été affectée en conséquence pour se situer à un niveau très faible de +4%. En valeur, elle s'est dépréciée de -8 MTND en passant 14,1 MTND en 2021 à 6,1 MTND en 2021.

Les charges d'exploitation ont été relativement bien maîtrisées en dépit de l'inflation qui a touché aussi la plupart des facteurs rentrant dans l'exploitation.

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

Dans le même sens de l'évolution de la Marge brute et de l'EBITDA, l'EBIT a enregistré une dépréciation de -9 MTND en passant de 11,2 MTND en 2021 à 2,3 MTND en 2022. On note ici, une augmentation des dotations aux amortissements suite à l'entrée en exploitation des investissements réalisés, et une augmentation des charges financières sous l'effet de l'évolution de l'endettement.

# > Résultat Net :

Le résultat net a évolué de +7,7 MTND en 2021 à -0,7 MTND en 2022 soit une variation de -8,5 MTND.



#### 1.2.3. Investissements:

La société a réalisé, au cours de l'année 2022, des investissements de 26,3 MTND se détaillant comme suit :

- Investissements corporels et incorporels (9,9 MTND) : il s'agit principalement de matériel industriel, de matériel de tri-génération, de matériel de transport et des investissements IT.
- Investissement financier (16,4 MTND): cet investissement correspond à la libération de l'augmentation du capital de Land'Or Maroc Industries, filiale marocaine créée en 2019 qui porte le projet industriel au Maroc.

# 1.2.4. Financement:

En 2022, la société a mis en place les crédits d'investissement suivants :

Banque	Ligne spéciale	Conditions	Montant	Date de mise en Place
Banque de Tunisie	BEI	Remboursable sur 9 ans dont 2 années de grâce	7 000	30/03/2022
	BEI	Remboursable sur 8,6 ans dont 1,5 années de grâce	1 200	20/09/2022
	BEI	Remboursable sur 8,3 ans dont 1,4 années de grâce	420	09/11/2022
			8 620	

#### 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 :

En Milliers de Dinars	20	18	20	119	20	20	20	)21	20	22
En Minicia de Dilidia	Montant	Structure								
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	25 177	33%	25 532	22%	28 850	23%	39 913	28%	45 913	26%
Valeurs financières immobilisées	201	0%	4 383	4%	19 940	16%	22 843	16%	39 216	22%
Frais préliminaires	326	0%	150	0%	147	0%	0	0%	314	0%
Valeurs d'exploitation	15 364	20%	19 147	16%	24 015	19%	31 924	23%	46 196	26%
Valeurs réalisables	19 127	25%	13 760	12%	20 258	16%	31 291	22%	28 335	16%
Autres valeurs réalisables	2 704	4%	3 116	3%	5 079	4%	8 853	6%	12 087	7%
Valeurs disponibles	13 340	17%	51 789	44%	26 331	21%	6 960	5%	5 615	3%
Total actif réel	76 238	100%	117 876	100%	124 620	100%	141 784	100%	177 676	100%
Situation nette	21 692	28%	65 057	55%	69 284	56%	75 019	53%	93 657	53%
Dettes à long terme	4 800	6%	2916	2%	4 261	3%	2 425	2%	10 370	6%
Provisions pour risques	1 765	2%	2 090	2%	2 905	2%	3 565	3%	3 820	2%
Dettes d'exploitation	14 548	19%	14 286	12%	18 185	15%	34 680	24%	30 885	17%
Autres dettes à court terme	5 209	7%	4 390	4%	4 720	4%	5 354	4%	6 198	3%
Concours et dettes bancaires à court terme	28 224	37%	29 137	25%	25 266	20%	20 742	15%	32 747	18%
Total capitaux propres et passifs	76 238	100%	117 876	100%	124 620	100%	141 784	100%	177 676	100%



Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2018	2019	2020	2021	2022
Ratios de structure						
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	Immobilisations nettes / total actifs	33%	22%	23%	28%	26%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	49%	48%	47%	41%	39%
Ratio des créances	Créances commerciales / total actifs	25%	12%	16%	22%	16%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires / total actifs	43%	27%	24%	16%	24%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres / Capitaux permanents	82%	96%	94%	97%	90%
Ratios de synthèse						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents / Valeurs immobilisées	111%	234%	157%	129%	127%
Ratio de liquidité générale	(V.expl + V.réal + V.dispo) / Total passif courant	105%	184%	157%	130%	132%
Ratio de liquidité réduite	(V.réal + V.dispo) / Total passifs courants	73%	144%	107%	78%	66%
Ratio de liquidité immédiate	V.dispo / Total passifs courants	28%	108%	55%	11%	8%
Fonds de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	1 115	38 059	24 754	14 688	18 898
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	17 437	17 346	26 447	32 034	49 536
Trésorerie nette (1)-(2)	FR-BFR	-16 323	20 712	-1 693	-17 346	-30 638

