



## **Rapport Annuel – Exercice 2023**

Société LAND'OR



## Table des matières

1.	ACTIVITES ET RESULTATS .....	3
1.1.	EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2023 : .....	3
1.2.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2023 .....	6
1.3.	EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES .....	9
1.4.	INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2024 .....	11
1.5.	EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE D'ELABORATION DU RAPPORT .....	12
1.6.	EVOLUTION PREVISIONNELLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR .....	12
1.7.	ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT .....	13
1.8.	LES CHANGEMENTS DES METHODES D'ELABORATION ET DE PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS .....	13
2.	PARTICIPATIONS .....	15
2.1.	L'ACTIVITE DES SOCIETES DONT ELLE ASSURE LE CONTROLE .....	15
2.2.	LES PRISES DE PARTICIPATION OU LES ALIENATIONS .....	16
3.	ACTIONNARIAT .....	17
3.1.	RENSEIGNEMENT SUR LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE .....	17
3.2.	INFORMATIONS SUR LES CLAUSES D'UN PACTE .....	17
3.3.	INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS D'ACCES AUX ASSEMBLEES .....	17
3.4.	RACHAT D'ACTION, NATURE ET CADRE LEGAL .....	18
4.	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....	19
4.1.	REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	19
4.2.	PRINCIPALES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ACCORDEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....	20
4.3.	ROLE DE CHAQUE ORGANE D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....	20
4.4.	COMITES SPECIAUX ET ROLES .....	21
5.	LE TITRE EN BOURSE .....	22
5.1.	EVOLUTION DES COURS DE BOURSE ET DES TRANSACTIONS .....	22
5.2.	DEROULEMENT DES OPERATIONS DE RACHAT .....	23
6.	AFFECTATION DES RESULTATS .....	24
6.1.	BREF RAPPEL DES DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESULTATS .....	24
6.2.	TABLEAU D'EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES AINSI QUE LES DIVIDENDES VERSES AU TITRE DES 3 DERNIERES ANNEES .....	24
7.	CONTROLE DES COMPTES .....	25
8.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	26
8.1.	POLITIQUE SOCIALE .....	26
8.2.	EFFECTIF .....	26
8.3.	POLITIQUE DE REMUNERATION .....	27
8.4.	POLITIQUE DE FORMATION .....	27
9.	ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE .....	29
9.1.	OBJECTIFS DE LA SOCIETE EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE : .....	29
9.2.	ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE : .....	29
9.3.	POLITIQUE EN MATIERE DE GESTION DE RISQUE .....	29
9.4.	DESCRIPTION DES ACTIVITES ET PROCEDURES DE CONTROLE MISES EN PLACE .....	29
9.5.	INFORMATION ET COMMUNICATION .....	29
9.6.	SUIVI DU CONTROLE .....	29



## 1. ACTIVITES ET RESULTATS

### 1.1. EXPOSE SUR L'ACTIVITE ET FAITS MARQUANTS EN 2023 :

- ✓ Depuis le déclenchement de la vague inflationniste en 2022, le Groupe a déployé un plan d'action d'envergure dans l'objectif de limiter l'impact sur sa rentabilité. Ce plan a été élaboré sur la base des orientations stratégiques suivantes :
  - (1) Ajustement des prix de vente afin de compenser une partie de l'impact de la hausse des prix des intrants,
  - (2) Concentration des efforts de l'activité « recherche et développement » sur la recherche de solutions permettant de réduire sinon de maintenir les coûts de revient (reformulation, produits de substitution, intégration verticale en amont),
  - (3) Diversification des sources d'approvisionnement et ouverture sur le monde afin de saisir les opportunités potentielles en termes de prix et de disponibilité.
- ✓ Un renversement de la tendance inflationniste a été observé au cours du deuxième trimestre 2023 a permis, en plus des actions entreprises par le Groupe ci-dessus énumérées, de revenir à des niveaux de rentabilité acceptables.
- ✓ Réalisation d'une croissance de +19% grâce aux performances commerciales tant sur le marché tunisien que celui de l'export notamment en Libye.
- ✓ Land'Or SA a réalisé une participation de 2,6 MDT. Cette participation représente l'augmentation de capital de Land'Or Maroc Industries à due concurrence.
- ✓ Encaissement de crédits à moyen terme pour un montant total de 8,9 MDT, destinés au financement d'investissements.

A titre de rappel, l'année 2022 a été marquée par deux évènements majeurs : d'une part, le démarrage d'exploitation de la nouvelle unité industrielle au Maroc, et d'autre part une inflation générale et galopante des prix des matières premières. La conséquence était une dégradation de la rentabilité qui a été lourdement affectée.

Au cours du premier semestre 2023, l'inflation n'a pas fléchi et la rentabilité a évolué dans la continuité de celle réalisée en 2022. C'est à partir du deuxième trimestre 2023 que les choses ont commencé à changer positivement, avec une correction à la baisse des prix des principales matières de base. Cela, conjugué avec les efforts entrepris par la société au niveau de l'ajustement de ses prix de vente, de l'activité Recherche et Développement et de la diversification des sources d'approvisionnements, commençait à donner ses fruits.

La rentabilité a été redressée grâce essentiellement aux bonnes réalisations au cours du deuxième semestre 2023.

Sur un autre plan, la société œuvre continuellement et d'une manière structurée à minimiser sa dépendance aux fluctuations des prix des matières premières en agissant sur les axes stratégiques suivants :

- (1) Renforcement de l'activité Recherche et Développement : cela implique la mise à la disposition de cette activité des moyens nécessaires lui permettant de jouer pleinement son rôle stratégique, d'une part, et la concentration de ses efforts sur la recherche de solutions durables face à la fluctuation de prix et de disponibilité de certaines matières de base, d'autre part.
- (2) Intégration verticale en amont : afin de maîtriser le prix et la disponibilité de certaines matières de base, la société a adopté une nouvelle orientation stratégique basée sur



l'intégration verticale en amont. Il s'agit de la production, par la société, d'une partie de ses besoins en matières premières. Des investissements de production sont réalisés dans ce cadre et l'activation reste tributaire de l'évolution des prix et de la disponibilité des matières premières.

