

# SOCIÉTÉ MAGASIN GENERAL



# RAPPORT DE GESTION

---

EXERCICE 2021

Avril 2022



---

## **Table des matières**

I.	Activité et résultats .....	3
II.	Participations : .....	6
III.	Actionnariat : .....	8
IV.	Organes d'administration et de direction : .....	12
V.	Le titre en bourse : Evolution du cours de l'action au cours de 2021 : .....	14
VI.	Affectation des résultats .....	20
VII.	Gestion des ressources humaines : .....	22
VIII.	Etats financiers de l'exercice 2021 : .....	23
IX.	Le contrôle interne : .....	27



## I. Activité et résultats

### 1. Exposé sur l'activité, la situation et les résultats de la société :

#### Activité de la société au cours du dernier exercice :

L'activité commerciale de la Société Magasin Général au cours de l'exercice 2021 a été marquée principalement par le maintien de sa position sur le marché Tunisien en terme de chiffre d'affaires réalisé en 2021 et au début du premier trimestre 2022.

#### Les résultats d'exploitation fin Décembre 2021 :

L'année 2021 s'est clôturée sur un chiffre d'affaires (HT) de 928 332 MD et un résultat net déficitaire de 18 203 MD, contre un chiffre d'affaires (HT) de 935 452 MD et un résultat déficitaire de 12 898 MD en 2020.

#### Évolution prévisible de la situation de la Société :

Désignation	Réalisé 2021	Réalisé 2020	Variation
Chiffre d'affaires	928 332	935 452	(7 120)
Achat de Marchandises	780 524	780 866	(342)
Marge Comptable	147 808	154 586	(6 778)
Marge comptable en %	15,92%	16,53%	
Résultat Net	(18 203)	(12 898)	(5 305)

En 2021 la marge comptable a diminué par rapport à celle de 2020, elle est de l'ordre de 15,92% en 2021 contre 16,53% en 2020.

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Capitaux propres avant Résultat	62 155	76 370	93 254	104 026	90 898
Capitaux propres après Résultat	84 282	97 569	103 955	91 128	72 694
Dividendes	8 037	4 592	-	-	-

#### Évolution des Capitaux Propres et des dividendes :



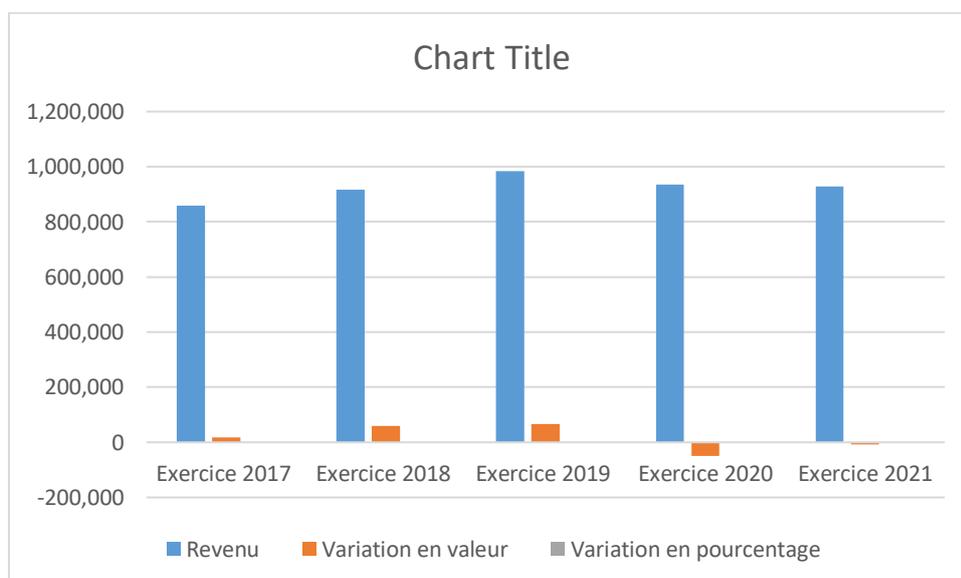
## 2. L'évolution de la société et de ses performances au cours des 5 dernières années :

L'année 2021 s'est clôturée sur un chiffre d'affaires HT de 928 332 MD contre 935 452 MD en 2020 soit une baisse de 1%.

