



Agrément/Habilitation

N° HA-2022 19MESRI/AN AQ-SUP/SE/DIPriv/nmf

DEPARTEMENT : Institut Mercure

SPECIALITE Gestion

MEMOIRE

Présenté par
MOUSTAPHA FALL

**Master of Science in Management
(Option : FINANCE)
Thème**

**Diagnostic financier d'une entreprise privée : cas d'EXPRESSO TELECOM
SENEGAL**

Soutenu à Dakar le 31/01/2023 devant le jury composé de :

Président : Pr MBAYE SENE	Professeur titulaire des universités	SUPDECO
Superviseur : Pr Mor Talla DIALLO	Professeur titulaire des universités	SUPDECO
Encadreur : ABDOULAYE NDIAYE	Intervenant en comptabilité	SUPDECO
Membre du Jury : Dr MALICK MANE	Dr en Sciences Economique	SUPDECO
Membre du Jury : Dr MOUHAMADOU DIA	Dr en Sciences de Gestion	SUPDECO

Année

« L'institut Mercure de SUP de CO n 'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur »

DEDICACE

Je dédie humblement ce mémoire :

- A mon défunt père, Djibril Fall l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eus pour lui. Rien au monde ne vaut plus que les conseils et l'éducation venant de lui, son culte de l'excellence.
- A ma défunte mère, Diarrietou Samb, affable, honorable, aimable : tu représentais pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a jamais cessé de m'encourager et de prier pour moi.
- A ma seconde mère, Oulimata Samb, pour son amour et compensations
- A ma très cher femme, Mariama Diop la lumière de mon chemin ; tes sacrifices, ton soutien moral, ton profond attachement m'ont permis d'aller toujours plus loin.
- A mes oncles Omar Samb et Daouda Samb, ils représentent des pères pour moi, merci pour tous
- A tous les membres de ma famille, petits et grands : Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.
- A mes enfants, ma richesse et mon bonheur
- A ma belle-famille, vous m'avez accueilli à bras ouverts dans votre famille. En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous, je vous dédie ce travail.
- A ma grand-mère Khady Thioub, qui sera pour toujours ma s référence

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce modeste travail m'offre l'occasion d'exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Abdoulaye Ndiaye, qui a bien voulu diriger ce travail pendant toute la durée de mes recherches et la mise en forme du document final.

Ses nombreux conseils ne m'ont jamais fait défaut. Je suis heureux de lui exprimer ici ma respectueuse reconnaissance.

Je remercie également, nos Professeurs, pour toutes les connaissances et compétences acquises durant la période de formation.

Je remercie aussi mon Directeur comptable Cheikh Tidiane Niass Seck et mon chef de département Aminata Boye Sy pour leur disponibilité.

Je remercie également tout le personnel administratif de SUP DE CO et tous les intervenant.

Que mes amis (es) de SUP DE CO soient assurés de mes meilleurs sentiments.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre1 : CADRE THEORIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	Erreur ! Signet non défini.
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL	Erreur ! Signet non défini.
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 1 : CADRE ANALYTIQUE	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre II : RECOMMANDATIONS.....	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION.....	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

L'environnement économique au sein duquel évolue toute entreprise, est de plus en plus complexe. La concurrence s'intensifie, devient internationale, et ce quel que soit le secteur d'activité. Les nouvelles technologies se multiplient et les marchés financiers sont extrêmement sensibles. Le consommateur se fait de plus en plus exigeant et bien d'autres choses viennent interférer dans la vie de l'entreprise. Tout cela accentue le besoin de comparaison des entreprises entre elles. La performance, la rentabilité, la solvabilité sont donc des notions fondamentales sur lesquelles doivent se concentrer les entreprises pour devenir maîtresses de leur marché.

En effet, l'analyse financière s'attache à étudier les entreprises afin d'apprécier leur solvabilité et leurs performances. Elle est orientée vers l'étude de leur évolution et de leurs perspectives. Ainsi un diagnostic financier permet de montrer la santé financière de toute entreprise.

Les performances, les exigences, les attentes diffèrent en fonction de la nature de l'entreprise. En général, les entreprises privées sont plus exigeantes en matière de performance que celles publiques.

Une entreprise privée est une entité économique appartenant à des actionnaires qui peut exercer directement ou indirectement une influence prépondérante.

Ainsi à cause de la crise économique mondiale et de la conjoncture économique, les sociétés sont amenées à aller vers de nouvelles approches de la gestion de la performance.

C'est alors, dans le souci d'aider les dirigeants, à atteindre la performance et de prendre les meilleures décisions financières, que nous avons choisi de voir comment élaborer un bon diagnostic financier dans une entreprise privée plus particulièrement EXPRESSO TELECOM.

Expresso Telecom est une société anonyme filiale de la société Soudanaise SUDATEL à participation privée.

Traiter ce thème revêt plusieurs intérêts. L'entreprise pourra trouver des éléments d'appréciation de la rentabilité de son activité et de la santé financière de son entreprise. Globalement ce diagnostic permettra d'appréhender les indicateurs de réussite.

Ainsi pour mener à bien notre étude, nous suivrons le plan ci- dessous :

- Dans la première partie, nous allons ficeler les bases de notre travail et mettre en relief ce que pensent les auteurs sur le diagnostic financier, ce qui nous permettra de préciser la méthode de travail adoptée ;
- La deuxième partie sera consacrée à la présentation de l'entreprise ;
- La troisième partie dénommée cadre analytique, sera consacrée à la conduite du diagnostic financier de EXPRESSO TELECOM. Elle expose les données issues de ce diagnostic. Une analyse et une interprétation des résultats conduiront à la formulation de recommandations sur la base des faiblesses, des forces, des opportunités et des menaces décelées.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre1 : CADRE THEORIQUE

Section 1 : Problématique de la recherche

Dans le cadre de son activité, une entreprise entretient de nombreuses relations avec des agents internes comme externes appelés utilisateurs. Ces utilisateurs internes sont respectivement ceux qui gèrent l'entreprise, à savoir les dirigeants, actionnaires, salariés et ceux externes qui travaillent avec l'entreprise : les prenantes (Etat, tiers), partenaires financiers (banques, autres institutions financières). Ces agents ressentent le besoin de formuler un jugement sur l'entreprise, sur sa situation, sur son activité et sur son environnement.

La situation financière d'une entreprise décrite par la comptabilité leur permet de mieux appréhender sa situation via les états financiers (Bilan, Compte de Résultat, Tableau de financement) qui constituent le principal moyen de communication de l'information financière aux différents utilisateurs.

Les besoins de ces utilisateurs sont nombreux et parmi lesquels nous pouvons citer :

- Le besoin de prendre des décisions : l'information comptable est un outil de prise de décision permettant aux dirigeants d'améliorer la performance de l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre. Elle donne aussi aux partenaires financiers (Banques et autres institutions financières) les possibilités d'octroyer des prêts à l'entreprise.
- Le besoin d'évaluation : constituant aussi un outil d'évaluation, l'information comptable permet non seulement d'évaluer la rentabilité et l'évolution de l'entreprise, une condition essentielle pour la survie et le développement de l'entreprise, mais aussi d'évaluer la situation patrimoniale de l'entreprise à une date bien déterminée. Cet outil est un moyen de mesurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.
- Le besoin de contrôle : l'information comptable est par ailleurs un outil de contrôle car permettant à l'administration fiscale de vérifier l'exactitude des sommes versées par l'entreprise en termes d'impôts directs et indirects. L'information comptable permet de contrôler la fiabilité de la comptabilité et aussi de savoir si le système comptable de l'entreprise répond aux normes comptables uniformisées par le SYSCOHADA et aux normes internationales IFRS.

Pour lever les multiples inquiétudes auxquelles peuvent être confrontés ces principaux utilisateurs mais aussi éviter les manipulations comptables, l'entreprise a mis sur pied un instrument d'appréciation appelé diagnostic comptable et financier.

Le diagnostic financier a pour objet de collecter et d'interpréter des informations permettant de porter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise et son évolution.

Notre travail de recherche aura pour objectifs d'apporter des éléments de réponse à la question théorique :

Quelle est la situation financière d'Expresso ?

Les questions spécifiques qui en découlent sont :

- Es ce qu'Expresso est en équilibre financier ?
- Es ce qu'Expresso est solvable ?
- Es ce qu'Expresso a une bonne liquidité financière ?
- Es ce qu'Expresso est rentable ?

Section 2 : revue critique de la littérature

Dans cette partie, nous passerons en revue, l'avis de quelques auteurs sur le diagnostic financier et les états financiers.

Selon Jean-Guy DEGOS, le mot diagnostic a deux sens :

- Un sens étroit et médical, qui est le fait de déterminer une maladie d'après ses symptômes. Il poursuit en disant que, c'est la partie de l'acte médical qui permet de déterminer la nature de la maladie observée et de la classer dans un système de références d'une part ;
- D'autre part le diagnostic est quelque chose de plus général : c'est une prévision, une hypothèse tirée de signes, ou encore la description des aspects caractéristiques d'une situation.

Le même auteur, distingue le diagnostic du contrôle et de l'audit en ces termes : « Alors que le contrôle analyse d'une façon quasi-permanente les performances passées dans le but d'apporter le plus rapidement possible des corrections nécessaires à la situation actuelle et future, le diagnostic analyse seulement de loin en loin ces mêmes performances, essentiellement pour acquérir une meilleure connaissance des mécanismes mis en jeu. Le diagnostic est orienté vers le passé : c'est un système d'acquisition de connaissances. Le contrôle est orienté vers le futur ; c'est un système d'action ». Pour l'auteur, l'audit suppose une évaluation de méthodes, alors que le diagnostic implique une évaluation du résultat des méthodes (vu dans un mémoire).

Selon M. Colasse, l'importance de l'entreprise dans la sphère économique explique l'intérêt que portent ses différents partenaires à son fonctionnement et à sa santé financière.

Cet intérêt s'est traduit au cours des trois dernières décennies par le développement de multitude d'outils d'investigations et l'avènement d'une discipline professionnelle : l'analyse financière qui est une des facettes du diagnostic d'entreprise ou d'audit des performances.

Ces deux notions sont multidimensionnelles. Elles prennent en considération des aspects techniques, humains, sociaux, stratégiques... Elles évoquent comme l'analyse financière une

démarche cognitive mais beaucoup plus globale parce qu'intégrant les aspects financiers et non financiers de la vie d'une entreprise.

Dans son ouvrage, M. Collasse traite l'analyse financière interne des comptes de sociétés qui a pour objet d'aider les partenaires économiques de l'entreprise à gérer les relations qu'ils entretiennent avec elle, d'étudier sa situation et ses performances, en somme à prendre des décisions de gestion (financement, investissement...)

Il reconnaît dès le début les risques d'erreurs à considérer l'entreprise que sous ses aspects économiques et financières car selon lui la plupart des « maux financiers » ne sont que les symptômes ou manifestations des difficultés d'origines non financières que l'analyse financière traditionnelle tend à ignorer. Toutefois, le risque de défaillance peut être étudié afin de prévenir la détresse financière de l'entreprise.

M. collasse qualifie de majeur le risque de défaillance ou de faillite en ce sens qu'il est sanctionné, à la différence du risque de perte. En effet, une entreprise qui réalise des pertes peut continuer ses activités tant qu'elle est en mesure de payer ses dettes.

Toutefois le risque de perte étudié grâce au compte de résultat peut mener l'entreprise à la défaillance si aucune mesure n'est prise contre une régression ou une dégradation de son résultat d'exploitation, de son activité ou contre l'alourdissement de ses charges financières qui sont des indices de difficultés qui peuvent conduire l'entreprise à une cessation des paiements.

Pour DOV OGIEN, l'analyse financière consiste à apprécier le plus objectivement possible la performance économique et financière à partir des comptes (états financiers) publiés par une entreprise. Ces comptes sont publics et peuvent être obtenus facilement sur Internet. Il est indispensable de savoir lire ces états financiers composés d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe. Les comptes permettent d'analyser la rentabilité, la solvabilité et le patrimoine de l'entreprise. Cette analyse dite aussi diagnostic financier s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative à partir des comptes des deux ou trois dernières années.