Au terme de l'exercice 2022, l'analyse des ratios de structure mettent en exergue une bonne solidité financière marquée par l'amélioration du ratio des créances qui passe de 24% à 16%, et d'un redressement à la hausse du ratio d'endettement et à la baisse du ratio solvabilité mais tout en restant à des niveaux confortables.

Côté ratios de synthèse, l'augmentation du BFR n'a été financée que partiellement par l'augmentation du Fonds de roulement, ce qui a entrainé une dépréciation de la Trésorerie. Les ratios n'ont pas accusé une évolution très significative.

#### 1.3.2. Evolution des Résultats

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

Milliers de Dinars

En Milliers de Dinars	2018	2019	2020	2021	2022
Revenus	109 662	108 985	128 022	154 771	161 448
Autres Produits d'Exploitation	642	953	1 169	1 267	1 775
Total des produits d'exploitation	110 305	109 938	129 190	156 038	163 223
Achats consommés	(68 698)	(71 125)	(87 157)	(105 778)	(118 581)
Marge en %	37,4%	34,7%	31,9%	31,7%	26,6%
Approvisionnements consommés	(2 360)	(2 772)	(2 698)	(3 268)	(3 973)
Charges du personnel	(9 274)	(9 204)	(9 493)	(10 573)	(11 458)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 807)	(3 402)	(3 751)	(2 897)	(3 866)
Autres charges d'exploitation	(14 519)	(15 959)	(17 784)	(22 254)	(23 054)
Total des charges d'exploitation	(98 658)	(102 462)	(120 884)	(144 771)	(160 932)
EBITDA	15 454	10 878	12 058	14 165	6 157
EBITDA en % du CA	14%	10%	<b>9</b> %	<b>9</b> %	4%
Résultat d'exploitation	11 646	7 476	8 306	11 268	2 291
Charges financières nettes	(4 167)	(4 302)	(3 727)	(1 989)	(3 541)
Produits des placements	-	1 749	4 540	736	65
Autres gains ordinaires	141	163	122	195	827
Autres pertes ordinaires	-	-	-	(824)	-
Résultat des activités ordinaires avant impôt	7 621	5 085	9 241	9 387	(358)
Impôts sur les sociétés	(1 674)	(1 443)	(2 993)	(1 653)	(383)
Résultat des activités ordinaires après impôt	5 946	3 643	6 248	7 733	(741)
Eléments exceptionnels	-	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice	5 946	3 643	6 248	7 733	(741)



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

En Milliers de Dinars	2018	2019	2020	2021	2022	Variation %
Revenus	110 305	109 938	129 190	156 038	163 223	5%
Marge Brute	179 003	181 062	216 348	261 816	281 804	8%
Marge en %	37,4%	34,7%	31,9%	31,7%	26,6%	(5,1%)
EBITDA	15 454	10 878	12 058	14 165	6 157	(57%)
EBITDA en %	14,0%	9,9%	9,3%	9,1%	3,8%	(5,3%)
EBIT	11 646	7 476	8 306	11 268	2 291	(80%)
Résultat Net de l'exercice	5 946	3 643	6 248	7 733	(741)	(110%)

Sur les cinq dernières années, le taux de la Marge Brute a varié entre 37% et 27% avec une nette dégradation en 2022 : la marge a été lourdement impactée par l'inflation inédite des cours des matières premières et des emballages à l'échelle mondiale. Cette tendance qui s'est poursuivie même postérieurement à l'année 2022, montre des signes de fléchissement au début de l'année 2023 à raison d'une récession économique qui touche le globe.

La société se voit obligée d'intensifier ses efforts en matière de Recherche et Développement, et diversifier ses sources d'approvisionnement afin de mieux optimiser l'impact sur son coût de revient.