### Évolution du Chiffre d'Affaires (H.T) durant les 5 dernières années :

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
<b>Revenu</b>	859 189	917 545	983 739	935 452	928 332
<b>Variation en valeur</b>	17 917	58 356	66 194	-48 287	-7 120
<b>Variation en pourcentage</b>	2%	6%	7%	-5%	-1%

L'histogramme suivant nous montre l'évolution du chiffre d'affaires de la société tout au long des cinq dernières années :



**3. Les indicateurs d'activité 2021/2020**

<b>Indicateurs d'activité</b>	<b>Du 01/01/2021 au 31/12/2021*</b>	<b>Du 01/01/2020 au 31/12/2020</b>
CA TTC	965 848	981 929
CA HT	928 379	935 452
Achats de marchandises vendues	780 296	780 866
Charges financières	34 199	35 962
Produis financiers	10 697	20 811
Charge du personnel	71 345	75 728
Ratio Masse salariale/CA	7,68%	8,10%
Nombre des points de vente	102	104

- Le chiffre d'affaires HT relatif à 2021 a enregistré une baisse d'environ 2% par rapport à celui enregistré à la même période de l'exercice précédent.
- Les charges du personnel relatives à 2021 ont enregistré une baisse de 6% par rapport à celles constatées au cours de la même période de l'exercice précédent.
- Le nombre de point de vente est passé de 104 unités à la fin du 4ème trimestre 2020 à 102 unités à la fin du 4ème trimestre 2021, et ce suite à La fermeture de MG Maxi Kairouan et MG Proxi Nabeul.

**4. Les principaux risques auxquels le secteur est confronté :**

Le secteur de la grande distribution moderne subit actuellement des risques majeurs à savoir :

- L'instabilité sécuritaire qui peut créer des événements qui menacent les points de ventes ;
- La baisse du pouvoir d'achat des consommateurs qui a un effet considérable sur la rentabilité des sociétés du secteur ;
- L'augmentation des cours de change qui a pour conséquence l'évolution des couts d'achat de marchandises, et par conséquent la baisse de la marge à appliquer ;
- Le marché parallèle qui ne cesse d'arracher une part importante du chiffre d'affaires.

**5. Faits marquants de l'année 2021 :**

Les jours de confinements et de couvre-feu durant l'année 2021 ont générés 173 jours de fermetures répartis sur 17 magasins dont Moknine 52 J, Kairouan 21 J, Proxi Béja 17 J, City Béja 14 J, Kef 12 J, Tajerouine 10 J, Medjez el Beb 7 J, Nefza 7 J, Kasserine 6 J, Sidi Bouzid 6 J,...

**6. Activité en matière de recherche et développement :**

Une entité « Développement et Innovation » est créé au sein de la Direction Générale chargée par l'amélioration de la connaissance et du service client, l'optimisation de la rentabilité des Investissements, des activités et des Cash-flows et la maîtrise des flux d'information.

**7. Les changements des méthodes d'élaboration et de présentation des états financiers :**

Aucun changement n'a été enregistré qui concerne les méthodes d'élaboration et de présentation des états financiers individuels.

**II. Participations :****1. L'activité des sociétés contrôlées par la Société Magasin Général :**

Les activités des sociétés dont la Société Magasin Général assure le contrôle sont présentées dans le tableau suivant :

<b>Société</b>	<b>Activité principale</b>
Société Magasin Général	Commerce de détails à rayons multiples
Centrale Magasin Général	Commerce de gros
Immobilière Magasin Général	Promotion immobilière
BHM	Commerce de gros
BHM Distribution	Bailleur de fonds de commerce
SS Auto	Prestation de service pour matériel roulant
Forma Pro *	Formation
Immobilière BHM	Promotion immobilière
La Société NEXUS	Conceptrice et propriétaire de la solution de gestion
FOUNA DISTRIBUTION	L'exploitation d'un supermarché en ligne
LMG**	Activités transport
MG SICAR	Prise de participation dans d'autres Sociétés
MG International	L'exportation des marchandises et des produits
MG INVEST	Prise de participation dans d'autres Sociétés
CLOUD MASTER	Service Informatique

*\*Il s'agit d'une entreprise associée, et non pas d'une filiale.*

*\*\* Changement de dénomination et d'objet social de la société CIVA en LMG*

**2. Les prises de participation :**

Les prises de participation de la SMG dans les sociétés du groupe se présentent dans le tableau suivant :

Libellé	2021		
	% de contrôle	Nature de contrôle	Méthode de contrôle
SMG	100,00%	Société mère	Intégration Globale
CMG	99,94%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
IMG	100,00%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
BHM	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
BHM Distribution	99,00%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
BHM Immobilière	65,11%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
SS Auto	99,71%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
FORMAPRO	34,80%	Influence notable	Mise en équivalence
MG International	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
MG Invest	99,97%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
MG Sicar	99,97%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
LMG (*)	99,99%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
MG Founa Distribution	80,00%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
MG Nexus	80,00%	Contrôle exclusif	Intégration Globale
CLOUD MASTER	99,90%	Contrôle exclusif	Intégration Globale

(\*) Changement de dénomination et d'objet social de la société CIVA en LMG

## SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



### III. Actionnariat :

#### 1. Renseignement relatif à la répartition du capital et des droits de vote :

Nombre de titres comportant droit de vote : **11 468 023**

Composition du Conseil d'Administration :