- (3) Diversification des sources d'approvisionnement : la société devient de plus en plus ouverte au monde entier pour subvenir à ses besoins en matières premières. Le choix des sources d'approvisionnement était, auparavant, motivé notamment par la proximité. Avec cette nouvelle approche stratégique, la société doit œuvrer continuellement à élargir son périmètre d'approvisionnement et atteindre des sources lointaines qui offraient des opportunités de prix ou de disponibilité. Cette orientation s'appuie sur une étroite collaboration entre les différentes directions concernées (Achat, Recherche et Développement, Supply-chain et Finance).

Par ailleurs, les performances réalisées par la société au cours de 2023, tant au niveau de la croissance de ses ventes qu'au niveau de l'amélioration de sa rentabilité, ne devraient pas recéler la dégradation de la situation économique et la détérioration du pouvoir d'achat en Tunisie, ainsi que la fragilité de la situation en Libye qui menace la libre circulation des marchandises entre les deux pays.

Face à cette situation, Le Groupe affiche une prudence mesurée mais demeure confiant par rapport aux choix stratégiques adoptés, d'un côté, et par rapport à ses capacités et des atouts reposant sur un outil industriel offrant une capacité satisfaisante et une gamme diversifiée, et sur un savoir-faire industriel et commercial confirmé, d'un autre côté.



### Chiffres clés

En Milliers de Dinars	2023	2022	VARIATION
Chiffre d'affaires	191 914	161 448	30 466
Résultat d'exploitation	11 233	2 291	8 942
Résultat ordinaire avant impôt	6 876	(358)	7 234
<b>Résultat net</b>	<b>5 637</b>	<b>(741)</b>	<b>6 378</b>

### Chiffre d'affaires

La société Land'Or a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 192 millions de dinars, en croissance de +19 % par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance est devenue possible grâce aux bonnes réalisations tant sur le marché local que celui de l'export.

Sur le marché local, la société a pu réaliser une croissance +18% reflétant des gains en parts de marché et ce malgré un contexte de crise économique aggravée par l'inflation et la dégradation du pouvoir d'achat des tunisiens. Sur les marchés de l'export, la société a réalisé une évolution de +23% grâce notamment aux performances réalisées sur le marché libyen profitant de la libération des capacités de production en Tunisie suite au démarrage de la nouvelle usine marocaine.

### Résultats :

Après une année 2022 exceptionnellement affectée au niveau de la rentabilité, les résultats intermédiaires et net ont enregistré une nette amélioration et un retour vers des niveaux acceptables en 2023. Il est à noter que ces résultats sont devenus possibles grâce à la correction de la rentabilité au cours du deuxième semestre 2023.



## 1.2. EVOLUTION DE LA SOCIETE ET DE SES PERFORMANCES EN 2023

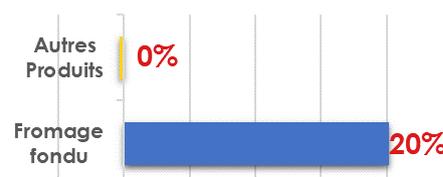
### 1.2.1. Chiffre d'affaires

#### Analyse par famille

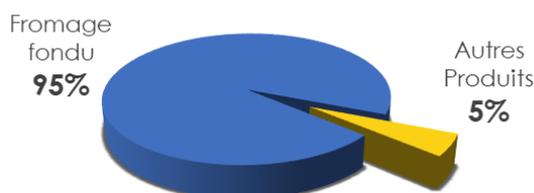
Le Chiffre d'affaires a enregistré, en 2023, une croissance de +19% détaillée par famille comme suit :

En Milliers de Dinars	2023	2022	VARIATION
Fromage fondu	182 046	151 549	30 498
Autres Produits	9 868	9 899	-32
<b>TOTAL</b>	<b>191 914</b>	<b>161 448</b>	<b>30 466</b>

Taux de Croissance



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



#### ❖ Commentaire

- La société a enregistré en 2023 une croissance de +20% au niveau de la gamme classique des fromages fondus, par rapport à l'année précédente, alors que la gamme des autres produits est restée au même niveau que 2022.
- La croissance des ventes tant sur le marché local que celui de l'export traduit un gain en parts de marché.

#### Analyse par Marché

Côté marché, l'évolution entre 2022 et 2023 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2023	2022	VARIATION
Local	149 493	126 995	22 497
Export	42 421	34 453	7 968
<b>TOTAL</b>	<b>191 914</b>	<b>161 448</b>	<b>30 466</b>

Taux de Croissance



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





❖ Commentaires :

- La société a enregistré en 2023 une croissance de +18% sur le marché local et +23% sur le marché export.
- Sur le marché local, et malgré un contexte économique difficile aggravé par une inflation générale et sévère, la société affiche une bonne résistance en inscrivant une croissance notable et un gain de parts de marché.
- Côté export, et après le démarrage du site industriel marocain et la libération, en conséquence, des capacités de production en Tunisie, la question était de savoir si la société pourrait récupérer le chiffre d'affaires auparavant réalisé vers le marché marocain ? un comparatif des réalisations de 2021 et de 2023, apporte une réponse affirmative à ce questionnement puisque la société a pu rapidement développer ses ventes vers les autres destinations et du coup récupérer la partie majeure de ses ventes en destination du Maroc.

### 1.2.2. Marges et résultats

L'évolution des résultats entre 2022 et 2023 se présente comme le retrace le tableau suivant :

En KTND	2023	2022	Variation	%
Chiffre d'affaires	191 914	161 448	30 466	19%
Autres Produits d'Exploitation	1 568	1 775	(207)	(12%)
<b>Marge Brute</b>	<b>50 997</b>	<b>42 867</b>	<b>8 130</b>	<b>19%</b>
<b>Marge Brute/CA</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,6%</b>	<b>0,0%</b>	
Frais de personnel	(15 028)	(11 458)	(3 570)	31%
Charges d'Exploitation	(21 713)	(27 027)	5 314	(20%)
<b>EBITDA</b>	<b>15 824</b>	<b>6 157</b>	<b>9 667</b>	<b>157%</b>
<b>EBITDA/CA</b>	<b>8,2%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,4%</b>	
Dotations Amortissements & Provisions	(4 591)	(3 866)	(724)	19%
<b>EBIT</b>	<b>11 233</b>	<b>2 291</b>	<b>8 942</b>	<b>390%</b>
Charges Financières	(4 719)	(3 476)	(1 243)	36%
Autres Produits/Charges	362	827	(465)	(56%)
Impôt	(1 238)	(383)	(856)	223%
<b>Résultat Net</b>	<b>5 637</b>	<b>(741)</b>	<b>6 378</b>	<b>861%</b>

> **Marge Brute :**

L'exercice 2023, au même titre que 2022, a enregistré un taux de marge brute de 26,6%. Cette stabilité apparente ne reflète en rien la trajectoire de l'évolution de la marge brute entre les deux exercices.