1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2023

Indicateurs	1er Trimestre 2023	1er Trimestre 2022	Variation en %	Cumul au 31/12/2022
I-Chiffre d'affaires	50 911	43 414	17%	161 428
Chiffre d'affaires local	40 21 4	31 856	26%	126 890
Chiffre d'affaires à l'export	10 697	11 558	(7%)	34 538
II-Production en valeur	46 028	37 188	24%	129 155
III - Investissement	759	828	(8%)	23 929
Investissement corporel & incorporel	759	828	(8%)	7 556
Investissement financier				16 372
IV- Structure de l'endettement	39 643	30 985	28%	37 217
Endettement à Long et Moyen Terme	10 370	9 425	10%	10 370
Emprunts à moins d'un an	778	854	(9%)	1 460
Crédits de Gestion	36 807	27 660	33%	29 076
Placement & liquidités	(8 311)	(6 953)	20%	(3 689)

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

#### 1.4.1. Chiffre d'affaires

Au terme du premier trimestre 2023, la Société a réalisé une croissance de son chiffre d'affaires de +17% par rapport à la même période de 2022, grâce à des bonnes réalisations sur le marché local.



# > Marché local (+26%):

Grâce à une offre plus étoffée par des produits innovants et aux efforts commerciaux visant à acquérir de nouvelles parts de marché, la Société a réalisé une croissance de +26% de son chiffre d'affaires local.

# > Marché Export (-7%):

Le chiffre d'affaires à l'export a enregistré une évolution de -7% au cours du premier trimestre 2023 en comparaison avec la même période de 2022. A noter que le marché marocain est désormais alimenté par la nouvelle usine marocaine.

#### 1.4.2. Production

Comparée à 2022, la valeur de la production enregistre une hausse de +24% au premier trimestre 2023. Cette évolution est due essentiellement à la hausse vertigineuse des prix des matières premières et des emballages.

# 1.4.3. Investissement

Au cours du premier trimestre 2023, la société a réalisé des investissements de 759 mille dinars consistant en l'acquisition d'outillages divers.

#### 1.4.4. Endettement

Au 31/03/2023, la société affiche un endettement de 39,6 MTND par rapport à un endettement de 37,2 MTND au 31/12/2022 et un endettement de 30,9 MTND au 31/03/2022.

# 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

La Tunisie connait une crise économique sans précédent, aggravée par un contexte inflationniste à l'échelle mondiale.

Le pouvoir d'achat connait une détérioration notable, ce qui va impacter négativement la consommation des ménages. Le marché serait plus tendu et la concurrence plus acharnée. Montrant un niveau élevé de résilience face à des situations complexes, la Société gagne à accroître son agilité afin de mieux répondre à une crise qui risque de s'aggraver et de perdurer dans le temps.

### 1.5.2. Prix des matières premières et des emballages

La tendance haussière des prix des différents inputs de l'activité fromagère, commence à montrer des signes de fléchissement sous l'impact d'une récession économique mondiale. La Société demeure fortement exposée au risque d'éventuelles fluctuations de prix et particulièrement à la dévaluation du dinar. Afin d'atténuer ce risque, la Société est appelée à minimiser sa dépendance par rapport à l'importation de certaines matières de base et autres intrants.

#### 1.6. EVOLUTION PREVISIONNELLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

# 1.6.1. Prévisions d'exploitation :

Les prévisions d'exploitation sur les trois prochaines années, telles que repris du Business-plan mis à jour fin 2022, se présentent comme suit :



En Milliers de dinars	2023	2024	2025
Revenus	186 977	202 278	223 955
Consommation matières	(134 020)	(140 692)	(156 253)
Marge Brute	52 957	61 585	67 701
Marge Brute / CA (%)	28,3%	30,4%	30,2%
Charges d'Exploitation	(41 311)	(42 220)	(45 298)
EBITDA	11 646	19 365	22 403
EBITDA / CA (%)	6,2%	9,6%	10,0%
Dotation aux amort. & Prov.	(6 529)	(6 933)	(7 436)
EBIT	5 117	12 433	14 967
Charges de financement	(3 951)	(2 094)	(1 592)
Autres Gains ordinaires	1 500		
Résultat avant impôt	2 666	10 339	13 375
Impôts	(2 043)	(2 889)	(3 515)
Résultat Net	623	7 450	9 860

#### 1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 45 MTND: des investissements de 12 MTND sont destinés à une plateforme logistique afin de libérer de l'espace à l'usine de Khélidia qui sera utilisé à l'extension des ateliers de production et des dépôts de stockage, des investissements de 9,5 MTND pour l'extension des lignes de production, des investissements de l'ordre de 7 MTND pour le productivité et le maintien du site, et d'autres investissements pour une enveloppe de 16,5 MTND.