Selon HUBERT DE LA BRUSLERIE dans son ouvrage Analyse Financière (4ème édition), le réflexe de base du diagnostic financier est de faire des comparaisons et de décomposer.

Faire des comparaisons signifie suivre dans le temps ou dans son secteur, les résultats de l'entreprise. La comparaison n'a cependant de sens que si les variables économiques et financières analysées sont comparables. L'objectif de la méthode des ratios est justement de construire des indicateurs simples qui permettent de comparer sur des bases rigoureuses les données économiques et financières de l'entreprise.

Décomposer signifie identifier et analyser les éléments constitutifs de la performance et de la rentabilité de l'entreprise afin de les rapprocher des décisions de gestion.

Selon J.Y BAUDOT, le diagnostic permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise. L'appréciation porte sur les risques de non-paiement (solvabilité), sur les performances passées, actuelles et qui se profilent, et enfin sur une éventuelle fragilité aux aléas économiques (clients défaillants, par exemple).

Pour les dirigeants, un diagnostic sert à assurer un contrôle régulier de la structure financière mais aussi à prendre des décisions d'investissement, de fusion ou à trouver l'explication d'un problème précis (trop d'agios à payer, multiplication des relances des fournisseurs, décalage entre prévisions et réalisations...).

Par ailleurs, si la société est cotée en bourse, un diagnostic doit être publié deux fois par an. D'une manière générale, les actionnaires sont intéressés par ce type d'analyse qui leur permet d'évaluer si leurs placements sont judicieux. Dans la mesure où les comptes semestriels sont publiés, certains actionnaires (particuliers ou entreprises) préfèrent effectuer eux-mêmes leur diagnostic. La confiance n'exclut pas le contrôle.

Par ailleurs, il existe plusieurs méthodes d'analyse. L'analyse peut être :

- Tendancielle ou étude d'une même entreprise sur plusieurs exercices. Etudier le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. En d'autres termes, mettre en évidence des « clignotants » révélant les difficultés importantes auxquelles l'entreprise fait face.
- Comparative par secteur. Juger l'entreprise par rapport à la moyenne des entreprises de son secteur. La comparaison des performances financières (SIG et ratios) d'une entreprise à celle des entreprises du même secteur permet de s'assurer du caractère anormal ou normal des principaux éléments analysés.

- Normative ou suivre les règles dites d'orthodoxie. La comparaison est faite avec des normes propres à certaines professions (Chiffre d'affaires au m2 pour les supermarchés, ratio des accords de classement, prix de la nuitée dans l'hôtellerie, etc.).

L'analyse financière se fonde sur la comptabilité de l'entreprise et sur son business plan, en le confrontant à l'environnement connu ou prévu, pour définir les forces et faiblesses financières de l'entreprise. À partir du business plan, elle définit une suite de cash-flow (flux de trésorerie) actualisés qui, pondérés par un taux d'actualisation permettent d'arriver à un objectif de cours ou une valorisation.

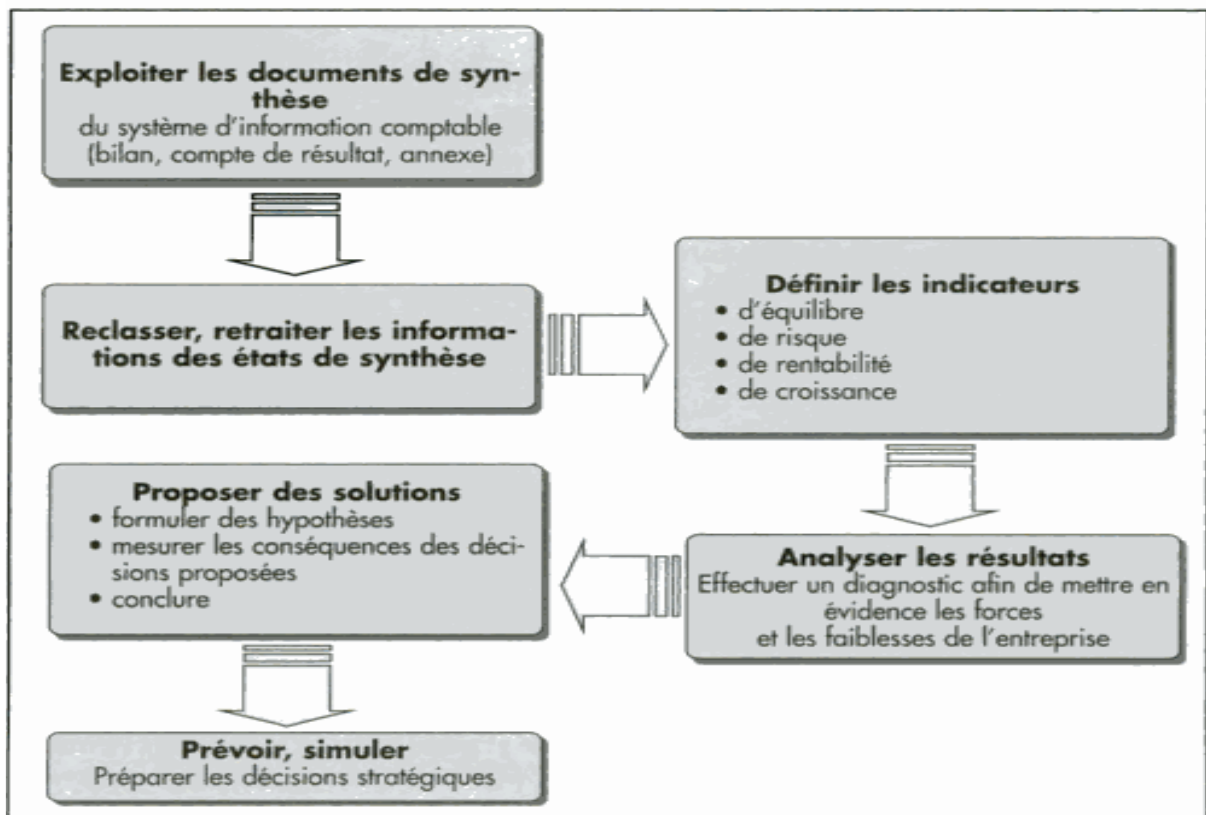
Le but de l'analyse financière est de réaliser une évaluation d'entreprise rapide et souvent à des fins tactiques, selon le cas :

- soit pour évaluer la solvabilité de l'entreprise (pour lui consentir un crédit par exemple, et plus généralement pour nouer des relations d'affaire avec elle) : analyse crédit ;
- soit pour estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation ou d'achat ou de vente d'actions en bourse : évaluation d'actions.

Et en interne, à des fins stratégiques, elle sert de support à un diagnostic et à des décisions d'investissement et de financement : pour le futur, faut-il privilégier le recours à l'endettement ? Augmenter ou diminuer le capital ? Est-il souhaitable d'accorder un crédit aux clients pour des raisons commerciales ou faut-il à l'inverse diminuer le besoin en fonds de roulement ?

Gérard Melyon (2007), propose la démarche représentée dans la figure suivante.

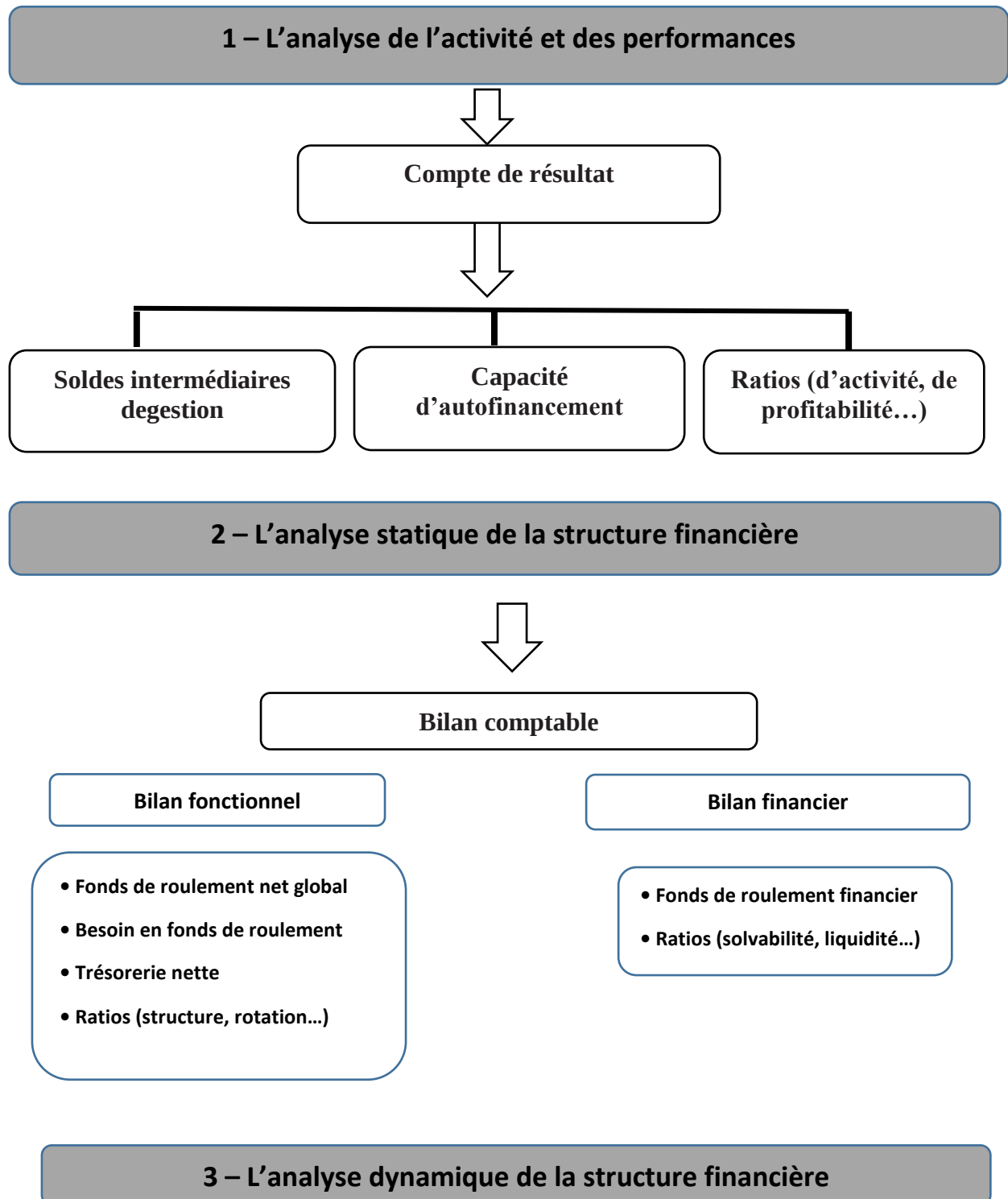
Figure 1 : Schéma de diagnostic financier



Source : Extrait gestion financière : outils et méthodes pages 9.

Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2012-2013), élaborent un schéma d'analyse financière en trois étapes décrites comme suit.¹

Figure 2: Schéma d'analyse financière de l'entreprise



¹

Tableau de financement

- Variation du fonds de roulement net global
- Variation du besoin en fonds de roulement
- Variation de la trésorerie nette

Tableau des flux de trésorerie

- Flux de trésorerie liés à l'activité
- Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement
- Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

3.1 Objectif général

L'objectif de notre étude est de faire le diagnostic financier de la situation financière d'Expresso.

3.2 Objectifs spécifiques

Pour mieux affiner notre travail, nous posons les objectifs spécifiques suivants :

- Voir si Expresso a un équilibre financier
- Voir si Expresso est solvable
- Voir si Expresso est liquide
- Voir si Expresso est rentable

Section 4 : Hypothèses de recherche

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- Expresso n'est pas en équilibre financier.
- Expresso n'est pas solvable.
- Expresso n'est pas liquide.
- Expresso n'est pas rentable.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre de l'étude

Au Sénégal, le secteur des télécoms est considéré comme le secteur le plus prospère. Il permet en effet aux acteurs économiques une communication à distance, l'échange d'information en temps réel quel que soit le lieu, donc indispensable pour la bonne marche d'une activité économiques.