Administrateurs	Nombre de Sièges	Mandat
Monsieur Ahmed Farhat Ben Ghazi (Président du Conseil)	01 siège	Le mandat des administrateurs a été renouvelé pour les exercices 2019,2020 et 2021
Monsieur Tahar Bayahi	01 siège	
SOCIETE MED INVEST COMPANY (S.A) représentée par Monsieur Tahar BAYAHI	01 siège	
Monsieur Yahia BAYAHI	01 siège	
Monsieur Taieb BAYAHI	01 siège	
Monsieur Brahim ANANE	01 siège	
Monsieur Moez JOUDI	01 siège	Le mandat des deux administrateurs a été renouvelé pour les années 2021, 2022 et 2023
SOCIETE NEW CORP Représentée par Madame JOANNA DE HAAS VAN DORSER et Monsieur LAURENT LECLERC	01 siège	
Monsieur Fethi BEN MOUSSA	01 siège	Le mandat a été renouvelé pour les années 2021, 2022 et 2023



**2. Mandat d'administrateur dans d'autres conseils d'administration**

<b>ADMINISTRATEUR</b>	<b>CIN</b>	<b>Date d'expiration du mandat</b>	<b>Principale activité professionnelle</b>	<b>Mandat d'administrateur dans d'autres conseils d'administration</b>
<b>M.Ahmed BEN GHAZI</b>	<b>238605</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Président du conseil (désignation par le conseil d'administration du 20/04/2021 suite démission de M,Tahar BAYAHI)</b>	Administrateur à la société Accumulateur ASSAD
				Administrateur à la société Tunisie Leasing Factoring
				Administrateur à la société Tunis International Bank
				Administrateur à la société Tunisian American Entreprise Fund
<b>M.Tahar BAYAHI</b>	<b>598512</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Administrateur</b>	Président du conseil d'administration de la Société Centrale Magasin Général
				Président du conseil d'administration de la Société l'Immobilière Magasin Général
				Président du conseil d'administration de la Société SICAM
				Président du conseil d'administration de la Société MEDINVEST COMPANY
				Administrateur à la Société TPR
				Administrateur à la Société CFI
				Administrateur à LLOYD TUNISIEN
				Administrateur à la Société Economie du Nord
				Administrateur à Tunicast
				Président du conseil d'administration de la Société Magasin Général SICAR
				Président du conseil d'administration de la Société Magasin Général INVEST
				Président du conseil d'administration de la Société BHM Promogro
<b>M Taieb BAYAHI</b>	<b>776175</b>	<b>Exercice 2021</b>	<b>Administrateur</b>	Président du conseil d'administration de la Société TPS
				Président du conseil d'administration de la Société LLOYD Tunisien
				Administrateur à la Société TPR
				Administrateur à la Société MONTFLEURY
				Administrateur à la Société CETRAM
				Administrateur à la Société CFI
				Administrateur à la Société INDINVEST
				Administrateur à la Société CFI SICAR
				Administrateur à la Société SICAM
				Administrateur à la Société UNIFACTOR
Administrateur à la Société SEDAN				

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



ADMINISTRAT EUR	CIN	Date d'expiration du mandat	Principale activité professionnelle	Mandat d'administrateur dans d'autres conseils d'administration
				Administrateur à la Société MED INVEST COMPANY
M.Yahia BAYAH	547243	Exercice 2021	Administrateur	Président du conseil d'administration de la Société CFI
				Président du conseil d'administration de la Société INDINVEST
				Président du conseil d'administration de la Société TPR
				Président du conseil d'administration de la Société CETRAM
				Président du conseil d'administration de la société Montfleury
				Président du conseil d'administration de la société TUNICAST
				Administrateur à la société CFI SICAR
				Administrateur à l'ATB
				Administrateur à la Société SICAM
				Administrateur à la Société TPS
				Administrateur à la Société LLOYD TUNISIEN
				Administrateur à la Société UNIFACTOR
				Administrateur à la Société SEDAN
Administrateur à la Société MED INVEST COMPANY				
Administrateur à la Société BHM Promogro				
M.Brahim ANANE	519597	Exercice 2021	Administrateur, membre du comité Permanent d'Audit	Administrateur à la société TPR
				Administrateur à la Société LLOYD TUNISIEN
				Administrateur à la société SOTUVER
				Président du conseil d'administration à la société TUNINVEST SICAR
				Administrateur à la société TPS
Administrateur à la société Panilabo				
M.Moez JOUDI	8301502	Exercice 2021	Administrateur, Président du comité Permanent d'Audit	Président du conseil de la société FORMAPRO S.A (PDG)
				Administrateur à la société Land'Or
				Administrateur à la société Promocuisine

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



ADMINISTRAT EUR	CIN	Date d'expiration du mandat	Principale activité professionnelle	Mandat d'administrateur dans d'autres conseils d'administration
M. Fethi BEN MOUSSA	Passeport n°16AL0320 87	Exercice 2023 (renouvellemen t par l'AGO du 29/6/2021)	Administrateur	
La Société MED INVEST COMPANY représentée par M Tahar BAYAH	Identifiant unique n°1015804 Q	Exercice 2021	Administrateur	Administrateur à la société BHM Promogro
M.Laurent Georges LECLERC	Passeport n°20FV0965 0	Exercice 2023 (désignation par l'AGO du 29/6/2021)	Administrateur	
Mme Joanna de Haas Van Dorsser	Passeport n°15CK434 21	Exercice 2023 (désignation par l'AGO du 29/6/2021)	Administrateur	