Une analyse semestrielle donnait une image plus claire de cette trajectoire :

En Milliers de Dinars	2022		2023	
	1 <sup>er</sup> Semestre	2 <sup>ème</sup> Semestre	1 <sup>er</sup> Semestre	2 <sup>ème</sup> Semestre
Chiffre d'affaires	82 274	79 174	93 476	98 438
Marge Brute	23 758	19 109	20 240	30 757
<b>% CA</b>	<b>28,9%</b>	<b>24,1%</b>	<b>21,7%</b>	<b>31,2%</b>

La spirale inflationniste a lourdement affecté la marge brute au cours du deuxième semestre 2022, mais le pic a été enregistré au cours du premier semestre 2023.



Il est à rappeler que 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.

Tous ces efforts, conjugués à la correction vers la baisse des prix des matières premières de base à l'exception du beurre vers la fin du premier semestre 2023, a contribué à l'amélioration notable enregistrée au titre du deuxième semestre 2023.

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

L'appréciation de la Marge brute en valeur (+19%) liée à la croissance du chiffre d'affaires, ainsi que la maîtrise de l'évolution des charges d'exploitation qui a été de +5%, ont impacté positivement l'EBITDA qui passe de 6,1 MTND en 2022 à 15,8 MTND en 2023.

Le rapport EBITDA/Chiffre d'affaires a gagné 4,4 points de base en passant de 3,8% à 8,2% entre 2022 et 2023.

#### > **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 appréciation de +8,9 MTND en passant de 2,2 MTND en 2022 à 11,2 MTND en 2023.

L'augmentation des dotations aux amortissements est liée à l'entrée en exploitation des investissements réalisés.

#### > **Résultat Net :**

Le résultat net a enregistré une hausse significative passant de -0,7 MTND en 2022 à +5,6 MTND en 2023 soit une variation de +6,3 MTND.

L'augmentation des charges financières est due à la hausse du niveau de l'endettement moyen entre 2023 et 2022, la hausse du TMM et du taux de financement en devise « Euribor ».

### **1.2.3. Investissements :**

La société a réalisé, au cours de l'année 2023, des investissements de 17,9 MTND se détaillant comme suit :

- Investissements corporels et incorporels (**15,3 MTND**) : il s'agit principalement de matériel industriel, de matériel de tri-génération, de matériel de transport et des investissements IT.
- Investissement financier (**2,7 MTND**) : cet investissement correspond essentiellement à la libération de l'augmentation du capital de Land'Or Maroc Industries.



#### 1.2.4. Financement :

En 2023, 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 7,95 ans dont 1 années de grâce	715	30/04/2023
Banque de Tunisie	BEI	Remboursable sur 7,56 ans dont 6,5 Mois de grâce	1 665	15/09/2023
UBCI	AFD	Remboursable sur 3,7 ans dont 1,4 Mois de grâce	5 100	20/06/2023
UBCI	Ligne Espagnole	Remboursable sur 12 ans dont 2 années de grâce	1 446	21/07/2023
<b>Total</b>			<b>8 926</b>	

### 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	2019		2020		2021		2022		2023	
	Montant	Structure								
Valeurs corporelles et incorporelles immobilisées nettes	25 532	22%	28 850	23%	39 913	28%	45 913	26%	57 235	32%
Valeurs financières immobilisées	4 383	4%	19 940	16%	22 843	16%	39 216	22%	41 878	23%
Frais préliminaires	150	0%	147	0%	0	0%	314	0%	157	0%
Valeurs d'exploitation	19 147	16%	24 015	19%	31 924	23%	46 196	26%	39 601	22%
Valeurs réalisables	13 760	12%	20 258	16%	31 291	22%	28 335	16%	20 605	11%
Autres valeurs réalisables	3 116	3%	5 079	4%	8 853	6%	12 087	7%	10 341	6%
Valeurs disponibles	51 789	44%	26 331	21%	6 960	5%	5 615	3%	11 862	7%
<b>Total actif réel</b>	<b>117 876</b>	<b>100%</b>	<b>124 620</b>	<b>100%</b>	<b>141 784</b>	<b>100%</b>	<b>177 676</b>	<b>100%</b>	<b>181 679</b>	<b>100%</b>
Situation nette	65 057	55%	69 284	56%	75 019	53%	93 657	53%	99 044	55%
Dettes à long terme	2 916	2%	4 261	3%	2 425	2%	10 370	6%	15 856	9%
Provisions pour risques	2 090	2%	2 905	2%	3 565	3%	3 820	2%	4 950	3%
Dettes d'exploitation	14 286	12%	18 185	15%	34 680	24%	30 885	17%	33 523	18%
Autres dettes à court terme	4 390	4%	4 720	4%	5 354	4%	6 198	3%	5 751	3%
Concours et dettes bancaires à court terme	29 137	25%	25 266	20%	20 742	15%	32 747	18%	22 555	12%
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>117 876</b>	<b>100%</b>	<b>124 620</b>	<b>100%</b>	<b>141 784</b>	<b>100%</b>	<b>177 676</b>	<b>100%</b>	<b>181 679</b>	<b>100%</b>



Le calcul des différents ratios financiers se présente ainsi :