Le secteur des télécoms occupe une place primordiale dans le processus d'interaction et d'indépendance entre les différents secteurs de l'économie.

Cette révolution des télécommunications a été favorisée par le plein essor des changements technologiques.

Le phénomène de mutation des entreprises de télécommunications résulte essentiellement de la mondialisation de l'économie, des avancées technologiques permettant l'émergence de nouveaux services et l'entrée de nouveaux exploitants, de la croissance de la part des services dans le commerce mondial et du mouvement des capitaux, tout ceci obligeant les opérateurs à affronter une plus grande concurrence.

C'est avec ces mutations rapides dans ce secteur que l'Etat du Sénégal a permis l'installation de la société Expressotelecom du groupe Soudatel de Soudan, qui a lancé ses activités en 2008.

Son siège se trouve à Dakar, plus précisément à Sacré-Cœur 3 x VDN. Elle a des agences dans plusieurs régions du pays.

De nos jours, la société Expresso rencontre d'énormes difficultés financières et sa performance devient problématique car la baisse du niveau de ses activités suscite des réflexions à ses dirigeants.

Face à cette situation que traverse la société, nous avons estimé que recourir à une analyse financière efficace, outil essentiel d'une bonne prise de décision nous permettrait de mieux déceler les mauvaises performances qu'enregistre la société à travers le thème : « Diagnostic

financier d'une entreprise de Télécommunication : cas de la société EXPRESSO TELECOM S.A».

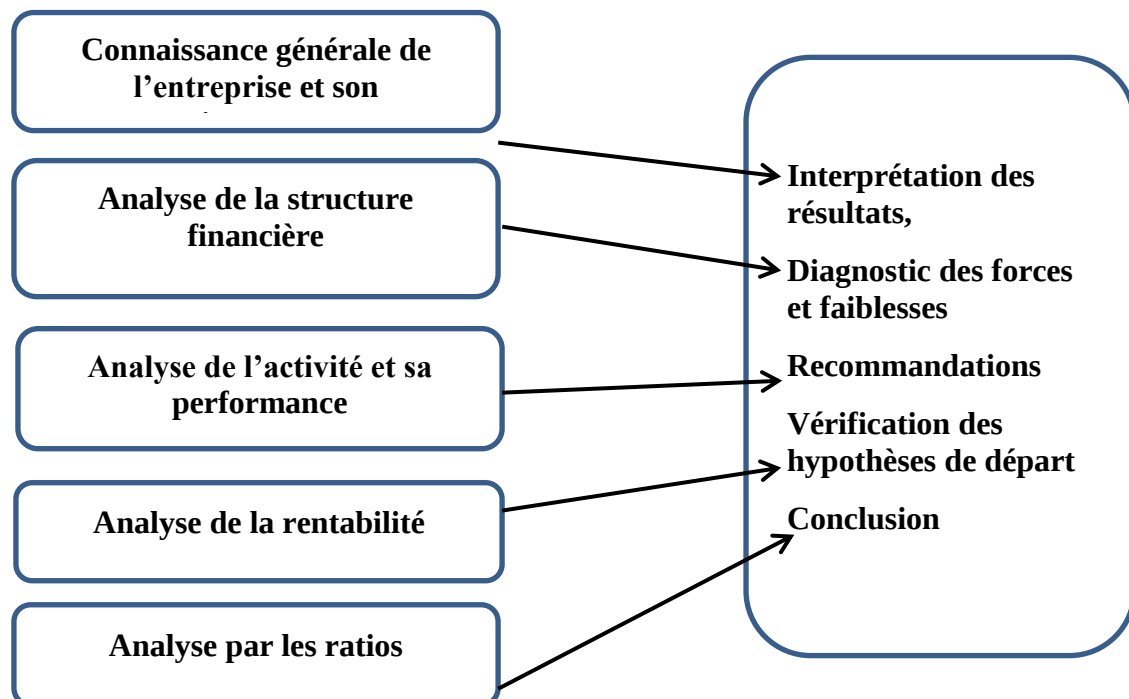
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude

La démarche méthodologique adoptée pour répondre à notre problématique trouve son origine dans la fusion des méthodes proposées par les différents auteurs cités plus haut dans la revue de la littérature qui nous a permis de mieux cerner les concepts relatifs au diagnostic financier.

Si le diagnostic financier d'une entreprise doit informer sur le métier, les activités exercées et leurs évolutions dans le temps, son équilibre financier, sa solvabilité, ses risques de faillite, son efficience et sa création de valeur, l'étude dans le cadre de ce mémoire est articulée autour de cinq axes majeurs : prise de connaissance de l'entreprise, analyse de l'activité et de la performance, analyse de la structure financière, analyse de la rentabilité, analyse par les ratios.

Cette étude se fera alors sur la base des états financiers fournis par la direction financière et comptable d'Expresso.

Modèle d'analyse proposé



Section3 : Technique et outils de collecte des données

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte d'informations mais aussi une recherche documentaire et des recherches sur l'internet.

Pour cela, nous sommes partis d'une phase exploratrice à travers une recherche documentaire pour les besoins de la réalisation de toute la partie théorique du mémoire.

3.1 La documentation

Il s'agit essentiellement des états financiers de trois années consécutives, des rapports et des mémoires.

3.2 Le guide d'entretien

Un guide a été conçu pour permettre de recueillir de plus amples informations sur l'entreprise et ses résultats auprès des concernés.

Section 4 : Difficultés et limites de la recherche

Vu la sensibilité des informations financières de l'entreprise et être tenu par le secret professionnel avec ma qualité de comptable fournisseur dans l'entreprise, l'accès aux informations n'était pas difficile, mais les conditions posées ont constitué des difficultés.

Difficultés à administrer le guide d'entretien.

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

SECTION 1 : PRESENTATION DES CONCEPTS CLES DU SUJET

1.1 Finance

La finance recouvre un domaine d'activité, celui du financement, qui consiste à fournir l'argent nécessaire à la réalisation d'une opération économique. Ce domaine concerne aussi bien les individus, les ménages que les entreprises publiques ou privées, mais aussi les États.

Dans une compréhension large, la finance est l'ensemble des activités qui rendent possible et organisent le financement des agents économiques ayant des besoins de capitaux (comme par exemple les entreprises ou les états) par les agents ayant des surplus (typiquement les ménages épargnants).

Le terme de finance s'applique donc à la recherche de financements (en particulier par les entreprises), à la recherche par les détenteurs de surplus de capitaux de placements et enfin à tous ceux qui organisent la convergence entre ces deux types d'acteurs (les marchés financiers, les banques et les autres institutions financières). Le postulat de base de la finance est que l'argent a un prix (la rentabilité exigée par celui qui apporte les capitaux). La finance mettra toujours cette rentabilité exigée au regard du risque encouru par l'apporteur de capitaux. La typologie établie en 1960 par J. Gurley et E. Shaw distingue entre finance directe et finance indirecte selon la nature du rôle joué par les intermédiaires financiers. Enfin on subdivise souvent la finance en sous-catégories, la subdivision la plus répandue étant certainement la distinction entre la finance d'entreprise (centrée sur le financement et la gestion financière de l'entreprise) et la finance de marché (centrée sur la gestion de portefeuille).

1.2 Analyse financière

Une analyse financière est une étude évaluant la situation financière d'une société à un moment défini. Elle est réalisée à partir de documents comptables et d'un ensemble de données économiques et financières récentes liées tant à la société qu'à son secteur d'activité.

L'analyse financière est un outil pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle leur permet d'obtenir un éclairage sur leur vision de l'entreprise et donc facilite leur prise de décision respective.

La situation de chaque partie prenante conduit inévitablement à des approches différentes de l'analyse financière.

Son objectif est d'apporter un éclairage sur la réalité d'une entreprise à partir de données chiffrées et normalisées. Cette étude est donc réalisée à partir d'informations concernant le passé de l'entreprise. Toutefois, elle doit apporter un éclairage sur l'avenir de l'entreprise en décelant des déséquilibres actuels pouvant conduire à de grosses difficultés futures.

1.3 Diagnostic financier

Il vise à porter un jugement, émettre une opinion sur les performances économiques et financières de l'entreprise. Le diagnostic financier met en évidence des points faibles et des points forts dans la structure financière de l'entreprise et au niveau de sa rentabilité.

Le diagnostic est un document clé de la finance d'entreprise. Cet exercice est réalisé aussi bien en interne que par les parties prenantes tierces. Mentionnons à cet égard les commissaires aux comptes qui valident les documents publiés, les experts comptables mandatés par le comité d'entreprise, les banquiers, les agences de notation, les fournisseurs (voire les clients) qui ne souhaitent pas partir à l'aventure avec n'importe qui, les investisseurs susceptibles d'entrer au capital et bien sûr les analystes de l'entreprise elle-même qui doivent fournir à leur direction un outil de pilotage.

a. Objectif du diagnostic financier

L'objectif essentiel de ce dernier est d'évaluer la santé financière d'une entreprise. L'appréciation porte sur les risques de non-paiement (solvabilité), sur les performances passées, actuelles et qui se profilent, et enfin sur une éventuelle fragilité aux aléas économiques (clients défaillants, par exemple).

b. Utilisateurs

Pour les dirigeants, un diagnostic sert à assurer un contrôle régulier de la structure financière mais aussi à prendre des décisions d'investissement, de fusion ou à trouver l'explication d'un problème précis (trop d'agios à payer, multiplication des relances des fournisseurs, décalage entre prévisions et réalisations...).

Par ailleurs, si la société est cotée en bourse, un diagnostic doit être publié deux fois par an. D'une manière générale, les actionnaires sont intéressés par ce type d'analyse qui leur permet d'évaluer si leurs placements sont judicieux. Dans la mesure où les comptes semestriels sont publiés, certains actionnaires (particuliers ou entreprises) préfèrent effectuer eux-mêmes leur diagnostic. La confiance n'exclut pas le contrôle !

c. Les outils du diagnostic financier

Un diagnostic financier sans ratios, c'est comme une omelette sans œufs : il manque quelque chose. Autres outils incontournables, les taux d'évolution d'une année sur l'autre.

d. Les étapes du diagnostic financier

La première étape est bien sûr celle de la collecte de données et d'informations. Viennent ensuite les retraitements et calculs qui constituent le corps du diagnostic puis une conclusion qui récapitule les points forts et les points faibles avant de proposer des voies d'amélioration.

Plusieurs plans sont possibles pour rédiger la partie analytique du diagnostic financier.

La structure est la partie à privilégier lorsque le but du diagnostic est d'évaluer la solvabilité.

L'activité et la rentabilité sont plus détaillées lorsqu'on cherche à mesurer la performance de l'entreprise. Rappelons en effet qu'une entreprise peut parfaitement être rentable sans être solvable pour autant.

e. L'analyse de la structure

Elle commence par l'établissement du bilan fonctionnel, construit à partir du bilan comptable retraité. Distinguant les emplois et les ressources, et non plus l'actif et le passif, le bilan fonctionnel permet l'analyse de l'équilibre financier, qui nécessite le calcul de ces notions essentielles que sont le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette, ainsi que leurs évolutions.

L'évolution de la structure s'étudie à partir des tableaux de flux : tableau de financement et tableau de flux de trésorerie.

f. L'analyse de l'activité

Le matériel de base est le compte de résultat à partir duquel sont constatées quelques évolutions incontournables telles que l'évolution du chiffre d'affaires. Mais surtout, ce document permet d'établir le tableau des soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement (CAF). Éventuellement, quelques retraitements sont nécessaires pour que les définitions correspondent au mieux à la finalité du diagnostic.

g. L'analyse de la rentabilité

Il est logique de terminer notre œuvre par la rentabilité qui constitue la synthèse entre structure et activité. En effet, une rentabilité est un rapport entre un résultat et des moyens mis en œuvre pour l'atteindre (ces moyens étant comptabilisés au bilan). On distingue la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Quant au risque d'exploitation et au risque financier, ils peuvent être évalués en envisageant une hypothèse chiffrée de baisse d'activité.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL

Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement concurrentiel

1.1 Historique

Après la privatisation de Sudatel en 1994, l'Etat soudanais a cédé ses parts et ne détient plus que 21% aujourd'hui. Par ailleurs, le capital de Sudatel représente 60% du volume de trading à la bourse de Khartoum. Elle est cotée aussi à Bahreïn (depuis le 6 Novembre 2000) et à Abu Dhabi (depuis Mars 2003).

