



■ **THEME 6 – DES PROJETS EN COURS POUR LA CONSOLIDATION DE L’ORGANISATION DE LA SOCIETE**

COFISAC est dotée d’un management qui a fait preuve de persévérance durant des périodes challengeantes, notamment en 2010 lorsqu’un incendie s’est produit dans l’usine, entraînant des dégâts matériels et immatériels considérables. En effet, l’incendie a engendré la perte de grands clients et l’apparition de nouveaux concurrents, ce qui a nécessité un effort managérial important qui a duré des années pour que la société regagne sa place sur le marché.

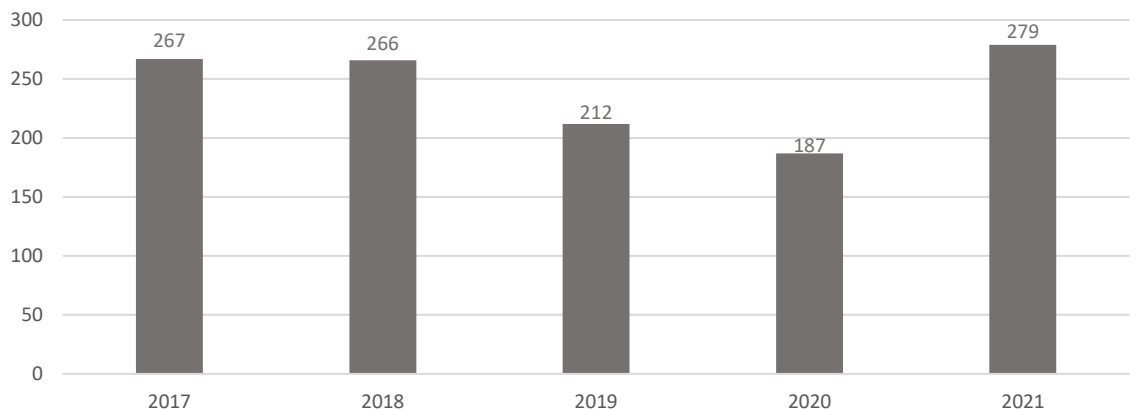
Dans le cadre de la nouvelle stratégie de COFISAC, le management table sur la consolidation de l’existant, notamment la réduction de la dépendance vis-à-vis des charges financières et le rétablissement des fonds propres. Une nouvelle activité a également été intégrée durant le T4 2022 (cf. THEME 1), à savoir l’activité de cordage qui se base sur la valorisation des déchets produits par l’activité de fabrication de sacs, une activité attendue d’être fortement rentable et dont la concrétisation permettra au bottom-line de la société de renouer avec la croissance.

D’un point de vue organisationnel, le management a procédé à la refonte du Département Finance et Comptabilité à partir de la fin de l’exercice 2021, en intégrant de nouveaux paramètres de suivi de la performance et de reporting (notamment mensuels et hebdomadaires), permettant davantage de rigueur dans la planification stratégique. Le Contrôle de Gestion et la comptabilité analytique seront intégrés au cours de l’exercice 2023. Par ailleurs, les éléments de reporting en termes de gestion financière de la société sont en cours d’intégration dans l’ERP. Ce projet a débuté vers la fin de l’exercice 2021 et est en phase de finalisation.

Concernant le volet ressources humaines, le management a priorisé la polyvalence au sein de la société afin de réduire la dépendance vis-à-vis de certaines personnes, tant au niveau de l’usine que du Département Finance et Comptabilité. De ce fait, des formations sont assurées au personnel en interne et en externe, selon un planning annuel de formations et des thèmes prioritaires, notamment le thème de la réévaluation pour le Département Finance et Comptabilité.

Par ailleurs, la mission note une fluctuation importante de l’effectif au sein de COFISAC sur la période 2017-2021, une fluctuation qui a concerné le personnel au niveau de l’usine, vu la nature volatile de ce type de main d’œuvre.