Désignation	Formule	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ratios de structure</b>						
Ratio des immobilisations corporelles et incorporelles	Immobilisations nettes / total actifs	22%	23%	28%	26%	32%
Ratio d'âge des immobilisations	Amortissements Cumulés / immobilisations brutes	48%	47%	41%	39%	36%
Ratio des créances	Créances commerciales/ total actifs	12%	16%	22%	16%	11%
Ratio d'endettement	Dettes bancaires/ total actifs	27%	24%	16%	24%	21%
Ratio de solvabilité	Capitaux propres/Capitaux permanents	96%	94%	97%	90%	86%
<b>Ratios de synthèse</b>						
Ratio de fonds de roulement	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées	234%	157%	129%	127%	121%
Ratio de liquidité générale	(V.expl + V.réal + V.dispo) / Total passif courant	184%	157%	130%	132%	133%
Ratio de liquidité réduite	(V.réal + V.dispo) / Total passifs courants	144%	107%	78%	66%	69%
Ratio de liquidité immédiate	V.dispo / Total passifs courants	108%	55%	11%	8%	19%
Fonds de roulement (1)	Capitaux permanents - Actifs immobilisés	38 059	24 754	14 688	18 898	15 787
BFR (2)	Emplois cycliques-Ressources cycliques	17 346	26 447	32 034	49 536	31 273
Trésorerie nette (1)-(2)	FR-BFR	20 712	-1 693	-17 346	-30 638	-15 486

Au terme de l'exercice 2023, l'analyse des ratios de structure mettent en exergue une bonne solidité financière marquée par l'amélioration des ratios de créances et d'endettement contre une légère dépréciation du ratio de solvabilité mais qui reste à des niveaux confortables.

Côté ratios de synthèse, en dépit de la croissance importante du chiffre d'affaires, le niveau du BFR a enregistré une baisse très significative grâce aux efforts d'optimisation entrepris par le management. En conséquence, la Trésorerie a connu une nette amélioration.

### 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	2019	2020	2021	2022	2023
Revenus	108 985	128 022	154 771	161 448	191 914
Autres Produits d'Exploitation	953	1 169	1 267	1 775	1 568
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>109 938</b>	<b>129 190</b>	<b>156 038</b>	<b>163 223</b>	<b>193 481</b>
Achats consommés	(71 125)	(87 157)	(105 778)	(118 581)	(140 917)
<b>Marge en %</b>	<b>34,7%</b>	<b>31,9%</b>	<b>31,7%</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,6%</b>
Approvisionnements consommés	(2 772)	(2 698)	(3 268)	(3 973)	(4 371)
Charges du personnel	(9 204)	(9 493)	(10 573)	(11 458)	(15 028)
Dotations aux amortissements et provisions	(3 402)	(3 751)	(2 897)	(3 866)	(4 591)
Autres charges d'exploitation	(15 959)	(17 784)	(22 254)	(23 054)	(17 342)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>(102 462)</b>	<b>(120 884)</b>	<b>(144 771)</b>	<b>(160 932)</b>	<b>(182 249)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>10 878</b>	<b>12 058</b>	<b>14 165</b>	<b>6 157</b>	<b>15 824</b>
<b>EBITDA en % du CA</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>7 476</b>	<b>8 306</b>	<b>11 268</b>	<b>2 291</b>	<b>11 233</b>
Charges financières nettes	(4 302)	(3 727)	(1 989)	(3 541)	(5 740)
Produits des placements	1 749	4 540	736	65	1 022
Autres gains ordinaires	163	122	195	827	362
Autres pertes ordinaires	-	-	(824)	-	-
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b>	<b>5 085</b>	<b>9 241</b>	<b>9 387</b>	<b>(358)</b>	<b>6 876</b>



Impôts sur les sociétés	(1 443)	(2 993)	(1 653)	(383)	(1 238)
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>	<b>7 733</b>	<b>(741)</b>	<b>5 637</b>
Eléments exceptionnels	-	-	-	-	-
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>	<b>7 733</b>	<b>(741)</b>	<b>5 637</b>

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

En Milliers de Dinars	2019	2020	2021	2022	2023	Variation %
Revenus	108 985	128 022	154 771	161 448	191 914	19%
Marge Brute	37 860	40 864	48 994	42 867	50 997	19%
<b>Marge en %</b>	<b>34,7%</b>	<b>31,9%</b>	<b>31,7%</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,6%</b>	<b>0,0%</b>
EBITDA	10 878	12 058	14 165	6 157	15 824	157%
<b>EBITDA en %</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>3,8%</b>	<b>8,2%</b>	<b>4,4%</b>
EBIT	7 476	8 306	11 268	2 291	11 233	390%
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>3 643</b>	<b>6 248</b>	<b>7 733</b>	<b>(741)</b>	<b>5 637</b>	<b>(861%)</b>

Le taux de la Marge Brute a connu une dépréciation notable sur les deux derniers exercices sous l'effet de l'inflation des cours des matières premières à l'échelle mondiale. Sur la base de l'amélioration enregistrée au cours du deuxième semestre 2023 et de la tendance de fin d'année, on pourrait prévoir le rétablissement du taux de la marge brute pour atteindre les niveaux enregistrés avant la crise des matières premières.

#### 1.4. INDICATEURS D'ACTIVITE TRIMESTRIELS AU 31/03/2024

Indicateurs	1er Trimestre 2024	1er Trimestre 2023	Variation en %	Cumul au 31/12/2023 <sup>(2)</sup>
<b>I-Chiffre d'affaires</b>	<b>51 370</b>	<b>50 911</b>	<b>1%</b>	<b>191 914</b>
Chiffre d'affaires local	45 424	40 214	13%	149 493
Chiffre d'affaires à l'export	5 947	10 697	(44%)	42 421
<b>II-Production en valeur</b>	<b>40 571</b>	<b>46 028</b>	<b>(12%)</b>	<b>156 177</b>
<b>III - Investissement</b>	<b>1 053</b>	<b>759</b>	<b>39%</b>	<b>17 900</b>
Investissement corporel & incorporel	1 053	759	39%	15 253
Investissement financier				2 646
<b>IV- Structure de l'endettement</b>	<b>40 477</b>	<b>39 643</b>	<b>2%</b>	<b>26 549</b>
Endettement à Long et Moyen Terme	15 414	10 370	49%	15 856
Emprunts à moins d'un an	3 118	778	301%	2 801
Crédits de Gestion	29 312	36 807	(20%)	19 754
Placement & liquidités	(7 367)	(8 311)	(11%)	(11 862)

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

(2) Les chiffres cumulés au 31/12/2023 ont été retraités par rapport à ceux publiés au niveau du communiqué du 4<sup>ème</sup> trimestre 2023.

##### 1.4.1. Chiffre d'affaires



Au terme du premier trimestre 2024, la Société a réalisé un chiffre d'affaires de 51,4 MTND enregistrant une évolution de +1% par rapport à la même période de 2023, et ce en dépit des bonnes réalisations sur le marché local.