Son conseil d'administration de 12 personnes est composé de 2 représentants de l'État, un de la Banque Centrale, de 3 hommes d'affaires soudanais, du Chief Operating Officer de QTEL, de Younis Al Khouri, de 2 hommes d'affaires saoudiens, de Kamal Hamza (le premier maire de Dubaï) et du représentant d'une ONG soudanaise.

Expresso a officiellement ouvert son premier bureau en 2007, en plein cœur de Dubaï, soumis à l'autorité du centre financier international de Dubaï (Dubaï International Financial Centre-DIFC). Mais véritablement Expresso s'affirme comme une société africaine, proposant des services de télécommunication et d'information. L'entreprise est une marque africaine pour le peuple africain.

Ainsi donc après l'appel d'offres international lancé par l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP), la licence de Sudatel a été financée par les revenus de la filiale Sudani et la vente de Mobitel à un opérateur Kowétien, selon le directeur général d'Expresso Sénégal M.Emmanuel Hamez (filiale du groupe Sudatel).

La société Soudanaise SUDATEL, troisième opérateur de téléphonie mobile et second opérateur global au Sénégal. Elle a inauguré ses locaux le lundi 12 Janvier 2009 à l'immeuble la Rotonde, Rue Amadou Assane Ndoye X Saint Michel Dakar-Plateau et composait près de 150 personnes, marquant ainsi le démarrage effectif de ses activités de téléphonie mobile au Sénégal, sous le nom d'Expresso Sénégal. La troisième licence de téléphonie a été attribuée en Septembre 2007 à Sudatel contre 200 millions de dollars (environ 100 milliards de Fcfa).

Le directeur général d'Expresso Sénégal M Emmanuel Hamez qui fut pourtant responsable du lancement a reconnu que pour 200 millions de dollars, cette licence a été « acquise au plus fort », mais que sa durée de validité (20 ans) permettra à la société de pérenniser ses investissements.

Suite à l'obtention de sa licence Expresso avait le choix entre couvrir une partie du territoire et par la suite étendre la couverture sur le reste du territoire, ou couvrir tout le territoire en mettant ses installations un peu partout avant de proposer définitivement ses services.

Expresso propose une technologie 3G+ et 4G avec un réseau de transmission IP adaptée aux besoins nationaux avec une couverture nationale.

Les fixes Expresso sont de la forme + 221 30 100 11 11 et les mobiles de la forme + 221 70 100 11 11.

S2 : Missions et Objectifs

1) Missions

La mission d'Expresso est de mettre à la disposition des consommateurs une qualité de communication avec les coûts allant dans le sens des espérances des clients.

Avec une technologie de pointe, Expresso compte bien gagner des parts de marché dans le domaine de la télécommunication globale et de la téléphonie mobile.

En d'autres termes, pour gagner des parts de marché, Expresso adopte une stratégie visant à couvrir toutes les régions en implantant une agence qui servira de direction.

Dans sa mission, pour une bonne organisation de l'entreprise au sein du marché de la télécommunication, Expresso a mis en place des agences dans certaines régions du Sénégal avec à leur tête des « régional managers ».

L'axe commercial est le cœur de l'entreprise, le moteur de la croissance.

Si tous les opérateurs de télécommunication proposent des produits et des services, Expresso se différencie en adoptant une vision centrée sur le client pour tous les marchés dans lesquels il agit.

Ici, l'entreprise cherche réellement à comprendre les défis et opportunités auxquels ses économies sont confrontées et à les retranscrire en idées et solutions créatives pour ses clients de nos marchés.

Expresso est un fournisseur international de services de télécommunication dynamique et complexe : agit dans des pays qui ont chacun leur propre cadre normatif et légal.

Dans sa mission, Expresso est une entreprise relativement jeune sur les marchés cibles et s'affirme en plein développement et à des projets ambitieux et motivants qui leur attendent.

C'est dans cette attente que l'entreprise vous invite : « Si ce que vous lisez vous parle, et que vous pensez que ce qui est important pour nous l'est aussi pour vous, alors nous vous invitons à considérer une carrière chez Expresso, ce qui nous attend sera sans aucun doute motivant et nous souhaiterions que vous partagiez cette expérience avec nous ».

Face à un continent très varié qu'est l'Afrique, Expresso cherche aussi à attirer et garder les meilleurs talents et rassemble actuellement plus de 800 personnes qui travaillent dans cinq pays d'Afrique. Ce développement continu permet de proposer des opportunités en termes de mobilité géographique à ses salariés.

La mobilité internationale est une part essentielle est une part essentielle du programme de développement d'Expresso.

Dans ses valeurs et sa raison d'être, l'entreprise est à la base de sa culture unique et sont une ligne directrice dans tout ce qu'elle entreprend. Elles définissent, inspirent et influencent l'évolution de cette société.

Ses clients constituent une passion pour l'entreprise qui est consciente que les clients recherchent et ont besoin des meilleurs produits et services de télécommunication. C'est pour cela que Expresso construit une organisation qui est construite une organisation qui est centrée

sur le client, qui cherche continuellement à fournir autant de produits que possible, et à développer les meilleures solutions intégrées.

Pour qu'une entreprise soit viable dans le temps, maintienne son avantage compétitif et sa rentabilité financière, Expresso est convaincu qu'il faille respecter un principe fondamental : créer de solides relations avec toutes ses parties prenantes. Il s'agit non seulement de ses clients et de leurs communautés, de ses employés, de ses investisseurs et de ses fournisseurs mais aussi bien des gouvernements et des organismes de régulation.

2) Objectifs

Expresso est une société jeune néanmoins très fier de son succès. L'objectif principal est aujourd'hui de faire évoluer la société, de développer sa base de clientèle actuelle en générant de bons rendements pour ses actionnaires.

La société propose une large gamme de produits et de services pour répondre aux besoins de ses clients. Leurs services de télécommunication couvrent actuellement cinq marchés africains en considérant aussi bien les infrastructures des réseaux de téléphonie mobile que celles des réseaux de téléphonie fixe. Plus de 2 millions de personnes sont ainsi concernés.

L'infrastructure permet à ses clients de rester connectés. Il ne s'agit pas seulement de pouvoir parler et envoyer des SMS. Son réseau permet aux utilisateurs de partager des photos et des vidéos, de regarder la télévision et de surfer sur le net. Expresso est consciente que ses clients exigent de la qualité, pas seulement pour les services de téléphonie mobile ou fixe, mais aussi pour les services internet.

A cela viennent s'ajouter fermement que la culture et les valeurs seront à la base de leur avantage compétitif. Très simplement, une culture bien ancrée différencie une organisation de ses concurrents et lui permet de se forger une place qui lui est propre. Ceci est l'objectif.

Ses valeurs sont un élément essentiel de la gestion de l'investissement des employés et des liens avec la clientèle. Il s'agit d'encourager les clients et les employés à nous rejoindre et à rester avec l'entreprise, pour qu'ensemble nous bâtissions une entreprise viable.

Les meilleurs ambassadeurs de cette culture sont ceux qui travaillent avec Expresso. Dans ce cas la société convaincue que leur visibilité constitue ses meilleurs outils de vente et de

relations publiques. C'est la raison pour laquelle Expresso crée ses valeurs, qui forment un cadre dans lequel il pourra évaluer et gérer le comportement de ses équipes.

Ce cadre permet aussi de communiquer de la culture spécifique à de nombreux intervenants, des actionnaires aux employés en passant par les clients potentiels.

Être constamment à la hauteur de nos cinq valeurs de l'objectif et pour cela, il faut à tout moment être :

- 1) Dynamique : S'engager pour que le travail soit fait
- 2) Transparent : Faire en sorte de gagner votre confiance et votre loyauté
- 3) Inclusif : Accepter et gérer la diversité
- 4) Evolutif : Être prêt au changement, créer des solutions surprenantes
- 5) Rapprochant : Collaborer en appréciant, en s'intéressant, en faisant preuve d'empathie et d'ouverture.

Son objectif est de former une famille internationale, continuer à construire sur les incroyables progrès qu'Expresso a réalisé jusqu'à ce jour, et à vivre en harmonie continue avec ses valeurs en respectant les différentes nationalités et identités qui forment son équipe.

Ici l'entreprise continue à renforcer sa culture en proposant à son équipe des conseils sur la façon de vivre ses valeurs quotidiennement. Expresso continue à améliorer les processus, les structures organisationnelles et les mesures appliquées à la gestion de la performance pour promouvoir les vertus de cette culture. Ses valeurs sont le moteur de sa réussite en affaire.

Dans cette opportunité d'apprendre et de se développer, l'objectif fixé est de proposer une formation pionnière dans l'industrie et des opportunités de développement. Cela se traduit par des workshops résidentiels internationaux, des mutations, du coaching pour améliorer la performance et de la formation en ligne.

A l'égard du caractère légal et le respect des normes, l'objectif est de promouvoir un comportement éthique afin que la structure soit reconnue sur nos marchés comme une société qui gère ses affaires honnêtement et avec intégrité.

Le groupe s'est donné pour objectif de bâtir une entreprise viable sur tous nos marchés en étant un partenaire de confiance. Cet objectif se traduit par la mise en place et le maintien des plus hauts niveaux de gouvernance d'entreprise, de responsabilité sociale et environnementale et par l'attention qu'il porte à ses employés.

Dans sa vision stratégique Expresso vise à être l'un des premiers fournisseurs de services de télécommunications en Afrique. C'est pourquoi sa marque propose : « Oser rêver » ce qui signifie pour l'entreprise transformer des vies en permettant aux hommes et aux femmes de se connecter avec le monde pour réaliser leur potentiel.

Au niveau de l'approche marché et position concurrentielle, Expresso allie une capacité panafricaine et une connaissance locale pour faire mieux que ses concurrents en proposant une qualité de couverture supérieure, une marque forte et de la valeur excellence opérationnelle.

Construire une plateforme pour une croissance en contrôlant strictement les coûts et les risques, mettre en œuvre et maintenir des processus d'entreprise réalisables et efficaces. Une culture de sa performance évaluée pour conduire l'engagement et la responsabilisation ; une stratégie qui est fondamentale dans la manière de mener l'entreprise.

Expresso engagé auprès du marché sénégalais et son objectif est de construire une entreprise durable, qui fasse une différence et apporte une réelle contribution à l'économie.

- **Les produits et services d'Expresso**

- A) Les produits**

- 1) La ligne Ls-Pro**

Expresso Sénégal lance ses offres pour entreprises : du très haut débit jusqu'à 155 Mbits/s.

Expresso Business Solutions et Services, c'est le nom du tout nouveau département dédié aux entreprises lancé par l'opérateur de téléphonie Expresso Sénégal. A travers ce business unit Expresso s'attaque désormais au marché des entreprises avec trois offres.

- Magik Pro, pour les forfaits de communication avec bonus internet
- Team Connect Pro, pour communications en groupe d'utilisateurs fermés (GFU).
- LS-Pro, les liaisons spécialisées pouvant atteindre jusqu'à 155 Mbits/s.

2) Le Post-paid

Le post-paid d'Expresso est souscrit suivant les divers forfaits disponibles et à un montant de crédits et d'internet plafonnés suivant l'offre choisie par le client pour le mois.

Ce dernier une fois épuise son crédit et ses mégas de connexion ou atteignent le plafond au cours du mois devra recharger pour effectuer ses appels ou se connecter à internet. Les abonnés post paid font leur souscription et payent le montant de leur recharge pour chaque mois à l'agence Expresso le plus proche d'eux.

Expresso vous propose une large gamme de forfaits bloqués à forte valeur ajoutée avec la possibilité de recharger à l'épuisement du forfait, le crédit non épuisé est reporté.

3) Le groupe ouvert/fermé ou GFU

Ce produit est dédié aux entreprises locales qui souhaitent bénéficier d'une communication continue entre les membres de l'entreprise surtout pour les besoins du travail. La souscription se fait à l'agence.