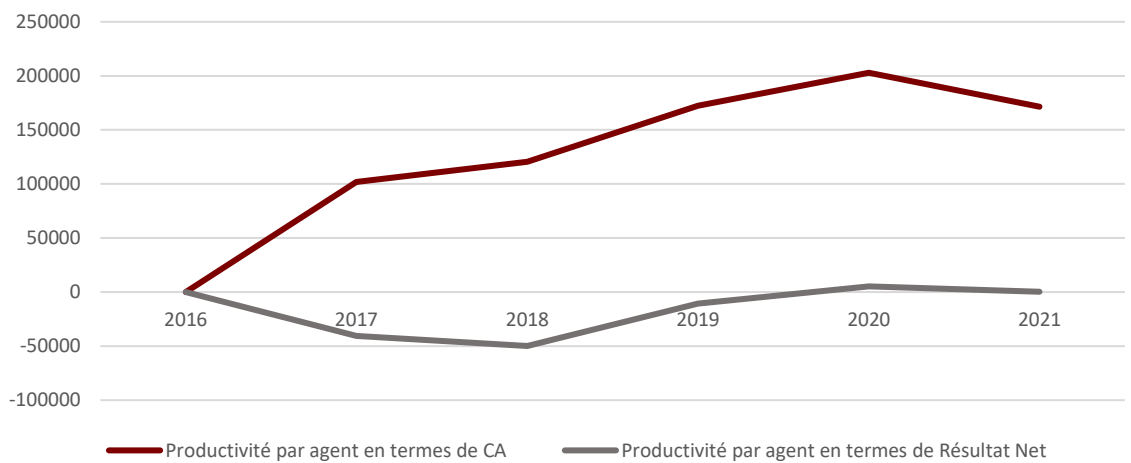
Evolution de l’effectif total



La mission de Notation a observé une performance marquée de la productivité par agent en termes de chiffre d'affaires sur la période 2017-2020, passant de 0,102 MTND à 0,203 MTND. Toutefois, la même performance a fléchi sur l'exercice 2021 pour s'établir à 0,171 MTND au vu d'une main d'œuvre qui a augmenté plus proportionnellement que l'activité.

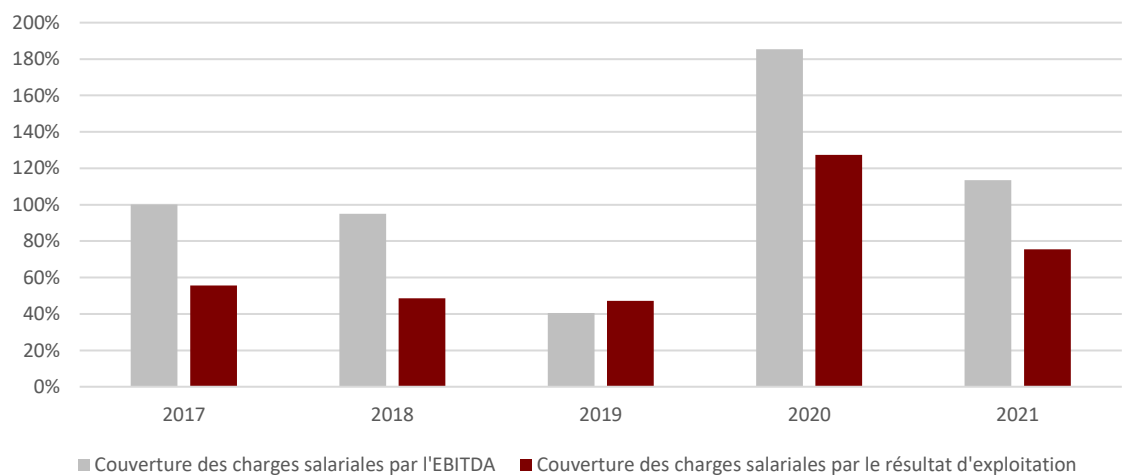
Cependant, la productivité en termes de Résultat Net n'a pas connu le même constat, se situant en territoire négatif sur la période 2017-2019 puisque ces exercices étaient déficitaires, et à de faibles niveaux sur les exercices suivants au vu d'une rentabilité modeste.

Evolution de la productivité en termes de Chiffre d'affaires et de Résultat Net



La mission juge que la capacité de COFISAC à couvrir ses charges salariales par l'EBITDA et le Résultat d'Exploitation est à de faibles niveaux. En effet, la maîtrise des charges de personnel représente l'un des chantiers prioritaires de la société dans les années à venir.

Taux de couverture des charges salariales par les agrégats de rentabilité



Globalement, la mission a observé des projets en cours dont la finalisation est primordiale pour la consolidation de l'organisation de COFISAC. La maîtrise du capital humain ainsi que des charges y afférent apparaissent également comme une priorité pour la société, afin d'assurer la stabilité de ses ressources humaines et d'équilibrer la structure de ses charges.