> **Marché local (+13%) :**

Confirmant ses bonnes réalisations sur le marché local, la Société enregistre, à la fin du premier trimestre 2024, une croissance de +13% de son chiffre d'affaires local par rapport à la même période de l'année précédente.

> **Marché Export (-44%) :**

Les réalisations à l'export ont été fortement impactées par le blocage de l'ouverture des accreditifs en Libye.

**1.4.2. Production**

Comparée à 2023, la valeur de la production enregistre une baisse de -12% au premier trimestre 2024. Cette évolution est due essentiellement à la correction vers la baisse des prix des matières premières.

**1.4.3. Investissement**

Au cours du premier trimestre 2024, la société a réalisé des investissements de 1 MTND consistant en l'acquisition de divers outillages et aménagements.

**1.4.4. Endettement**

Au 31/03/2024, la société affiche un endettement de 40,5 MTND par rapport à un endettement de 26,5 MTND au 31/12/2023 et un endettement de 39,6 MTND au 31/03/2023.

**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 Libye**

La situation en Libye connaît depuis le début de l'année 2024 des difficultés liées à l'ouverture des accreditifs par les clients libyens et aux blocages répétitifs au niveau de la frontière.

Cette situation impacte considérablement les ventes de la société vers cette destination. Les réalisations en termes de chiffre d'affaires export depuis le début de l'année et jusqu'à la rédaction du présent rapport ont été lourdement affectées.

**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	2024	2025	2026
<b>Revenus</b>	<b>202 278</b>	<b>223 955</b>	<b>235 743</b>
Consommation matières	(140 692)	(156 253)	(160 259)
<b>Marge Brute</b>	<b>61 585</b>	<b>67 701</b>	<b>75 484</b>
Marge Brute / CA (%)	30,4%	30,2%	32,0%
Charges d'Exploitation	(42 220)	(45 298)	(47 681)
<b>EBITDA</b>	<b>19 365</b>	<b>22 403</b>	<b>27 803</b>
EBITDA / CA (%)	9,6%	10,0%	11,8%
Dotation aux amort. & Prov.	(6 933)	(7 436)	(7 435)
<b>EBIT</b>	<b>12 433</b>	<b>14 967</b>	<b>20 368</b>
Charges de financement	(2 094)	(1 592)	(1 591)



Autres Gains ordinaires			
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>10 339</b>	<b>13 375</b>	<b>18 777</b>
Impôts	(2 889)	(3 515)	(3 514)
<b>Résultat Net</b>	<b>7 450</b>	<b>9 860</b>	<b>15 263</b>

### 1.6.2. Investissement prévisionnel

Le plan d'investissement sur les trois prochaines années totalise 13,5 MTND, englobant l'acquisition d'équipements industriels, le renouvellement du parc automobile, des investissements de maintien et de productivité et d'autres investissements incorporels.

## 1.7. ACTIVITE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

### 1.7.1. Bilan de l'activité en 2023

La société a toujours réservé une place de choix à l'activité Recherche Développement (R&D) qui a contribué à l'élargissement et la diversification de la gamme des produits fabriqués par Land'Or. Cela a permis, au Groupe, de renforcer sa compétitivité par des produits nouveaux, innovants et adaptés aux besoins des marchés.

Les bouleversements occasionnés par un contexte inflationniste mondial aggravés par l'indisponibilité de certaines matières de base, ont poussé la société à recadrer les priorités de l'activité R&D. les efforts sont désormais orientés vers la recherche de solutions permettant la maîtrise et le contrôle des coûts de revient.

Dans la continuité des chantiers lancées en 2022, l'activité R&D a poursuivi ses efforts en 2023 selon les axes suivants :

- Revue des formules de fabrication des produits affectés soit par l'augmentation des prix des intrants soit par l'indisponibilité de certaines matières premières.
- Substitution de certaines matières premières par d'autres ingrédients moins onéreux.
- Mise en place d'une stratégie d'intégration verticale permettant à la société de produire une partie de ses propres matières premières.
- Etroite collaboration avec la direction achats dans l'objectif de diversification des sources d'approvisionnement.
- Lancement de nouveaux produits et de nouvelles gammes de produits en Tunisie et au Maroc : crèmes de cuisson, sauce fromagère, autres sauces...

### 1.7.2. Les perspectives pour l'année 2024 :

Les principaux axes de développements pour l'année 2024 se présentent comme suit :

- Doter l'activité R&D des ressources et moyens requis lui permettant de jouer pleinement son rôle stratégique : apporter des solutions d'agilité et de flexibilité pour agir dans un monde en mouvance permanente.
- Mettre en place une veille continue visant à adapter les formules de production à l'évolution des prix de matières premières.
- Contribuer activement et en étroite collaboration avec les directions concernées pour la concrétisation de la stratégie d'intégration verticale en amont et de la stratégie de diversification et d'élargissement des sources d'approvisionnement.

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



En 2023, 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 31/12/2023, 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 31/12/2023 est de 135.504.000 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 2023, la société a procédé à la prise de participation au capital de « Land'Or Maroc Industries » comme suit :

Date	Montant Devise	Montant TND
22/06/2023	8 519 000 MAD	2 646 439
<b>Total</b>	<b>8 519 000 MAD</b>	<b>2 646 439</b>

Au 31 décembre 2023, les participations de LAND'OR se détaillent comme suit :

Dénomination	Capital social	Dev	% du Capital	Montant participation	Dev	Montant libéré en Devise	Dev	Montant libéré en dinars
<b>1</b> ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	1 000 000	LYD	65%	650 000	LYD	195 000	LYD	226 799
<b>2</b> LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000	TND	99,97%	199 940	TND	199 940	TND	199 940
<b>3</b> LAND'OR MAROC	9 000 000	MAD	100%	9 000 000	MAD	9 000 000	MAD	1 629 616
<b>4</b> LAND'OR USA HOLDING INC	650 000	USD	100%	650 000	USD	150 000	USD	205 280
<b>5</b> LAND'OR MAROC INDUSTRIES	135 504 000	MAD	100%	135 504 000	MAD	135 504 000	MAD	41 661 397

(\*) 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 31/12/2023 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	Nombre	%
Personne morale	Tunisiens	7 434 657	53,9%
Personne morale	Etrangers	4 999 331	36,3%
Personne physique	Tunisiens	1 272 391	9,2%
Personne physique	Etrangers	73 445	0,5%
Actions Gratuites non attribuées	N/A	4 461	0,0%
<b>Total</b>		<b>13 784 285</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	6 566 914	47,6%
MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND IV LLC	4 986 331	36,2%

#### 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 2023, le Conseil d'Administration se compose comme suit :

<b>Administrateur</b>	<b>Qualité</b>	<b>Mandat</b>
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.