4) E-Liberté ou la puce 3G

La puce E-liberté est une puce universelle qui fonctionne dans tous les types de téléphones et offre tous les types de services à valeur ajoutée.

5) La clé E-vdo ou E-express

C'est une clé haut débit à port USB qui sert de modem pour la connexion internet en toute mobilité via un ordinateur ou laptop. Le client pourra recharger du crédit, activer des forfaits pour se connecter et pour faire des appels notamment avec les clés de couleur mauve et marron.

6) Le yobalema ou le fixe d'Expresso

Expresso s'est lancé sur le segment du fixe le 10 Août 2009 en mettant sur le marché une offre prépayée dénommée « Yobalema ». C'est un téléphone fixe sans fil, transportable sur l'ensemble du territoire et qui dispose de plusieurs fonctionnalités telles que la consultation de l'historique des appels, la sauvegarde de répertoire, l'envoi et la réception de SMS, la radio FM et la fonction réveil, etc... Le yobalema sert de modem aussi pour la connexion internet via un ordinateur ou laptop. Les appels et la connexion internet se font par recharge et

activation de forfaits par le client. Le yobalema dispose d'une connexion bas débit appelée aussi le 1X.

B) Les services

1) Qu'est-ce que le nouveau yakalma ?

Expresso Sénégal a officiellement mis sur le marché son service de recharge électronique le 13 Août 2011 appelé YAKALMA.

Pour renforcer son accessibilité auprès des clients, Expresso en fait un VAS ouvert à tous les clients E-liberté.

Tous les clients E-liberté disposent désormais d'un compte YAKALMA avec leur puce 3G qui est configurée avec 3 comptes :

- Un compte commercial utilisé par le client normal
- Un compte business utilisé pour vendre du YAKALMA
- Et le compte bonus.

Le YAKALMA est disponible chez les vendeurs à partir de 50 Fcfa.

2) Roaming Expresso

Le Roaming est ouvert pour les clients qui désirent voyager à l'international tout en gardant leur abonnement Expresso dans le but d'émettre et de recevoir des appels. Maintenant, voyager avec votre numéro et vos services Expresso partout dans le monde.

3) Les services d'E-liberté

- Internet haut-débit

Qui permet aux abonnés de surfer à une vitesse allant jusqu'à 7,2 Mégabits par seconde, soit jusqu'à 20 fois plus vite que les services classiques.

- La TV mobile

Permettant de regarder ses programmes favoris en live avec une très bonne définition et image à travers son téléphone 3G.

- La vidéo on demande

Permettant de regarder ses programmes choisis avec une très bonne définition et image à travers son téléphone 3G.

- Appels Vidéos

Le service d'appel vidéo vous permet de vous voir sur l'écran de votre téléphone lors des appels sortants ou entrants (uniquement sur le réseau Expresso).

Appels sortants/entrants : si le téléphone supporte les services (3G), vous devez simplement activer la fonctionnalité appel vidéo sur votre téléphone et passer l'appel vidéo (processus semblable à celui des appels vocaux).

- E-Access

E-Access est le portail multimédia d'Expresso. Vous pouvez y accéder en allant sur le site [http:// eaccess.expressotelecom.sn](http://eaccess.expressotelecom.sn)

Vous y retrouverez des contenus multimédias variés et fun. Ce portail est accessible depuis votre mobile configuré avec le service WAP de Expresso pour un téléchargement direct des contenus à partir de votre téléphone ou depuis votre ordinateur ou laptop.

- Conférence téléphonique

Le service de conférence téléphonique vous permet de communiquer avec plusieurs correspondants à partir d'un seul appel.

Lorsque vous émettez un appel, vous activez la fonctionnalité « conférence téléphonique » depuis votre téléphone. Vous pouvez être en conférence téléphonique avec six (06) numéros de correspondants en même temps.

- E-Tunes

E-Tunes est un service CRBT qui signifie « Calling Ring Back Tones » ou musique d'attente. C'est la musique que vous entendez lorsque vous émettez un appel chez Expresso, ce service s'appelle E-Tunes.

- Tous les autres services classiques du GSM comme :

La messagerie, le MMS, le numéro privé/masqué, service « rappelle-moi », la vérification solde crédit, l'appel en attente, la messagerie vocale, la notification bas solde de crédit, la notification « une minute restante de communication ».

4) L'application Expresso ou App Expresso

Expresso lance son application officielle sur les mobiles, la première application de services opérateur GSM en Afrique de l'Ouest francophone. L'application permet au client d'accéder au meilleur des services Expresso en une simple clique via une tablette, smartphone ou Android. L'application Expresso peut se télécharger à partir de Google play ou Apple store.

5) SMS Pro

SMS Pro est une solution orientée entreprise qui permet d'envoyer en masse des messages directement sur les téléphones portables sans limitation de réseaux.

Il permet de personnaliser l'expéditeur au nom de l'entreprise émettrice de message et donne un accès détaillé sur les statistiques une très jolie interface graphique.

Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise

(organigramme/ département/mode de management mis en avant)

2.1 Les fonctions administratives

En l'absence de fondations solides, les meilleures structures s'effondrent. Le département administratif est le mortier qui tient l'édifice Expresso. Les fonctions administratives sous-tendent toutes les opérations et fournissent l'infrastructure essentielle pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Voici un petit résumé des différentes fonctions de notre infrastructure opérationnelle :

- **Finance**

Expresso et ses parties prenantes extérieures à celles qui comptent sur l'équipe financière pour fournir, lorsque cela est nécessaire, des informations précises et proposer une analyse stratégique en profondeur du marché.

L'équipe financière agit avec intégrité et contrôle les documents financiers du groupe (bilan et compte de résultat) en utilisant des moyens indépendants pour vérifier les budgets, les rapports financiers, le développement du système et la comptabilité produit.

- **Stratégie et transformation d'entreprise**

C'est grâce aux fonctions de stratégie et de transformation d'entreprise que la direction à venir d'Expresso est ébauchée, définie et mise en place.

L'équipe stratégique identifie les opportunités de croissance organiques et inorganiques, développe la planification d'investissement et le feuille de route pour atteindre ses objectifs stratégiques.

- Ressources humaines

Les ressources humaines jouent un rôle fondamental chez Espresso car cette fonction aide l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit de se concentrer sur la conduite de la réussite de l'entreprise en donnant les moyens aux individus de faire la différence et aux équipes de gagner.

Les ressources humaines sont en quelque sorte le plus grand avantage compétitif sur lequel Espresso peut tabler son équipe. Cette fonction attire, nourrit et donne les moyens à des individus talentueux de fournir continuellement un haut niveau de performance tout au long de leur mandat, mais elle propose aussi un cadre structuré d'apprentissage, de développement et de conseil.

- Légal et respect des normes

Espresso est un fournisseur international de services de télécommunications dynamique et complexe : agit dans des pays qui ont chacun leur propre cadre normatif et légal.

L'équipe légale et de respect des normes jouent un rôle essentiel pour s'assurer que l'entreprise respecte toutes les lois et normes en vigueur, ce qui constitue en retour une garantie qui leur permet de garder les licences de télécommunication.

- Administration

La fonction administrative est le gardien de la réputation d'Espresso. Cette équipe est en charge de vérifier que l'entreprise communique clairement, honnêtement et de manière consistante sur nos marchés et avec les parties prenantes. L'équipe gère les relations avec les médias, investisseurs, employés, gouvernements et organismes de contrôle. Elle est aussi en charge des activités à caractère de responsabilité sociale de la marque et de l'entreprise.

2.2 La fonction commerciale

L'axe commercial est le cœur de l'entreprise, le département commercial est constitué de trois équipes de personnes, qu'il convient de bien distinguer :

- Marketing

L'équipe marketing se concentre sur le client. Elle est en charge de tout le matériel qui sera vu, lu et entendu. En comprenant les clients et en leur parlant, les membres de cette équipe doivent s'assurer que nous arrivons à connaître tous nos clients personnellement. Qu'il s'agisse de concevoir les cartes SIM, les emballages, les publicités télévisées et radiophoniques ou d'organiser les événements

communautaires, ils s'assurent que l'entreprise reste tout en harmonie avec des plans de communication efficaces et cohérents.

Les membres de l'équipe de proposition et des produits sont les vrais cerveaux qui se cachent derrière tous les nouveaux produits et services. Leur travail est de trouver de nouvelles façons de se connecter, innovatrices et attractives, pour que les personnes puissent rester en contact les unes avec les autres et avec le monde qui les entoure. C'est leur responsabilité de développer des produits et des services qui vont améliorer la vie de ses clients.

Une connaissance approfondie du marché est essentielle dans cette fonction marketing. Dans ce domaine, il y'a une petite équipe qui analyse continuellement les tendances et les données clients ; elle essaye de comprendre ce que les clients veulent et comment les offrir ce dont ils ont besoin. Leur réflexion est à la base de nombreuses décisions prises chez Espresso.

- Ventes et distribution

Les employés de la branche ventes et distribution sont ceux qui ont le plus d'interaction avec les clients de l'entreprise. Ils sont les vendeurs et vendeuses des produits et services, des cartes SIM et téléphones mobiles aux clés électroniques qui fournissent les services de transmission de données.

Espresso fournit ses produits et services directement à ses clients par son réseau de magasins et d'agences, ou par le biais de son réseau de distribution. Néanmoins, l'entreprise cherche toujours à distribuer encore plus de produits et services.

- Service à la clientèle

Très simplement, ses équipes de service à la clientèle prennent soin des clients. Les équipes de services à la clientèle aident les clients à trouver le bon produit ou le service, à créer de nouveaux comptes ou à résoudre un problème qu'ils pourraient rencontrer avec l'un des services. Quoi qu'il en soit face à face ou au téléphone, les valeurs de la société sont toujours mises en avant.

La pierre angulaire reste l'engagement envers ses clients. Cela se traduit par un service rapide et efficace. C'est dans ce sens qu'Espresso veut que sa réputation soit celle d'un opérateur réactif. L'entreprise veut aussi être connue comme un fournisseur transparent perpétuellement en quête de la confiance et de la fidélité de ses clients.

Les dirigeants Espresso bien avertis savent qu'un service à la clientèle exceptionnel est à la base de la fidélité des clients et, en conséquence, d'une entreprise viable et durable.

Garder et améliorer l'expérience que ses clients ont de ses services est l'objectif principal chez Espresso.

2.3 Département technologie et informatique

Le département technologie et informatique constitue le centre névralgique d'Expresso, en fournissant le développement technologique, le support des systèmes et les opérations de télécommunication. Le département fournit la technologie et l'informatique nécessaire à notre entreprise. Il est aussi le creuset de la réflexion essentielle..... (Vide)

La société a conscience et l'adopte en créant un environnement qui allie les opportunités commerciales et les dernières recherches et données académiques :

Ce département chapeaute en effet deux équipes :

- Réseaux

Ses ingénieurs travaillent avec les partenaires stratégiques à concevoir, bâtir et gérer les réseaux performants. A Expresso, ses ingénieurs possèdent une expérience exceptionnelle dans les domaines de la création et du lancement de réseaux CDMA et 3G sur les marchés. De là, la société a une position unique puisqu'elle gère à la fois les réseaux CDMA et 3G de deux marchés clés : le Sénégal et la Mauritanie.

Il va s'en dire que cette équipe est au cœur de l'expertise technique et de l'innovation.

- Informatique

L'équipe informatique fournit à toutes les équipes d'Expresso les outils dont ils ont besoin pour faire un travail exceptionnel. Elle est en charge de s'assurer que tout fonctionne correctement : leurs ordinateurs fixes et portables, leurs serveurs, leurs e-mails et leurs téléphones.

Très souvent, cette équipe travaille en coordination avec l'équipe réseau pour vérifier que les nouveaux services sont fournis de manière intégrée ou pour développer des systèmes de facturation qui simplifient la marche à suivre pour les clients pour payer leurs factures ou recharger leurs comptes.

Section 3 : Apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement

Traiter ce thème revêt plusieurs intérêts. L'entreprise pourra trouver des éléments d'appréciation de la santé financière de son entreprise. Globalement, ce diagnostic permettra d'appréhender les indicateurs de réussite.