#### 1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

# 1.7.1. Bilan de l'activité en 2022

Les principales activités de la Direction R&D en 2022 sont les suivants :

- Reformulation pour faire face à l'augmentation des prix des matières premières.
- Substitution de certaines matières premières par d'autres ingrédients moins onéreux.
- Lancement des crèmes de fromage : cheddar, emmental, roquefort et permasan.
- Lancement de la gamme Street&Co: triangle, bloc et râpé.
- Lancement de la mozzarelle frais et congelé sur le site marocain.
- Assistance au démarrage du nouveau site de production au Maroc.

# 1.7.2. Les perspectives pour l'année 2023 :

Les principaux axes de développements pour l'année 2023 sont comme suit :

- Revue des formules des produits dans le but de pallier le problème de cherté de certaines matières de base.
- Etudier l'opportunité de produire, par la Société, de ses propres matières premières.
- Mettre un système de veille continue afin d'adapter les formules de production à l'évolution des prix de matières premières.
- Développement de nouveaux formats destinés à l'export.
- Développement d'une nouvelle offre produit destinée à l'export.

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

En 2022, 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 31/12/2022 est de 126.985.000 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 2022, la société a procédé à la prise de participations au capital de « Land'Or Maroc Industries » comme suit :

Date	Montant Devise	Montant TND
21/06/2022	52 740 000 MAD	16 372 200
Total	52 740 000 MAD	16 372 200

Au 31 décembre 2022, les participations de LAND'OR se détaillent comme suit :

Dénomination	Capital social	Dev	% du Capital	Montant de participat°	Dev	Montant libéré en Devise	Dev	Montant libéré en dinars
1 - ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	1 000 000	LYD	65%	650 000	LYD	195 000	LYD	226 799
2 - LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000	TND	99,97%	199 940	TND	199 940	TND	199 940
3 - LAND'OR MAROC	9 000 000	MAD	100%	9 000 000	MAD	9 000 000	MAD	1 629 616
4 - LAND'OR USA HOLDING INC	650 000	USD	100%	650 000	USD	150 000	USD	205 280
5 - LAND'OR MAROC INDUSTRIES	126 985 000	MAD	100%	126 985 000	MAD	126 985 000	MAD	39 014 957

(\*) LYD : dinar libyen MAD : Dirham marocain USD : Dollar américain



# 3. ACTIONNARIAT

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

Le capital social s'élève au 31/12/2022 à 13 784 285 dinars divisé en 13 784 285 actions de 1 dinar de nominal, toutes ordinaires, donnant droit aux mêmes droits de vote. La répartition du capital se détaille comme suit :

Catégorie	Nationalité	Nature Titres	Nombre	%
Personne morale	Tunisiens	Ordinaire	7 415 732	53,8%
Personne morale	Etrangers	Ordinaire	4 999 331	36,3%
Personne physique	Tunisiens	Ordinaire	1 288 794	9,3%
Personne physique	Etrangers	Ordinaire	73 411	0,5%
Personne physique	Tunisiens	Nanti	2 550	0,0%
Actions Gratuites non attribuées	N/A	Ordinaire	4 467	0,0%
Total			13 784 285	100,00%

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

Nom & Prénom	Nombre d'actions	% du Capital
LAND'OR HOLDING	6 566 914	47,64%
MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND IV LLC	4 986 331	36,17%

# 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 exiaibles.

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 2022, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

Administrateur	Qualité	Mandat
Hichem Ayed	Président	2022-2024
Hatem Denguezli	Membre	2022-2024
Ridha Chouria	Membre	2022-2024
Moez Joudi	Membre	2022-2024
MPEF IV (représenté par Mr Anis Kallel)	Membre	2022-2024
Chafiq Hammadi	Membre	2022-2024



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 31/12/2024.

#### 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 d'un Administrateur indépendant, 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.