- Répartition du capital au 31/12/2021 :

	ACTIONNAIRE	Nbre.Titres	Participation	%
1	MED INVEST COMPANY SA -	8 318 269	8 318 269	72,45%
2	SOCIETE NEW CORP	1 148 125	1 148 125	10,00%
3	C.F.I	507 859	507 859	4,42%
4	BAYAH TAHER	227 088	227 088	1,98%
5	BAYAH TAIEB	210 854	210 854	1,84%
6	AROAY BECHIR	175 935	175 935	1,53%
7	PARTNER INVESTMENT SA	151 315	151 315	1,32%
8	AROAY MAHMOUD	150 000	150 000	1,31%
9	LLOYD TUNISIEN	80 416	80 416	0,70%
10	SOCIETE SCORING	79 987	79 987	0,70%
11	COMOCAP	55 200	55 200	0,48%
12	EURAFRICAIN	53 930	53 930	0,47%
13	BAYAH YAHIA	49 460	49 460	0,43%
14	COMPAGNIE FINANCIERE D'INVESTISSEMENT	43 307	43 307	0,38%
15	BEN NASR ABDELAZIZ	17 740	17 740	0,15%
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>11 269 485</b>	<b>11 269 485</b>	<b>98,16%</b>
16	AUTRES ACTIONNAIRES	211 765	211 765	1,84%
	<b>TOTAL</b>	<b>11 481 250</b>	<b>11 481 250</b>	<b>100%</b>



<i>Actionnaire</i>	<i>Nb. d'Actions</i>	<i>Pourcentage du Capital</i>
SOCIETE MED INVEST COMPANY S-A	8 318 269	72,45%
SOCIETE NEW CORP	1 148 125	10,00%

## **2. Informations sur les conditions d'accès aux assemblées :**

Conformément aux statuts de la Société Magasin Général, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales sur simple justification de son identité, à condition que ses actions soient libérées des versements exigibles.

Les actionnaires de la Société peuvent seuls assister à l'Assemblée Générale sur justification de leur identité ou s'y faire représenter par un actionnaire ou par un mandataire dûment habilité à cet effet.

Les sociétés sont valablement représentées, soit par leur représentant légal soit par un mandataire muni d'un pouvoir régulier.

## **3. Le rachat d'actions propres :**

La société magasin général dispose 13 227 actions propres, au 31/12/2021.

## **IV. Organes d'administration et de direction :**

### **1. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration :**

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Le renouvellement du Conseil d'Administration aura lieu à raison d'un nombre d'Administrateurs déterminé, en alternant s'il y a lieu, de façon que le renouvellement soit aussi régulier que possible. Les membres sortants sont désignés par le sort pour la seconde période et ensuite par ordre d'ancienneté.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice écoulé tenue durant l'année au cours de laquelle expire son mandat.

### **2. Principales délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale aux organes d'Administration :**

L'assemblée Générale Ordinaire du 04/06/2020 a reconduit l'autorisation du conseil d'administration à acheter et à revendre les actions propres de la société constituant son capital social, dans le cadre des



---

dispositions de l'article 19 nouveau de la loi n° 94/117 du 14 Novembre 1994 portant réorganisation du marché financier, telle que modifiée par la loi n° 99/92 du 17 Août 1999 relative à la relance du marché financier et l'arrêté du Ministre des Finances du 17 Novembre 2000, en vue de réguler ses cours sur le marché.

Elle a délégué au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les prix maximaux d'achat et minimaux de revente, le nombre maximal d'actions à acquérir et le délai dans lequel l'acquisition doit être effectuée et l'autorise à utiliser les réserves extraordinaires pour la couverture des moins-values pouvant être constatées.

### **3. Les comités spéciaux :**

#### **3.1 Le comité permanent d'audit :**

Le conseil d'administration a désigné les nouveaux membres du comité permanent d'audit,

Choisis parmi les administrateurs sont :

- ✓ Monsieur Moez JOUDI ; le président.
- ✓ Monsieur Brahim Anane
- ✓ Madame JOANNA DE HAAS VAN DORSER
- ✓ Monsieur FETHI BEN MOUSSA

Conformément à l'article 256 bis du CSC, le comité permanent d'audit veille au respect par la société de la mise en place des systèmes de contrôle interne performant de nature à promouvoir l'efficacité, l'efficacité, la protection des actifs de la société, la fiabilité de l'information financière et le respect des dispositions légales et réglementaires. Le comité assure le suivi des travaux des organes de contrôle de la société, propose la nomination du ou des commissaires aux comptes et agréé la désignation des auditeurs internes.

Le comité permanent d'audit est composé de trois membres au moins, désignés par le conseil d'administration parmi leurs membres.