Pour ma part, ce mémoire rentre dans le cadre de la finalisation de mon master en Finances. En outre, il me permettra d'approfondir mes connaissances en analyse financière mais aussi la possibilité d'avoir d'autre challenge dans l'entreprise.

L'intérêt du sujet est que j'aurai, grâce aux informations recueillies, une expérience significative dans le domaine de la finance.

Cette étude permettra au tiers intéressé d'avoir quelques notions et informations relatives à la performance financière d'une entreprise de Telecom du Sénégal.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Section 1 : Analyse de la structure financière

Cette analyse se fera sur la base des agrégats de l'équilibre financier et de la solvabilité.

- **L'équilibre financier**

Tableau1 (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
RESSOURCES STABLES	89 308 362	82 440 354	72 133 855
ACTIF IMMOBILISE	120 455 581	118 311 283	119 529 776
FONDS DE ROULEMENT	- 31 147 219	- 35 870 929	- 47 395 921

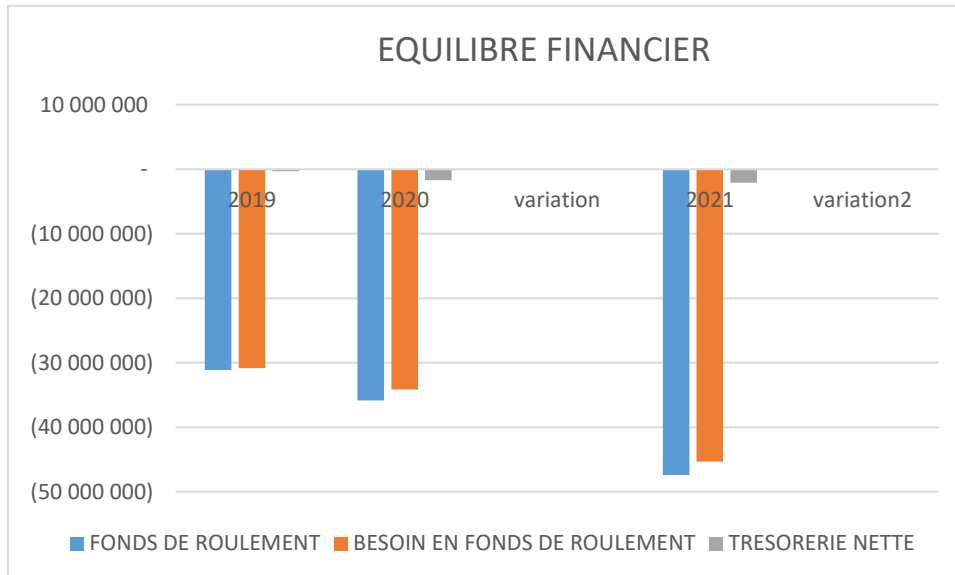
Les ressources stables sont positives mais décroissent, en passant de -8% en 2019 à -13% en 2021

L'actif immobilisé connaît une baisse passant de plus de 120 milliards à 118 milliards. Cela s'explique par la part importante des amortissements qui passent de 61 milliards à plus de 155 milliards.

Tableau2 (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation2
FONDS DE ROULEMENT	- 31 147 219	- 35 870 929	15%	- 47 395 921	32%
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	- 30 847 824	- 34 183 023	11%	- 45 325 158	33%
TRESORERIE NETTE	- 299 395	- 1 687 906	464%	- 2 070 763	23%

Graphique 1



Le fonds de roulement est négatif pour toutes les trois années. C'est une situation inquiétante pour l'entreprise on parle de déséquilibre financier avec un fonds de roulement négatif.

Le besoin en fonds de roulement suit la même tendance que celle du fonds de roulement.

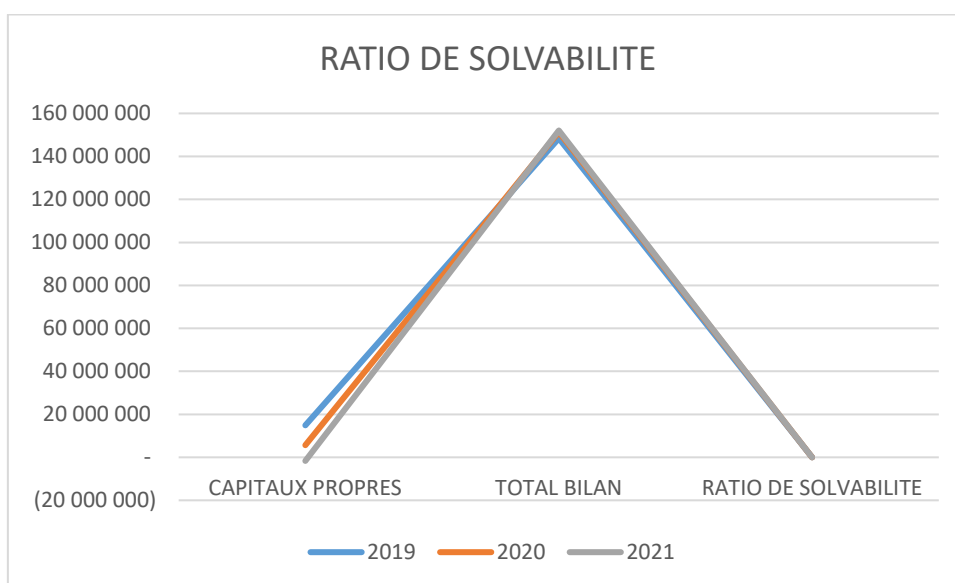
Ici la trésorerie nette est négative. Le fonds de roulement est insuffisant pour couvrir le BFR, ce qui entraîne un découvert bancaire, et donc un besoin de capitaux.

- **La solvabilité**

Tableau3 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
CAPITAUX PROPRES	14 890 426	5 713 581	- 1 661 755
TOTAL BILAN	148 406 294	151 308 386	152 051 878
RATIO DE SOLVABILITE	10%	4%	-1%

Graphique 2



Les capitaux propres sont déficitaires en 2021. Ainsi, le ratio de solvabilité connaît une baisse :

- 10% en 2019 à 4% en 2020
- 4% en 2020 à -1% en 2021

Les ratios ne sont pas bons, l'entreprise est sur une mauvaise lancée.

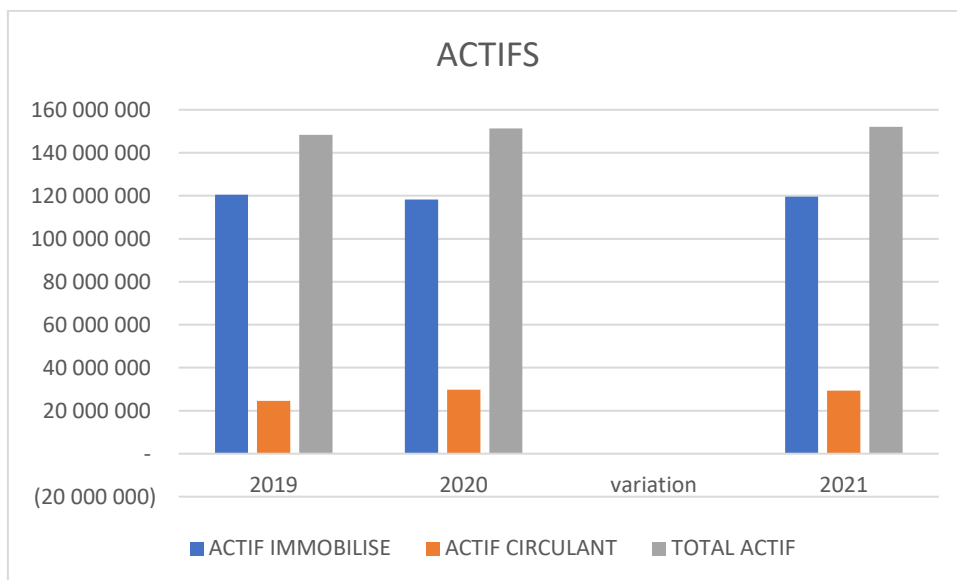
1. Analyse de l'activité

Cette dernière se fera sur la base du bilan financier.

Tableau 4 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation2
ACTIF IMMOBILISE	120 455 581	118 311 283	-2%	119 529 776	1%
ACTIF CIRCULANT	24 513 678	29 854 841	22%	29 369 102	-2%
TOTAL ACTIF	148 406 294	151 308 386	2%	152 051 878	0,5%

Graphique 3



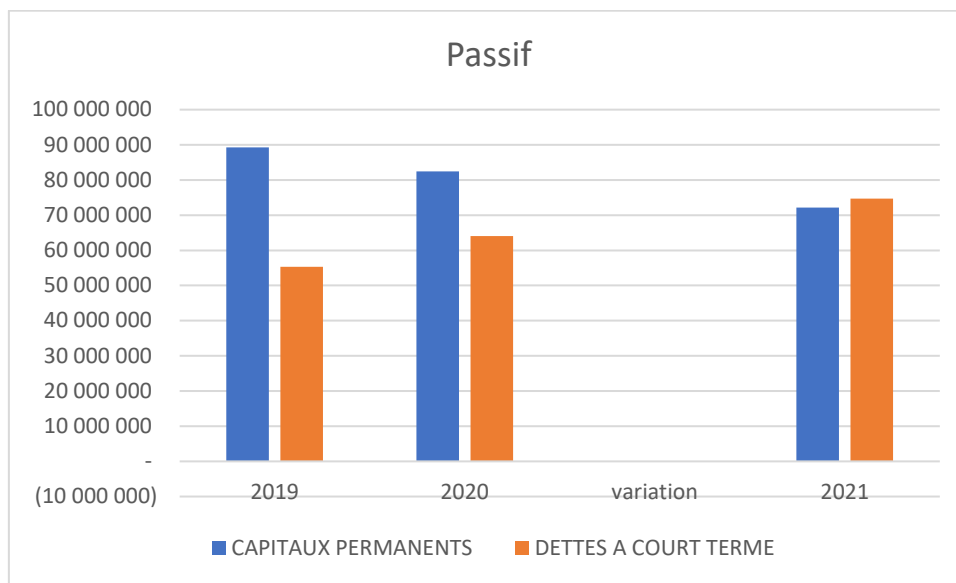
L'essentiel de l'actif est constitué d'immobilisations. L'activité de l'entreprise dépend en grande partie de son matériel alors pour faire évoluer son CA. A cela s'ajoute l'augmentation en matériel et équipement important.

Les actifs circulants représentent alors 1/5 du total bilan.

Tableau 5 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation2
CAPITAUX PERMANENTS	89 308 362	82 440 354	-8%	72 133 855	-13%
DETTES A COURT TERME	55 361 502	64 037 864	16%	74 694 260	17%
TOTAL PASSIF	148 406 294	151 308 386	2%	152 051 878	0,5%

Graphique 4



L'entreprise est financée à -13% par des ressources à long terme et à 17% par des dettes à court terme, nous notons une prédominance des dettes à court terme sur les ressources à long terme, cette situation constitue un risque pour l'entreprise.

Les dettes sont passées de 55 milliards à 74 milliards.

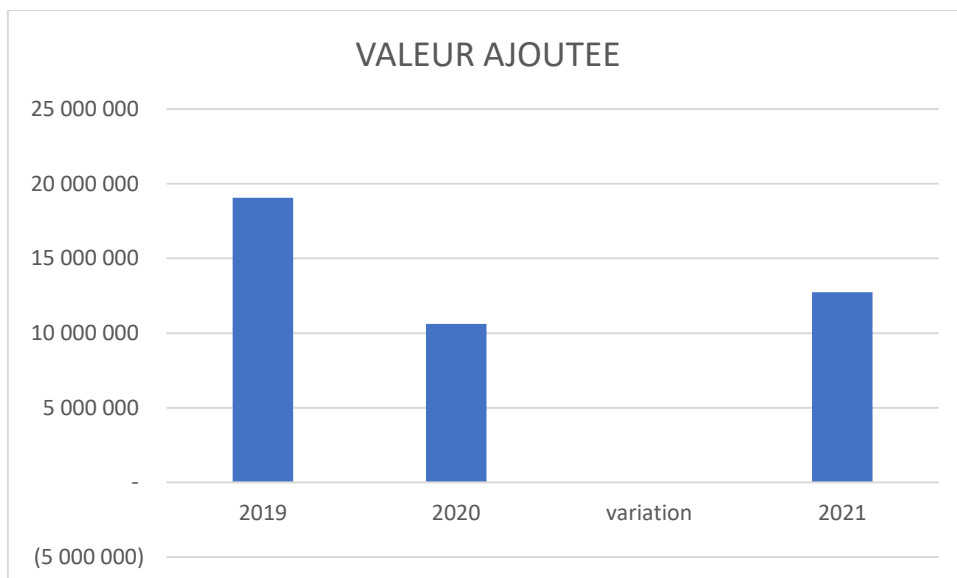
1 Analyse de la performance

- **La valeur ajoutée**

Tableau 6 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation2
VALEUR AJOUTEE	19 066 567	10 620 024	-44%	12 726 251	20%

Graphique 5



La valeur ajoutée est la richesse créée par Espresso.