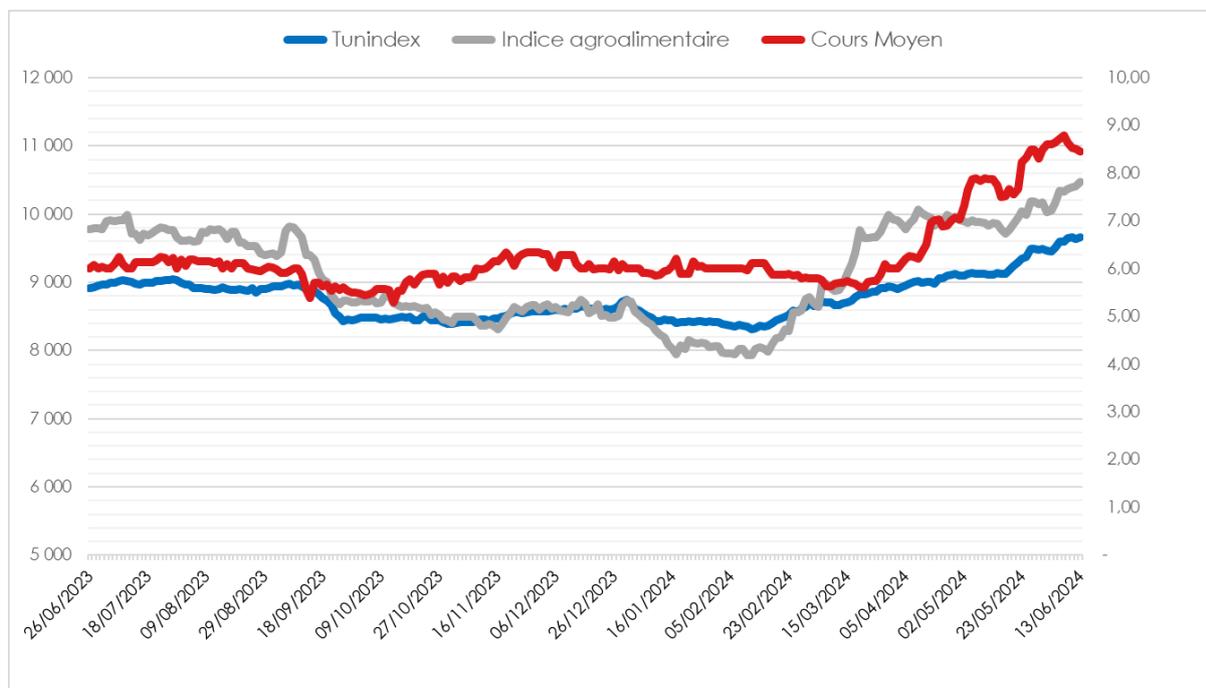
Le Conseil d'administration réuni le 01/09/2022, a décidé de fusionner les deux comités en un seul désigné « Comité d'Audit et des Risques » et ce dans l'objectif d'améliorer la synergie entre les deux volets audit et risques.



## 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 26/06/2023, le prix de l'action a fluctué entre 8,81 dinars (plus haut cours le 07/06/2024) et 5,30 dinars (plus bas cours le 12/10/2023).

Libellé	Valeur
Cours plus haut (TND)	8,81
Cours plus bas (TND)	5,30
Cours moyen (TND)	6,99
Volume d'affaires par jour (TND)	15 859
Volume d'échange par jour (Qté)	2 270
Performance	40,9%
Performance Tunindex	8,4%
Rendement dividende	-
PER 2023 (mai 2024)	17,27

Côté liquidité du titre, LAND'OR a enregistré, depuis le 26 juin 2023 jusqu'au 13 juin 2024, un volume d'échange global de 542.445 actions pour 3,8 MDT, soit une moyenne de 2 270 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 en 2023 (entre le 01/01/2023 et le 18/01/2023) :

Type Opération	Nombre de Titres	Valeur (Dinars)	Prix Moyen (Dinars)
Achat	3 060	18 506	6,05



## 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 Dinars	Capital Social	Réserves & Primes liées au Capital		Autres Capitaux Propres				Résultats reportés	Résultat de l'Exercice	Total des capitaux propres
		Réserve Légale	Prime d'émission	Réserves spéciale de réévaluation	Autres réserves	Subvention d'invest.	Actions rachetées par la Société			
<b>Soldes au (31/12/2021) avant affectation</b>	<b>11 226 376</b>	<b>365 277</b>	<b>46 940 296</b>	<b>3 052 403</b>	<b>50 010</b>	<b>251 709</b>	<b>-</b>	<b>5 399 972</b>	<b>7 733 201</b>	<b>75 019 244</b>
Affectation et imputations (AGO 28/06/2022)		656 659						3 484 102	(4 140 761)	-
Distribution des Dividendes (AGO 28/06/2022)									(3 592 440)	(3 592 440)
Augmentation de capital (AGE 19/11/2021)	2 557 909		20 463 272							23 021 181
Subvention Mise à Niveau						(50 342)				(50 342)
Résultat de l'exercice 2022									(741 057)	(741 057)
<b>Soldes au (31/12/2022) avant affectation</b>	<b>13 784 285</b>	<b>1 021 936</b>	<b>67 403 568</b>	<b>3 052 403</b>	<b>50 010</b>	<b>201 367</b>	<b>-</b>	<b>8 884 074</b>	<b>(741 057)</b>	<b>93 656 586</b>
Affectation et imputations (AGO 26/06/2023)		356 492						(1 097 549)	741 057	-
Distribution des Dividendes (AGO 26/06/2023)										-
Subvention Mise à Niveau						(50 341)				(50 341)
Rachat d'actions propres			(172 072)				(27 829)			(199 901)
Résultat de l'exercice 2023									5 637 248	5 637 248
<b>Soldes au (31/12/2023) avant affectation</b>	<b>13 784 285</b>	<b>1 378 428</b>	<b>67 231 496</b>	<b>3 052 403</b>	<b>50 010</b>	<b>151 026</b>	<b>(27 829)</b>	<b>7 786 525</b>	<b>5 637 248</b>	<b>99 043 592</b>



## **7. CONTROLE DES COMPTES**

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

**Les Commissaires aux Comptes Associés, M.T.B.F (Membre du réseau international PwC)**

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

Téléphone : +(216) 71 963 200  
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 2025.