#### **3.2 Le comité des rémunérations :**

Le comité des rémunérations de la SMG se compose des membres suivants :

- ✓ Monsieur Tahar Bayahi ;
- ✓ Monsieur Taieb Bayahi ;

**V. Le titre en bourse : Evolution du cours de l'action au cours de 2021 :**

L'évolution du cours de l'action de la Société Magasin Général au cours de l'exercice 2021 se

Présente comme suit :

<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
04/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,520
05/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,070
06/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,290
07/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,290
08/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,000
11/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,000
12/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,000
13/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,430
15/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,430
18/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
19/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,540
20/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,540
21/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,010
22/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,500
25/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,000
26/01/2021	MAGASIN GENERAL	19,000
27/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,430
28/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,430
29/01/2021	MAGASIN GENERAL	18,980
01/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,980
02/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,900
03/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
04/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
05/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
08/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
09/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
10/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
11/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
12/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
15/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
16/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
17/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,400
18/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
19/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
22/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
23/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
24/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
25/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
26/02/2021	MAGASIN GENERAL	18,700
01/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,140
02/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,140
03/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,140
04/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,140
05/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
08/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
09/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
10/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
11/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
12/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
15/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
16/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
17/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
18/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
19/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,290
22/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,290
23/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,500
24/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,300
25/03/2021	MAGASIN GENERAL	18,290
26/03/2021	MAGASIN GENERAL	17,750
29/03/2021	MAGASIN GENERAL	17,750
30/03/2021	MAGASIN GENERAL	17,750
31/03/2021	MAGASIN GENERAL	17,610
01/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,610
02/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,610
05/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,610
06/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,650
07/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,650
08/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,990
12/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,990
13/04/2021	MAGASIN GENERAL	18,490
14/04/2021	MAGASIN GENERAL	18,490
15/04/2021	MAGASIN GENERAL	18,490
16/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,660
19/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,660
20/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,660
21/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
22/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
23/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
26/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
27/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
28/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
29/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
30/04/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
03/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
04/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
05/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
06/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
07/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
10/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
11/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
17/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,800
18/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,800
19/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,800
20/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
21/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
24/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
25/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
26/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
27/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
28/05/2021	MAGASIN GENERAL	18,320
31/05/2021	MAGASIN GENERAL	17,800
01/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,700
02/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,450
03/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,500
04/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
07/06/2021	MAGASIN GENERAL	15,520
08/06/2021	MAGASIN GENERAL	15,520
09/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,210
10/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,500
11/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,500
14/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,500
15/06/2021	MAGASIN GENERAL	16,500
16/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
17/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
18/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
21/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
22/06/2021	MAGASIN GENERAL	17,510
23/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
24/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
25/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
28/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
29/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
30/06/2021	MAGASIN GENERAL	18,000

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
01/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
02/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,010
05/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,010
06/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,010
07/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
08/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,010
09/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,020
12/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
13/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,500
14/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,500
15/07/2021	MAGASIN GENERAL	19,050
16/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,200
19/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,200
22/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,200
23/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,200
26/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,200
27/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
28/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
29/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
30/07/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
02/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
03/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
04/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
05/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
06/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
09/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
11/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
12/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
16/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
17/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
18/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
19/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
20/08/2021	MAGASIN GENERAL	18,000
23/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
24/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
25/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
26/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
27/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
30/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
31/08/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
01/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
02/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
03/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
06/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
07/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
08/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,190
09/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
10/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
13/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
14/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
15/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
16/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
17/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
20/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
21/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
22/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
23/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
24/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
27/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
28/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,500
29/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
30/09/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
01/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
04/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
05/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
06/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
07/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
08/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
11/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
12/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
13/10/2021	MAGASIN GENERAL	17,000
14/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,520
19/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
20/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
21/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
22/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
25/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
26/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
27/10/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
28/10/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
29/10/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
01/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
02/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
03/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
04/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,900
05/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28 Rue Kamel Ataturk 1001 Tunis



<b>SEANCE</b>	<b>VALEUR</b>	<b>CLOTURE</b>
08/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500
09/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500
10/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500
11/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500
12/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,500
15/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,400
16/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,400
17/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,400
18/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,400
19/11/2021	MAGASIN GENERAL	15,400
22/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
23/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
24/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
25/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
26/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
29/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
30/11/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
01/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
02/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,000
03/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
06/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
07/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
08/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
09/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
10/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
13/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
14/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
15/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
16/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
20/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,720
21/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
22/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
23/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
24/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
27/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
28/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,650
29/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,630
30/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,630
31/12/2021	MAGASIN GENERAL	16,630



---

**VI. Affectation des résultats**

**1. Affectation des résultats :**

Conformément aux statuts, 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 % du bénéfice déterminé comme ci-dessus indiqué au titre de réserves légales. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint le dixième du capital social,
- La réserve prévue par les textes législatifs spéciaux dans la limite des taux qui y sont fixés,
- Les réserves statutaires.