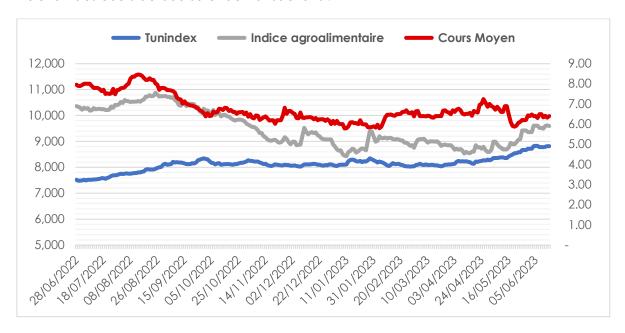
Le Conseil d'administration réuni le 01/09/2022, a décidé de fusionner les deux comités en un seul désigné « Comité d'Audit et des Risques » et ce dans l'objectif d'améliorer la synergie entre les deux volets audit et risques.



# 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 28/06/2022, le prix de l'action a fluctué entre 8,48 dinars (plus haut cours les 08, 11, 12 et 15/08/2022) et 5,73 dinars (plus bas cours le 10/01/2023).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	8,48
Cours plus bas (TND)	5,73
Cours moyen (TND)	6,64
Volume d'affaires par jour TND)	27 616
Volume d'échange par jour (Qté)	4 159
Performance	5,2%
Performance Tunindex	2%
Rendement dividende	-
PER 2022 (15/06/2023)	12,23

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 28 juin 2022 jusqu'au 15 juin 2023, un volume d'échange global de 1.023.001 actions pour 6,8 MDT, soit une moyenne de 4 159 titres par jour.

# **5.2.** DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT

Dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'AGO du 17/12/2019 et entamé le 01/07/2022, la Société a réalisé les opérations suivantes à partir de cette date jusqu'au 31/12/2022 :

Type	Nombre	Valeur	Prix Moyen
Opération	de Titres	(Dinars)	(Dinars)



Achat 24 769 181 395 7,32

# 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 DERNIÈRES ANNEES

En Milliers de Dinars	Capital Social	Réserves & Primes liées au Capital	Autres Capitaux Propres	Résultats reportés	Résultat de l'Exercice	Total des capitaux propres
Soldes au (31/12/2019) avant affectation	11 226	51 287	3 107	(4 206)	3 643	65 057
Affectation et imputations (AGO 26/06/2020)				3 643	(3 643)	-
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
Soldes au (31/12/2020) avant affectation	11 226	49 267	3 106	(564)	6 248	69 284
Affectation et imputations (AGO 25/06/2021)		284		5 963	(6 248)	-
Distribution des Dividendes (AGO 25/06/2021)		(2 245)				(2 245)
Subvention Mise à Niveau			248			248
Résultat de l'exercice 2021					7 733	7 733
Soldes au (31/12/2021) avant affectation	11 226	47 306	3 354	5 400	7 733	75 019
Affectation et imputations (AGO 28/06/2022)		657		7 077	(7 733)	-
Distribution des Dividendes (AGO 28/06/2022)						(3 592)
Augmentation de capital (AGE 19/11/2021)	2 558	20 463				23 021
Subvention Mise à Niveau			(50)			(50)
Résultat de l'exercice 2022					(741)	(741)
Soldes au (31/12/2022) avant affectation	13 784	68 426	3 304	8 884	(741)	93 657



# 7. CONTROLE DES COMPTES

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

# 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 du 26/06/2023. Il sera proposé à l'Assemblée Générale, 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 2025.

# **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 2024.



# 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 28 mai 2019.

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
- ✓ 1,6% au titre de l'accident de travail
- ✓ 1% Taxe à la Formation Professionnelle
- ✓ 1% FOPROLOS: Fond de la Promotion du Logement Social

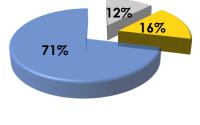
Les cotisations salariales sont quant à elles, retenues au taux de 9,18% du salaire brut.

#### 8.2. EFFECTIF

Au cours de l'année 2022, LAND'OR a renforcer son effectif par la création de 47 nouveaux postes d'emploi liés essentiellement au démarrage de l'exploitation des nouvelles lignes de fabrication.