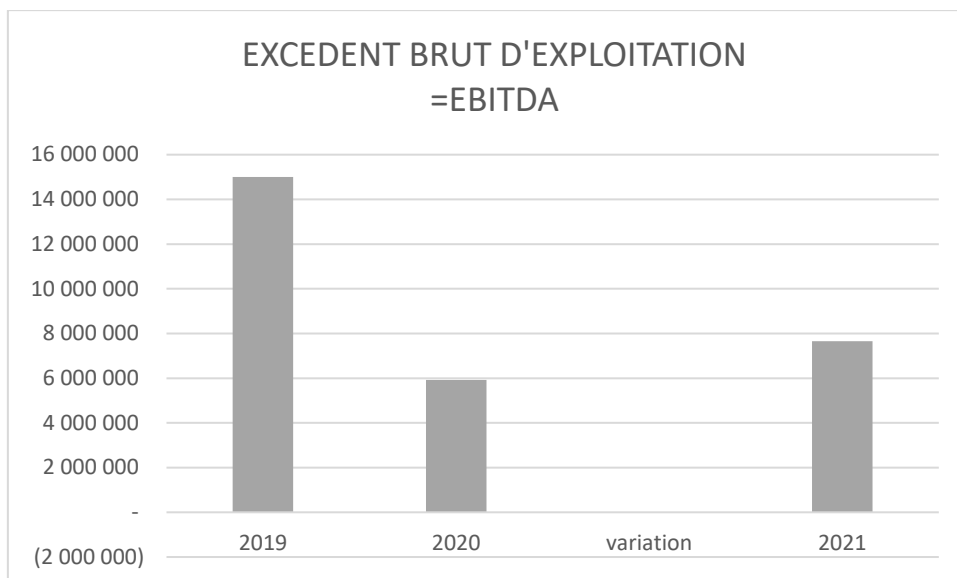
Elle montre le taux de croissance de la société, elle connaît une baisse entre 2019 et 2020 et une évolution positive de 2020 à 2021 passant de -44% à 20%. Donc la société a créé de la valeur en 2021 même si c'est insuffisant on est dans la bonne tendance.

- **L'Excédent Brut d'Exploitation**

Tableau 7 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation
VALEUR AJOUTEE	19 066 567	10 620 024	-44%	12 726 251	20%
Charges de personnel	- 4 063 022	- 4 690 658	15%	5 068 531	-208%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATIO	15 003 545	5 929 366	-60%	7 657 719	29%

Graphique 6



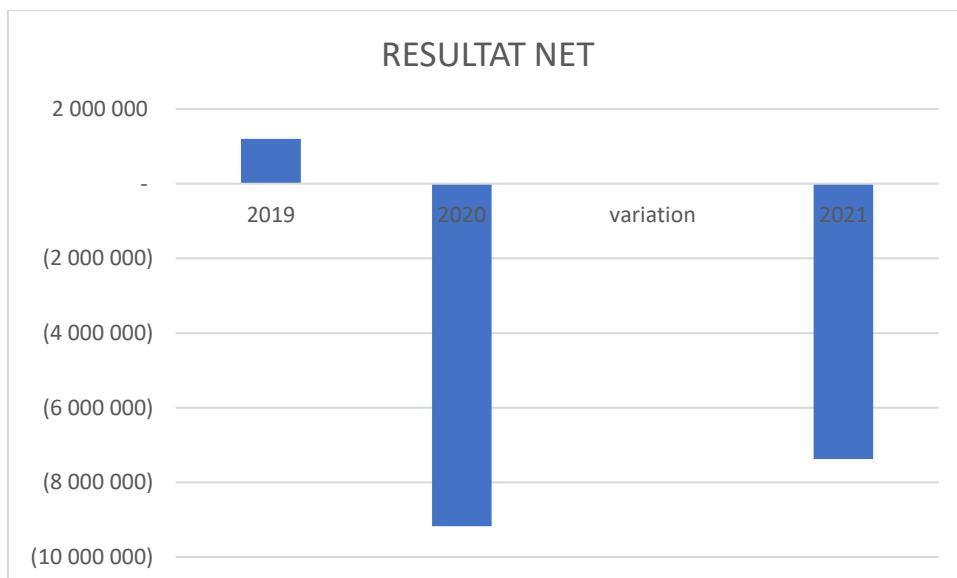
EBE qui décroît de 2019 à 2020 ; pour connaitre une légère augmentation en 2021.

- **Le Résultat d'Exploitation**

Tableau 8 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation
RESULTAT D'EXPLOITATION (XD + TJ + RL)	2 053 502	- 8 617 417	-520%	- 7 233 554	-16%

Graphique 7



Le résultat d'exploitation est négatif en 2020 et 2021.

Le résultat d'exploitation s'est dégradé à cause des dotations aux amortissements liées au renforcement des sites techniques en cours d'année.

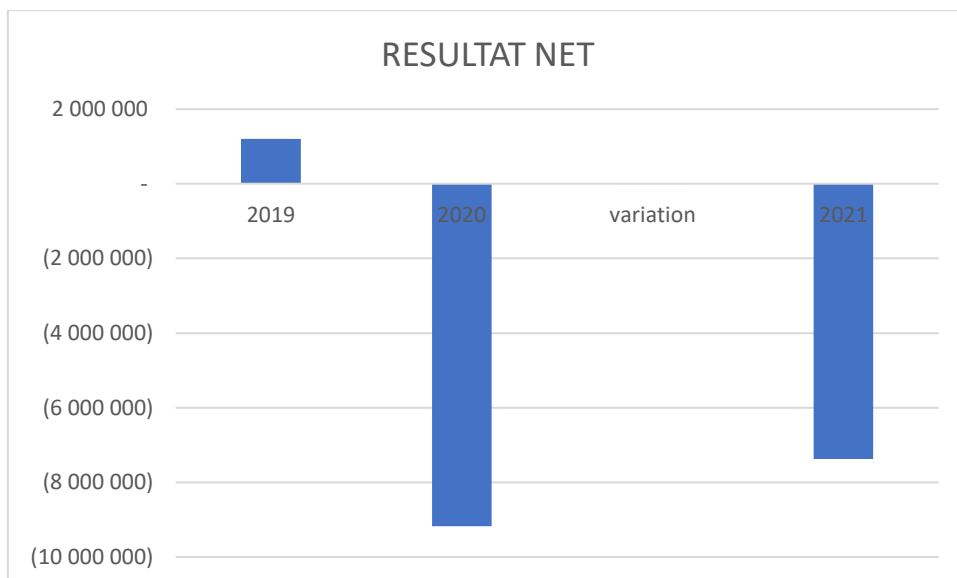
C'est une situation où l'entreprise devrait être déclarée à la faillite à défaut que le groupe SUDATEL apporte des ressources à long terme.

- **Le résultat Financier**

Tableau 9 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation
RESULTAT FINANCIER	- 849 333	- 554 428	-35%	- 136 782	-75%

Graphique 8



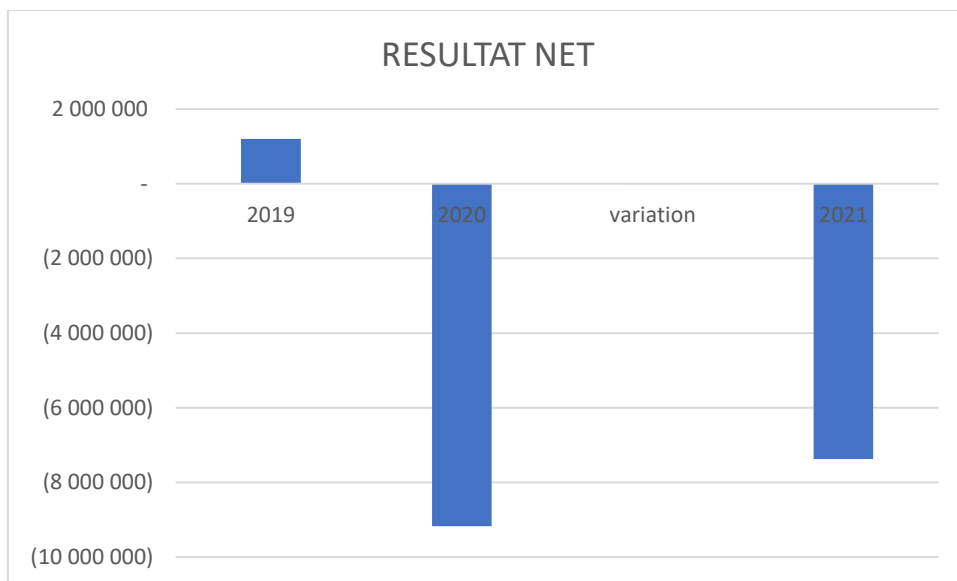
La tendance du résultat financier suit celle du résultat d'exploitation qui s'est dégradé à cause de la dotation aux amortissements.

- **Le Résultat Net**

Tableau 10 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	variation	2021	variation
RESULTAT NET	1 199 169	(9 176 845)	-865%	(7 375 336)	-20%

Graphique 9



De 2019 à 2021 le résultat s'est dégradé de -865% à -20%, ce qui confirme les difficultés de l'entreprise qui est toujours dans la zone rouge.

L'entreprise court un risque de faillite avec une augmentation des charges. Nous pouvons en conclure qu'elle n'est pas performante à cause des difficultés financières.

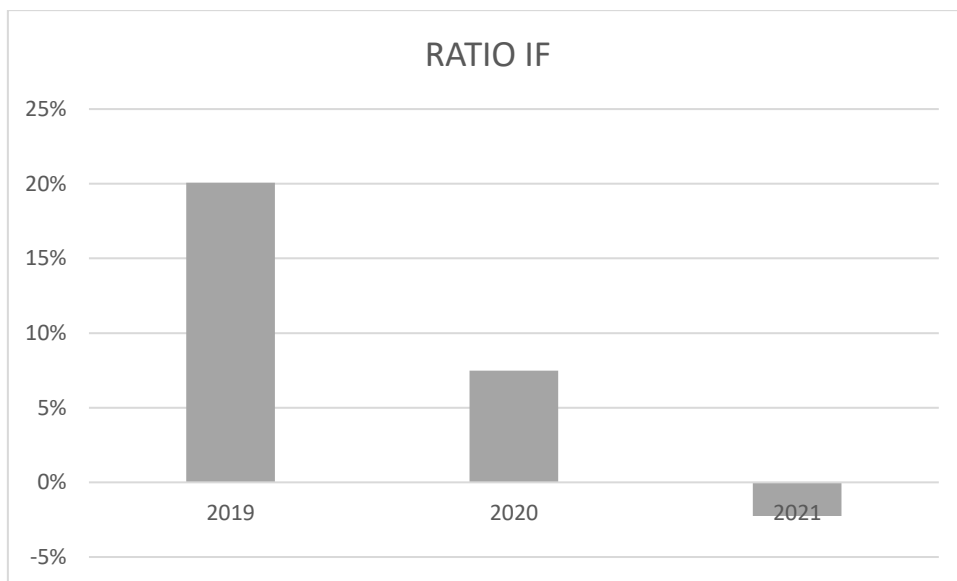
3 Analyse des ratios

- **Ratio d'indépendance financière**

Tableau 11 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
RESSOURCES PROPRES	14 890 426	5 713 581	1 661 755
DETTES FINANCIERES	74 174 318	76 459 273	73 503 500
RATIO IF	20%	7%	-2%

Graphique 10



Ce ratio nous permet de savoir si l'entreprise est indépendante financièrement.