**A.M.C Ernst & Young:**

EY Tower  
Av. Fadhel Ben achour  
Centre Urbain Nord  
1003, Tunis-Tunisie

Téléphone : +(216) 31 342 111  
Télécopie : +(216) 70 164 810

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 29 avril 2022.

Ce dernier avenant porte trois tableaux d'augmentations annuelles pour les années 2022, 2023 et 2024, le taux d'augmentation est de 6.75% de salaire de base conventionnel.

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% cotisation de sécurité sociale
- ✓ 1,6% cotisation au titre d'accidents de travail
- ✓ 1% Taxe à la Formation Professionnelle
- ✓ 1% FOPROLOS : Fonds de Promotion des Logements Sociaux

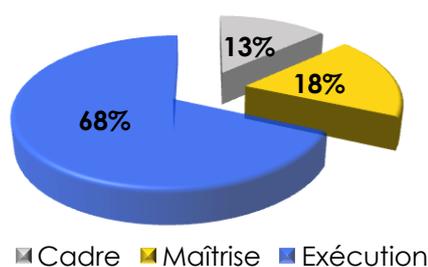
Les cotisations salariales sont quant à elles, retenues au taux de 9,18% du salaire brut.

### 8.2. EFFECTIF

Le projet de restructuration de l'activité de la filiale Land'Or Food & Services visant une meilleure affectation de ressources et une meilleure synergie au sein du Groupe, a donné lieu à un transfert d'un effectif commercial à la société Land'Or. Ceci explique en grande partie l'évolution de l'effectif de Land'Or qui passe de 518 employés en 2022 à 613 employés en 2023.

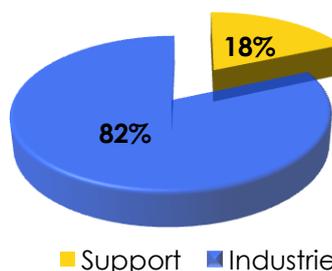
Au 31/12/2023, la répartition de l'effectif de la société LAND'OR par catégorie est la suivante :

Catégorie	Effectif
Cadre	82
Maîtrise	112
Exécution	419
<b>MOYENNE GLOBALE</b>	<b>613</b>



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

FONCTION	Effectif
Support	113
Industrie	500
<b>Total</b>	<b>613</b>

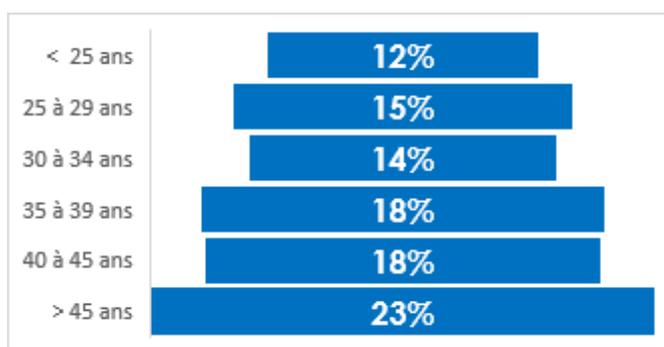




### Pyramide d'âge 2023

La nomenclature des tranches d'âge au sein de la société fait ressortir une moyenne d'âge de 37 ans. La population demeure à une prédominance jeune/mature.

Tranche d'âge	Effectif
< 25 ans	75
25 à 29 ans	94
30 à 34 ans	85
35 à 39 ans	111
40 à 45 ans	109
> 45 ans	139
<b>Total</b>	<b>613</b>



### 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 2023 comme suit :

Catégorie	Masse salariale	Effectif moyen	Salaire annuel moyen
Personnel permanent	15 027 674	458	32 812
Personnel intérimaire	1 482 546	143	10 367
<b>TOTAL</b>	<b>16 510 220</b>	<b>601</b>	<b>27 471</b>

### 8.4. POLITIQUE DE FORMATION

Pour l'année 2023, le plan de formation a été orienté pour satisfaire les besoins suivants :

- Mise à jour de la Norme ISO 14001 version 2015
- Habilité technique
- Secourisme



Les dépenses de formation réalisées en 2023 ainsi que le nombre de bénéficiaires sont détaillés dans le tableau suivant :

Mois	Nombre de bénéficiaires	Total Heures Formation	Coût par formation
Janvier	31	54	5 040
Février	-	-	-
Mars	-	-	-
Avril	-	-	-
Mai	22	36	4 020
Juin	15	36	4 025
Juillet	19	54	6 270
Août	40	164	2 400
Septembre	11	24	2 800
Octobre	5	36	4 132
Novembre	19	48	9 260
Décembre	16	72	8 380
<b>TOTAL</b>	<b>178</b>	<b>524</b>	<b>46 327</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 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 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. 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.



## **Rapport Annuel – Exercice 2023**

Groupe LAND'OR



## Table des matières

<b>1.1. PRESENTATION SOMMAIRE DU GROUPE LAND'OR</b> .....	3
<b>1.2. PRESENTATION DES SOCIETES DU GROUPE LAND'OR AU 31/12/2023</b> .....	3
<b>1.3. SCHEMA FINANCIER DU GROUPE AU 31/12/2023</b> .....	4
<b>1.4. ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2023</b> .....	4
<b>1.5. EVENEMENTS RECENTS MODIFIANT LE SCHEMA FINANCIER DU GROUPE LAND'OR</b> .....	5
<b>1.6. PRINCIPAUX INDICATEURS D'ACTIVITE DU GROUPE</b> .....	5



## 1.1. PRESENTATION SOMMAIRE DU GROUPE LAND'OR

Au 31/12/2023, 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 31/12/2023

Au 31/12/2023, les sociétés composant le Groupe LAND'OR sont les suivantes :

Dénomination sociale	Capital social au 31/12/2023 (En devise locale)	Capital social au 31/12/2023 (En dinars)	Taux de participation directe de LAND'OR	Méthode de consolidation
1- LAND'OR	13 784 285 TND	13 784 285	100,00%	Intégration Globale
2- LAND'OR FOODS & SERVICES	200 000 TND	200 000	99,97%	Intégration Globale
3- 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	650 000 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	135 504 000 MAD	41 661 397	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.