## 2. Tableau d'évolution des capitaux :

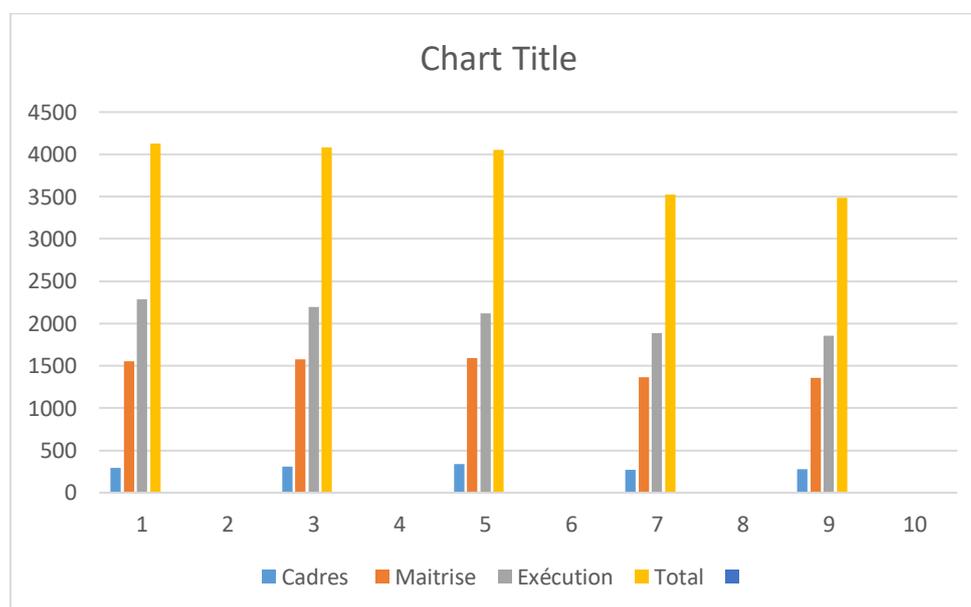
Libellé	Capital social	Réserves légales	Prime d'émission	Réserves pour réinvestissement exonéré	Réserves pour fonds social	Intérêts courus sur fonds social	Actions propres	Autres compléments d'apports	Résultats reportés	Résultat de l'exercice	Total
Capitaux propres au 31/12/2019	11 481 250	1 148 125	35 718 750	17 403 989	1 619 989	1 846 480	(439 936)	645 024	23 830 536	10 700 688	103 954 894
- Dons sur fond social											
- Intérêts sur fond social						70 983					70 983
- Actions propres											
- Résultat de la période									10 700 688	(10 700 688)	
- Distribution de dividendes											
Résultat de l'exercice 2020										(12 898 337)	(12 898 337)
Capitaux propres au 31/12/2020	11 481 250	1 148 125	35 718 750	17 403 989	1 619 989	1 917 463	(439 936)	645 024	34 531 224	(12 898 337)	91 127 540
- Dons sur fond social											
- Intérêts sur fond social						(229 895)					(229 895)
- Actions propres											
- Résultat de la période									(12 898 337)	12 898 337	
- Distribution de dividendes											
Résultat de l'exercice 2020										(18 203 497)	(18 203 497)
Capitaux propres au 31/12/2020	11 481 250	1 148 125	35 718 750	17 403 989	1 390 093	1 917 463	(439 936)	645 024	21 632 887	(18 203 497)	72 694 147



**VII. Gestion des ressources humaines :**

**1. Évolution de l'effectif du groupe (SMG, Promogro, SCMG, IMG) :**

Désignation	2017		2018		2019		2020		2021	
<b>Cadres</b>	295	7%	309	8%	336	8%	272	8%	275	8%
<b>Maitrise</b>	1552	38%	1579	38%	1593	40%	1363	39%	1 360	39%
<b>Exécution</b>	2284	55%	2192	54%	2121	52%	1887	53%	1 853	53%
<b>Total</b>	<b>4131</b>		<b>4080</b>		<b>4050</b>		<b>3 522</b>		<b>3 488</b>	



L'année 2021 a enregistré une baisse de l'effectif de 34 collaborateurs. L'effectif est passé de 3 522 collaborateurs au 31/12/2020 à 3 488 collaborateurs au 31/12/2021. Cette diminution est expliquée par le départ de 375 Collaborateurs et le recrutement de 341.

**2. La formation du personnel :**

La société magasin général dispose d'une entité qui s'occupe de la formation de son personnel.

Des séminaires de formation organisés aussi bien en interne qu'en externe.

Les dépenses de formations externes engagées en 2021 sont de 346 MD.