Au 31/12/2022, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

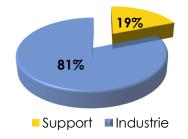
Catégorie	Effectif
Cadre	64
Maîtrise	85
Exécution	369
MOYENNE GLOBALE	518



■ Cadre Maîtrise Exécution

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

FONCTION	Effectif
Support	98
Industrie	420
Total	518

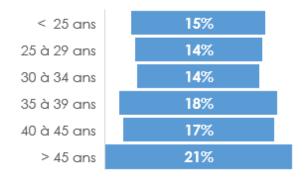


# Pyramide d'âge 2022

La nomenclature des tranches d'âge au sein de la société fait ressortir une moyenne d'âge de 36 ans. La population demeure à une prédominance jeune/mature.



Tranche d'âge	Effectif
< 25 ans	79
25 à 29 ans	75
30 à 34 ans	72
35 à 39 ans	93
40 à 45 ans	89
> 45 ans	110
Total	518



#### 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 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 2022 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	11 457 855	574	19 961
Personnel intérimaire	1 114 344	98	11 371
TOTAL	12 572 199	672	18 709

#### 8.4. POLITIQUE DE FORMATION

En 2022, LAND'OR a développé un plan de formation basé sur deux volets :

- Santé et sécurité au travail
- Environnement

A partir de là, LAND'OR a réussi à mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail « ISO 45001 », et aussi un autre de management environnemental « ISO 14001 ».

Les dépenses de formation réalisées en 2022 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Total Heures Formation	Coût par formation
Janvier	0	0	
Février	1	12	890
Mars	3	24	2 988
Avril	-	-	
Mai	1	21	2 990
Juin	2	12	2 380
Juillet	-	-	-
Août	-	-	-
Septembre	-	-	-
Octobre	13	54	7 778
Novembre	65	144	18 680
Décembre	77	102	12400



TOTAL 162 369 48 106



# 9. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE

#### 9.1. OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE ÎNTERNE :

- 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 ÎNTERNE :

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 d'Audit et 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. Il 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 d'Audit et des Risques, issu du Conseil d'Administration et présidé par un 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.



#### 1.1. Presentation sommaire DU GROUPE LAND'OR

Au 31/12/2022, 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 SARLAU" et 100% de la société marocaine "LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARLAU".

# 1.2. Presentation des societes du groupe LAND'OR au 31/12/2022

Au 31/12/2022, les sociétés composant le Groupe LAND'OR sont les suivantes :

Dénomination sociale	Capital social au 31/12/2021 (En devise locale)	Capital social au 31/12/2021 (En dinars)	Taux de participation directe de LAND'OR	Méthode de consolidation
1- LAND'OR	11 226 376 TND	11 226 376	100,00%	Intégration Globale
2- LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000 TND	200 000	99,97%	Intégration Globale
<b>3</b> - AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA LISSINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA	1 000 000 LYD	1 163 072	65,00%	Intégration Globale
4- LAND'OR USA HOLDINGS INC	6 500 000 USD	889 547	100,00%	Intégration Globale
5- LAND'OR MAROC	9 000 000 MAD	1 629 616	100,00%	Intégration Globale
6- LAND'OR MAROC INDUSTRIES	126 985 000 MAD	39 014 957	100,00%	Intégration Globale

#### ✓ LAND'OR FOODS & SERVICES

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 dans 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 FOODS & SERVICES est consolidée par la société mère LAND'OR par la méthode de l'intégration globale.

# ✓ 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 USA HOLDING INC

La filiale "LAND'OR USA HOLDING INC" est une société dont le capital est de 650.000 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.



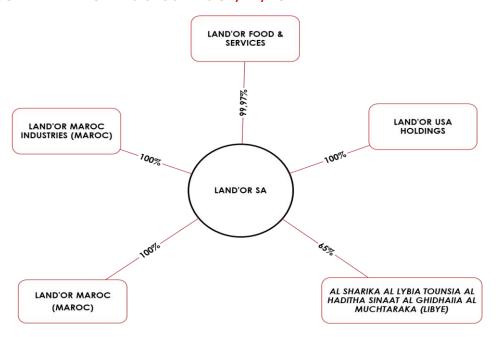
### ✓ LAND'OR MAROC SARL AU

La filiale "LAND'OR MAROC SARL AU" est une société dont le capital est de 9.000.000 Dirhams Marocains et régie par la loi Marocaine. Elle a été créée en Décembre 2011. Son objet social est le commerce et la distribution des produits agroalimentaires. Elle est détenue à hauteur de 100% par LAND'OR elle est entrée en exploitation en 2012.

#### ✓ LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARL AU

La filiale "LAND'OR MAROC INDUSTRIES SARL AU" est une société dont le capital est de 126.985.000 Dirhams Marocains 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.