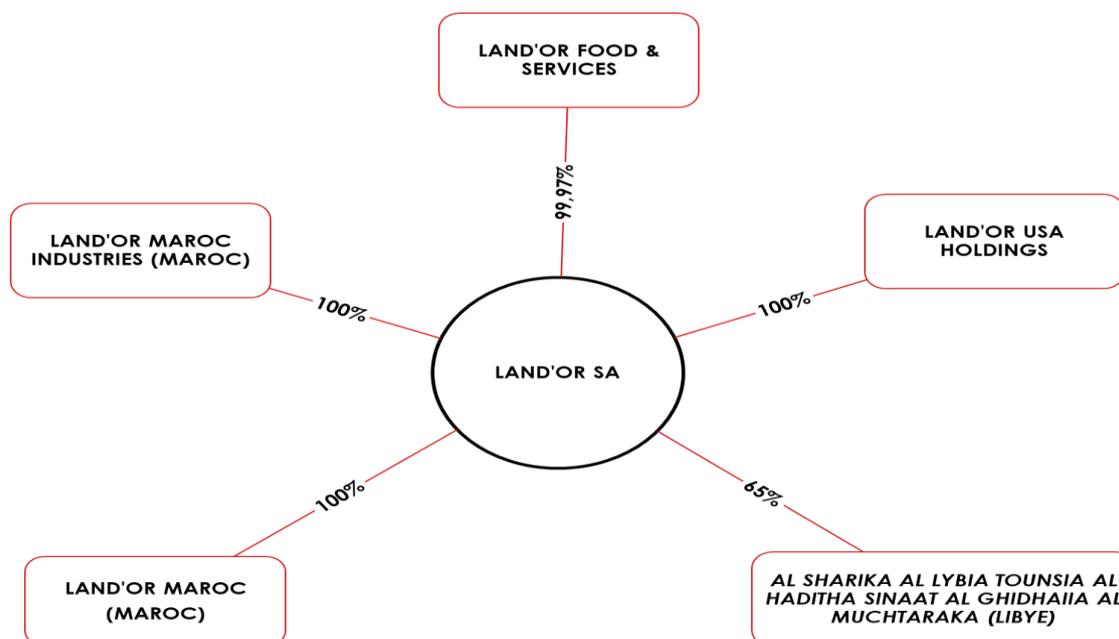
✓ LAND'OR MAROC SARL AU

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 135.504.000 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 31/12/2023



### 1.4. ETAT DES PARTICIPATIONS ENTRE LES SOCIETES DU GROUPE AU 31/12/2023

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



## 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	99 044	114 900	99 270	191 914	15 824	(5 740)	5 637
LAND'OR FOODS ET SERVICES	2 833	2 837	988	3 077	499	(31)	307
AL SHARIKA AL LYBIA TOUNISIA AL HADITHA SINAAT AL GHIDHAIIA AL MUSHTARAKA	193	193	915	-	-	-	0
LAND'OR USA HOLDINGS INC	459	459	-	-	-	-	0
LAND'OR MAROC	(20 321)	(20 321)	498	61 607	506	177	183
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	38 001	71 168	60 833	58 646	4 680	(1 831)	451

### 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	2019	2020	2021	2022	2023
Ventes Locales	78 969	86 606	102 757	150 196	212 696
Ventes Export	31 969	44 871	56 882	39 930	42 689
<b>Total</b>	<b>110 939</b>	<b>131 477</b>	<b>159 639</b>	<b>190 126</b>	<b>255 385</b>

### 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	2019	2020	2021	2022	2023
LAND'OR	108 984	128 022	154 771	161 448	191 914
LAND'OR FOODS & SERVICES	6 334	6 984	7 496	7 895	3 077
LAND'OR MAROC	12 429	21 364	26 889	37 790	61 607
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	0	0	27	19 922	58 646
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 :



En Milliers de Dinars	Avant Retraitement Consolidation			Après Retraitement Consolidation		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
LAND'OR	7 733	(741)	5 637	7 135	(496)	5 622
LAND'OR FOODS & SERVICES	966	1 538	307	966	786	331
LAND'OR MAROC	1 725	(349)	183	3 564	(2 589)	517
LAND'OR MAROC INDUSTRIES	(2 227)	(7 510)	451	(2 033)	(7 587)	371
LAND'OR USA HOLDING INC	-	-	-	-	(47)	-
ECHARIKA ALYBIA TOUNISIA ALHADITHA LISSINAAT ALGHIDHAIIA ALMOUCHTARAKA	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8 197</b>	<b>(7 062)</b>	<b>6 578</b>	<b>9 632</b>	<b>(9 933)</b>	<b>6 841</b>

L'évolution des résultats intermédiaires entre 2021 et 2023 se présente comme suit :

En Milliers de Dinars	2021	2022	2023
<b>Revenus</b>	<b>159 640</b>	<b>190 126</b>	<b>255 385</b>
Marge Brute	55 173	51 556	71 046
<b>Marge en %</b>	<b>34,6%</b>	<b>27,1%</b>	<b>27,8%</b>
Approvisionnements consommés	(3 880)	(6 355)	(7 334)
Charges du personnel	(16 537)	(21 208)	(23 226)
Autres charges d'exploitation	(17 920)	(19 716)	(19 075)
<b>EBITDA</b>	<b>16 835</b>	<b>4 277</b>	<b>21 411</b>
<b>EBITDA en %</b>	<b>10,5%</b>	<b>2,2%</b>	<b>8,4%</b>
Dotations aux amortissements et provisions	(3 469)	(7 056)	(7 258)
<b>EBIT</b>	<b>13 367</b>	<b>(2 779)</b>	<b>14 154</b>
Charges financières nettes	(2 246)	(6 839)	(5 652)
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>9 632</b>	<b>(9 933)</b>	<b>6 841</b>