En plus, la société SMG dépose annuellement son bilan pédagogique pour bénéficier de la ristourne TFP



**VIII. Etats financiers de l'exercice 2021 :**

<b>BILAN</b>				
(Exprimé en DT)				
		31-déc		
Actifs	Notes	2021	2020	
<b>Actifs non courants</b>				
<b>Actifs immobilisés</b>				
Immobilisations incorporelles		81 988 787	82 331 964	
- amortissements immobilisations incorporelles		(32 317 757)	(27 772 144)	
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>4</b>	<b>49 671 031</b>	<b>54 559 821</b>	
Immobilisations corporelles		290 326 202	289 915 325	
- amortissements immobilisations corporelles		(193 723 502)	(175 849 900)	
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>4</b>	<b>96 602 700</b>	<b>114 065 424</b>	
Immobilisations financières		281 347 086	202 317 753	
-Provision pour dépréciation des immobilisations financières		(640 121)	(640 121)	
<b>Immobilisations financières nettes</b>	<b>5</b>	<b>280 706 965</b>	<b>201 677 632</b>	
<b>Total des actifs immobilisés</b>		<b>426 980 696</b>	<b>370 302 877</b>	
Autres actifs non courants	<b>6</b>	4 227 021	7 987 645	
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>431 207 717</b>	<b>378 290 522</b>	
<b>Actifs courants</b>				
Stocks		97 785 152	100 057 971	
-Provision pour dépréciation des stocks		(4 902 389)	(5 218 126)	
<b>Stocks nets</b>	<b>7</b>	<b>92 882 763</b>	<b>94 839 845</b>	
Clients et comptes rattachés		29 997 457	31 115 285	
-Provision pour créances douteuses		(7 230 159)	(9 545 285)	
<b>Clients et comptes rattachés nets</b>	<b>8</b>	<b>22 767 298</b>	<b>21 569 999</b>	
Autres actifs courants		69 055 336	62 312 633	
Provisions pour dépréciations des actifs courants		(8 513 058)	(7 267 867)	
<b>Autres actifs courants nets</b>	<b>9</b>	<b>60 542 278</b>	<b>55 044 766</b>	
Placements et autres actifs financiers	<b>10</b>	69 648 378	146 405 108	
Liquidités et équivalents de liquidités	<b>11</b>	6 069 014	10 326 207	
<b>Total des actifs courants</b>		<b>251 909 731</b>	<b>328 185 925</b>	
<b>Total des actifs</b>		<b>683 117 448</b>	<b>706 476 447</b>	



<b>BILAN</b>			
<b>(Exprimé en DT)</b>			
		<b>31-déc</b>	
<b>Capitaux Propres et Passifs</b>	<b>Notes</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Capital social		11 481 250	11 481 250
Réserves		54 270 864	54 270 864
Autres capitaux propres		3 307 556	3 537 451
Actions propres		(439 936)	(439 936)
Autres compléments d'apport		645 024	645 024
Résultats reportés		21 632 887	34 531 224
<b>Total des capitaux propres avant résultat de l'exercice</b>		<b>90 897 644</b>	<b>104 025 877</b>
Résultat de l'exercice		(18 203 497)	(12 898 337)
<b>Total des capitaux propres après résultat de l'exercice</b>	<b>12</b>	<b>72 694 147</b>	<b>91 127 540</b>
<b>Passifs</b>			
<b>Passifs non courants</b>			
Emprunts et dettes assimilées	<b>13</b>	189 791 517	172 824 966
Provisions pour risques et charges	<b>14</b>	10 381 574	9 040 917
Dépôts et cautionnements reçus		478 174	375 019
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>200 651 264</b>	<b>182 240 902</b>
<b>Passifs courants</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	<b>15</b>	215 006 744	213 346 815
Autres passifs courants	<b>16</b>	31 347 058	39 091 852
Concours bancaires et autres passifs financiers	<b>11</b>	163 418 234	180 669 339
<b>Total des passifs courants</b>		<b>409 772 036</b>	<b>433 108 005</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>610 423 301</b>	<b>615 348 908</b>
<b>Total des capitaux propres et des passifs</b>		<b>683 117 448</b>	<b>706 476 447</b>

**SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28Rue Karim El Atatürk 1023 Tunis



<b>Etat de résultat</b>			
<b>(Exprimé en DT)</b>			
		<b>Période 12 mois</b>	
		<b>Allant du 01.01 au 31.12</b>	
	<b>Notes</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Produits d'exploitation</b>			
Revenus		928 332 048	935 452 141
Autres produits d'exploitation		37 030 885	37 457 365
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>17</b>	<b>965 362 933</b>	<b>972 909 507</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats de marchandises vendues	<b>18</b>	780 523 977	780 866 310
Charges de personnel	<b>19</b>	71 493 459	75 727 598
Dotations aux amortissements et aux provisions	<b>20</b>	39 670 362	40 234 919
Autres charges d'exploitation	<b>21</b>	69 738 196	72 922 041
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>961 425 995</b>	<b>969 750 867</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>3 936 938</b>	<b>3 158 639</b>
Charges financières nettes	<b>22</b>	(29 476 448)	(30 208 752)
Produits des placements	<b>23</b>	7 926 137	15 058 426
Autres gains ordinaires	<b>24</b>	2 602 865	1 427 711
Autres pertes ordinaires	<b>25</b>	(1 152 105)	(294 962)
<b>Résultat des activités ordinaires avant impôt</b>		<b>(16 162 613)</b>	<b>(10 858 937)</b>
Impôt sur les bénéfices	<b>26</b>	2 040 884	2 039 400
<b>Résultat des activités ordinaires après impôt</b>		<b>(18 203 497)</b>	<b>(12 898 337)</b>
Eléments extraordinaires		-	-
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>(18 203 497)</b>	<b>(12 898 337)</b>
Effets des modifications comptables (Net d'impôt)		-	-
<b>Résultat de l'exercice après modification comptable</b>		<b>(18 203 497)</b>	<b>(12 898 337)</b>