# 1.3. SCHEMA FINANCIER DU GROUPE AU 31/12/2022



# 1.4. ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2022

	LAND'OR	ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	LAND'OR FOODS & SERVICES	LAND'OR MAROC	LAND'OR MAROC INDUSTRIES	LAND'OR USA HOLDING INC
LAND'OR		65%	100%	100%	100%	100%
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	0%		0%	0%	0%	0%
LAND'OR FOODS & SERVICES	0%	0%		0%	0%	0%
LAND'OR MAROC	0%	0%	0%		0%	0%
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	0%	0%	0%	0%		0%
LAND'OR USA HOLDING INC	0%	0%	0%	0%	0%	

#### 1.5. EVENEMENTS RECENTS MODIFIANT LE SCHEMA FINANCIER DU GROUPE LAND'OR

Néant



# 1.6. PRINCIPAUX INDICATEURS D'ACTIVITE DU GROUPE

# 1.6.1. CHIFFRES CLES DU GROUPE

En Milliers de Dinars	Capitaux propres avant affectation	Capitaux permanents	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaires	EBITDA	Charges fin. nettes	Résultat net
LAND'OR	93 657	104 027	85 442	161 448	2 294 587	3 476	(741)
LAND'OR FOODS ET SERVICES	3 526	3 578	1 252	7 895	1 076	(31)	1 538
AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA SINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA	349	349	2 205	-	-	-	-
LAND'OR USA HOLDINGS INC	467	467	-	-	-	-	-
LAND'OR MAROC	(19 390)	(19 390)	373	37 790	1 072	(248)	(349)
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	31 516	66 497	58 112	19 922	(3 794)	(1 933)	(7 510)

# 1.6.2.EVOLUTION DU CHIFFRES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le chiffre d'affaires du groupe a évolué comme suit durant les cinq dernières années :

En Milliers de Dinars	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes Locales	67 043	78 969	86 606	102 757	126 995
Ventes Export	44 891	31 969	44 871	56 882	63 131
Total	111 934	110 939	131 477	159 639	190 126

#### 1.6.3. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE CHAQUE SOCIETE A PART

L'évolution du chiffre d'affaires de chaque société à part sur les cinq dernières années est comme suit :

En Milliers de Dinars	2018	2019	2020	2021	2022
LAND'OR	109 662	108 984	128 022	154 771	161 448
LAND'OR FOODS & SERVICES	5 637	6 334	6 984	7 496	7 895
LAND'OR MAROC	12 429	12 429	21 364	26 889	37 790
LAND'OR MAROC INDUSTRIES		0	0	27	19 922
LAND'OR USA HOLDING INC	0	0	0	0	0
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	0	0	0	0	0

# 1.6.4. EVOLUTION DES RESULTATS DU GROUPE

L'évolution des résultats du groupe sur les trois derniers exercices avant et après retraitements de consolidation se présentent comme suit :



#### **Avant Retraitement Après Retraitement** Consolidation Consolidation En Milliers de Dinars 2020 2021 2022 2020 2021 2022 LAND'OR 7 733 7 135 6 248 (741) 7 224 (496)LAND'OR FOODS & SERVICES 541 966 1 538 541 966 786 LAND'OR MAROC 1 725 3 564 84 (349)(663)(2589)LAND'OR MAROC INDUSTRIES (234)(2227)(7 510) (121)(2033)(7 587) LAND'OR USA HOLDING INC (47) ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA (9 933) Total 6 639 8 197 (7 062) 6 981 9 632

L'évolution des résultats intermédiaires entre 2020 et 2022 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2020	2021	2022
Revenus	131 477	159 640	190 126
Marge Brute	45 834	55 173	51 556
Marge en %	34,9%	34,6%	27,1%
Approvisionnements consommés	(3 226)	(3 880)	(6 355)
Charges du personnel	(14 937)	(16 537)	(21 208)
Autres charges d'exploitation	(13 002)	(17 920)	(19 716)
EBITDA	14 669	16 835	4 277
EBITDA en %	11,2%	10,5%	2,2%
Dotations aux amortissements et provisions	(4 488)	(3 469)	(7 056)
EBIT	10 181	13 367	(2 779)
Charges financières nettes	107	(2 246)	(6 839)
Résultat Net de l'exercice	6 765	9 632	(9 933)