<b>ETAT DE FLUX DE TRESORERIE</b>			
<b>(Exprimé en DT)</b>			
		<b>Période 12 mois</b>	
		<b>Allant du 01.01 au 31.12</b>	
	<b>Note</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'exploitation</b>			
Résultat net		(18 203 497)	(12 898 337)
Ajustements pour:			
* Amortissements et provisions		20 066 651	34 991 487
* Reprises sur amortissements des immobilisations		(1 953 848)	(3 050 866)
* Reprises sur provisions		99 497	281 570
* Plus ou moins-values de cession des immobilisations	<b>24</b>	610 273	(173 577)
* Régularisation des immobilisations			-
* Variation des :			
- stocks	<b>7</b>	2 272 820	1 486 512
- créances	<b>8</b>	1 117 827	(1 899 511)
- autres actifs	<b>9</b>	(6 742 703)	6 578 528
- fournisseurs et autres passifs courants		(6 084 864)	(20 723 422)
Charges d'intérêt	<b>22</b>	29 476 448	35 892 570
Produits des placements	<b>23</b>	(7 926 137)	(15 058 426)
Pertes et mise en rebut d'immobilisations corporelles et incorporelles	<b>25</b>	1 953 848	406 680
<b>Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>14 686 314</b>	<b>25 833 209</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(677 973)	(20 028 068)
Charges à répartir			(7 781 554)
Autres cautionnements versés		(194 038)	(357 523)
Prêts aux personnels		(55 299)	205 712
Décaissements pour titres de participations		(2 023 266)	(30 002 960)
Encaissements provenant de la cession d'immobilisations corporelles		5 968 675	2 719 866
<b>Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement</b>		<b>(3 018 098)</b>	<b>(55 244 527)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Actions propres		-	
Opérations sur fonds social		(229 895)	70 983
Décaissements sur remboursements d'emprunts		(33 094 445)	(45 507 013)
Décaissements des intérêts sur emprunts		(29 476 448)	(35 892 570)
Variation des cautionnements reçus		103 155	
Variation des placements et autres actifs financiers courants		-	2 679 887
Produits des placements		7 926 137	15 058 426
Distribution de dividendes			-
Concours Bancaires courant		84 518	27 330 920
Encaissements provenant des emprunts		50 060 996	71 018 355
			-
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(4 625 982)</b>	<b>34 758 988</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>13 078 430</b>	<b>5 347 670</b>
<b>Trésorerie au début de l'exercice</b>		<b>(90 577 737)</b>	<b>(95 925 405)</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>11</b>	<b>(77 499 307)</b>	<b>(90 577 737)</b>



## **IX. Le contrôle interne :**

### Définition du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société du Groupe Magasin Général qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale
- Le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs
- La fiabilité des informations financières.

### Organisation Générale du Contrôle Interne (CI) du Groupe Magasin Général

Le dispositif de contrôle interne du Groupe Magasin Général est structuré autour de **trois lignes de défense** et d'une séparation claire entre le **contrôle permanent** et le **contrôle périodique**.

Le contrôle permanent est le dispositif d'ensemble qui met en œuvre de façon continue les actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation des actions stratégiques.

Il est assuré en premier lieu par les opérationnels et leur responsable hiérarchique, en second lieu par les départements supports et en dernier lieu par l'Audit Interne qui assure la vérification à posteriori du bon fonctionnement de l'entité via le contrôle périodique.

On considère que le système général de Contrôle Interne au sein du Groupe Magasin Général comme raisonnable bien que certains aspects nécessitent des améliorations à traiter.

Il convient de signaler que les procédures actuellement en vigueur au sein de la Société Magasin Général sont dans leur ensemble satisfaisantes et répondent dans une large mesure aux principes organisationnels et de contrôle interne généralement admis, hormis certains volets ou mesures qui pourraient être pris à des fins d'amélioration.

### Pilotage du dispositif de contrôle interne du Groupe Magasin Général

Le dispositif de contrôle interne a été renforcé en 2016 au sein du Groupe Magasin Général par la mise en place d'une entité de Contrôle Interne qui a pour objectif de :

- Formaliser les processus et piloter leur efficacité et efficience
- Mettre en place un référentiel du pilotage des risques et du Contrôle Interne

## **SOCIETE MAGASIN GENERAL S.A.**

28Rue Karim El Atatürk 1023 Tunis



- Fournir aux dirigeants une vision consolidée de la situation de l'entité en termes de risques et ainsi permettre à ses membres de décider des orientations à prendre en conséquence.