Il est décroissant et passe de 20% en 2019 à -2% en 2021.

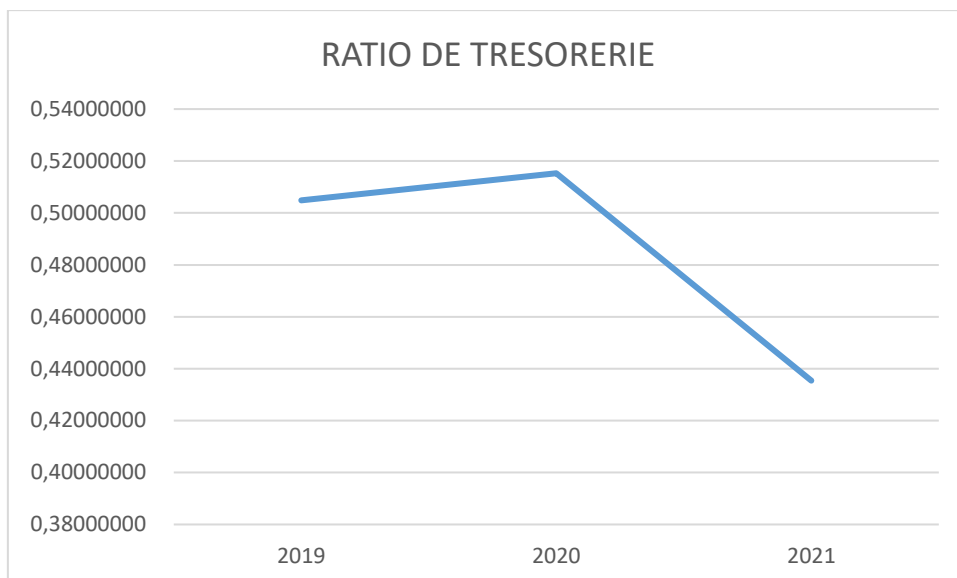
Avec un pourcentage négatif en 2021, EXPRESSO n'est pas capable de couvrir ses dettes.

- **Ratio de trésorerie**

Tableau 12 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
STOCKS	471 001	479 759	662 773
CREANCES	24 042 678	29 375 082	28 706 329
DISPONIBILITES	3 437 035	3 142 262	3 153 000
DETTES A COURT TERME	55 361 502	64 037 864	74 694 260
RATIO DE TRESORERIE	0,50487635	0,51527489	0,43540296

Graphique 11



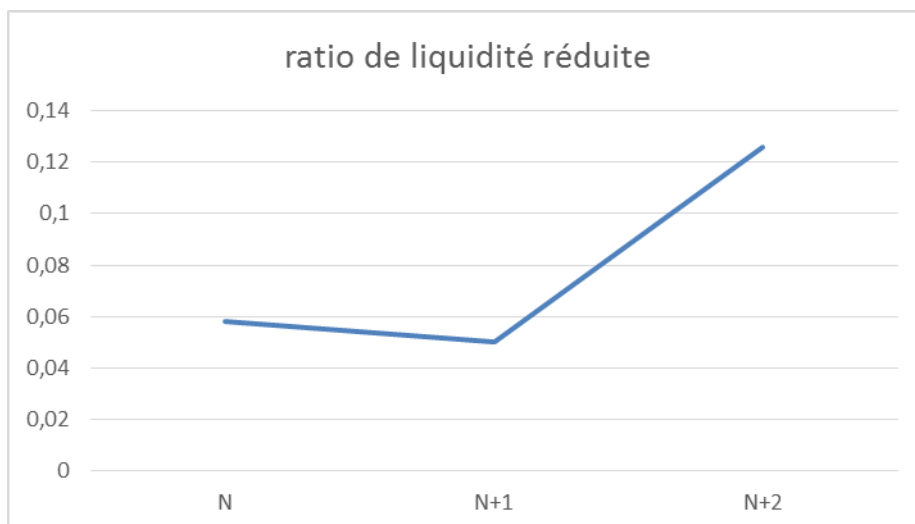
En 2019, 2020 et 2021, les stocks, les créances et les liquidités ne permettent pas de couvrir les dettes à court terme et on constate une baisse entre 2020 et 2021.

- **Ratio de liquidité réduite**

Tableau 13 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
CREANCES	24 042 678	29 375 082	28 706 329
DISPONIBILITES	3 437 035	3 142 262	3 153 000
DETTES A COURT TERME	55 361 502	64 037 864	74 694 260
RATIO DE LIQUIDITE REDUITE	0,49636863	0,50778308	0,42652981

Graphique 12



Ici les dettes à court terme ne peuvent pas être couvertes avec les créances et les disponibilités.

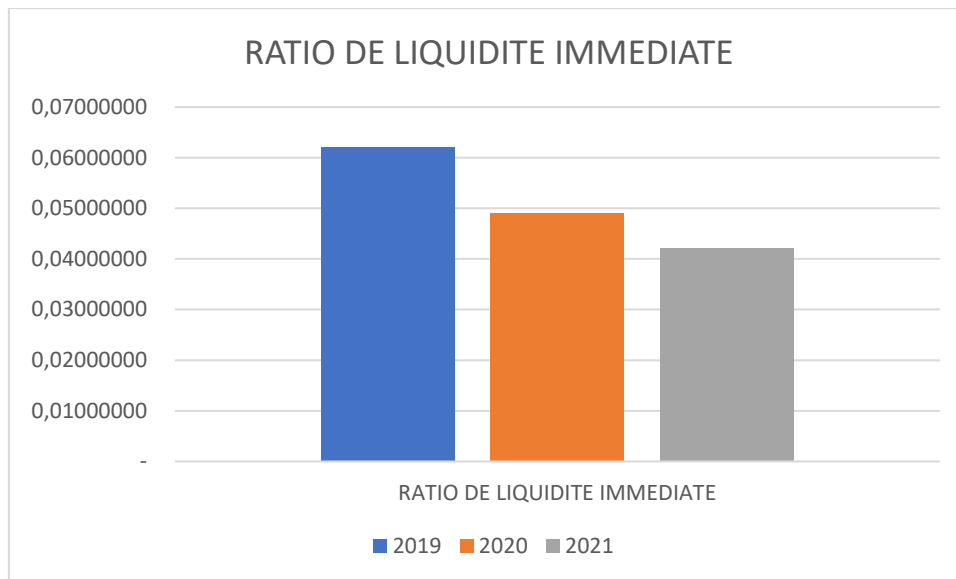
Par contre on note une évolution positive et importante lors de la dernière année.

- **Ratio de liquidité immédiate**

Tableau 14 : (les chiffres sont en milliers)

ANNEES	2019	2020	2021
DISPONIBILITES	3 437 035	3 142 262	3 153 000
DETTES A COURT TERME	55 361 502	64 037 864	74 694 260
RATIO DE LIQUIDITE IMMEDIATE	0,06208349	0,04906881	0,04221208

Graphique 13



Ce ratio suit la même tendance que ceux précédents. Les disponibilités ne permettent pas de couvrir les dettes à court terme,

Alors nous pouvons conclure que le calcul des ratios montre aussi que l'entreprise fait face à des difficultés financières même s'ils suivent la bonne tendance.

Section 2 : Analyse SWOT

Après une analyse du bilan et du compte de résultat et aussi après observation, nous avons procédé à une analyse SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Comme forces nous pouvons retenir :

-  Un personnel dynamique
-  Capacité à couvrir l'ensemble du territoire
-  Une grille tarifaire intéressante

Comme faiblesses nous pouvons citer :

-  Autofinancement impossible à cause de l'absence de fonds propres
-  Trésorerie insuffisante qui décèle une absence de garantie financière
-  Une équipe dirigeante pas à la hauteur
-  Un climat social délétère

Concernant les menaces, il s'agit de :

-  Un statut de challenger derrière Orange et Free qui n'a pas changé depuis plus de 10ans ;
-  L'arrivée de PROMOBILE
-  L'Internet à haut débit avec la fibre optique d'Orange 5G
-  L'instabilité au niveau de l'Etat soudanaise

Et enfin pour les opportunités nous pouvons citer :

-  Réseau fibre optique pour une meilleure qualité de connexion
-  Offres adaptées à l'attente des consommateurs
-  Possibilité d'avoir plus de part de marché avec l'arrivée aussi de la SIM VIRTUELLE

Chapitre 2 : Vérification des hypothèses et Recommandations

Section 1 : Vérification des hypothèses

Hypothèse1

L'analyse du bilan montre sur quoi dépend l'activité de l'entreprise et aussi comment cette dernière est gérée. Une bonne analyse de cette dernière montre la santé financière de l'entreprise. Après analyse et interprétation du bilan nous avons réussi à montrer qu'EXPRESSO n'avait pas une bonne santé financière.

Hypothèse2

L'exploitation du compte de résultat a montré qu'EXPRESSO avait des résultats déficitaires. Et avec un fonds de roulement négatif et supérieur au besoin en fonds de roulement, on note une trésorerie nette négative.

Section 2 : Recommandations

Pour conclure notre analyse sur la santé financière de l'entreprise, il est important de dégager quelques axes de réflexion que nous avons classés ci-dessous par ordre de priorité.

D'un point de vue stratégique, Espresso doit adopter une politique commerciale vigoureuse, qui lui permettra d'avoir une performance commerciale. Cette dernière consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel, afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires), pour conquérir des parts de marché importantes et de renforcer sa position concurrentielle, et ce se vérifiera par :

- ✚ Recapitalisation de la société par un apport de ressources à long terme.
- ✚ Afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des banques, la direction générale peut procéder à une ouverture du capital en émettant par exemple des obligations convertibles en action
- ✚ L'entreprise doit mettre l'accent sur l'amélioration de la gestion de la trésorerie
- ✚ L'entreprise doit recourir à l'endettement à long terme
- ✚ Un plan de redressement aura beaucoup d'impacts positifs sur l'entreprise
- ✚ L'entreprise EXPRESSO devra penser à la mise en œuvre d'un plan de restructuration opérationnelle et financière
- ✚ L'accroissement du degré de satisfaction client ;
- ✚ L'élargissement de la publicité et du politique marketing ;
- ✚ L'entreprise doit étendre son réseau de distribution sur tout le territoire national et exploiter

Visant l'amélioration de la rentabilité d'exploitation de l'entreprise, l'action devra se porter sur :

- ✚ la surveillance et l'examen des frais de personnel ;

Une entreprise qui veut améliorer ses capacités managériales ne doit pas marginaliser la formation de son encadrement, et ce, pour être en diapason de ce qui se fait dans son environnement immédiat.

Pour avoir un bon ajustement entre les créances clients et les crédits fournisseurs, l'entreprise est tenue dans l'immédiat de :

- ✚ formuler sa demande de règlement rapide à ses clients, afin de réduire ses créances dont la probabilité de règlement est insignifiante pour des raisons de pratique commerciales peu rigoureuses ;
- ✚ négociant des délais de paiements plus longs auprès de ses fournisseurs, de sorte à ce qu'ils dépassent les délais de paiements accordés aux clients ;
- ✚ revoir son système de crédits clients et ses modalités de paiements qui sont trop souples.

Elle doit exiger une certaine rigueur dans les paiements de la part de ses clients et supprimer certaines lignes de crédits pour les plus douteux parmi eux.

Afin de réduire ses charges, l'entreprise doit revoir ses canaux de distribution en réduisant les intermédiaires, en vue de réduire au maximum le prélèvement de marge de distribution.

CONCLUSION

Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises sénégalaises qui se trouvent confrontées à des situations financières préoccupantes. En effet, la situation économique de ces dernières années a été particulièrement tendue, précipitant certaines sociétés et beaucoup d'entreprises de divers secteurs dans des difficultés profondes.

L'objectif de notre étude était d'évaluer la performance et la solvabilité d'une entreprise évoluant dans le secteur des télécommunications.

Nos travaux ont consisté à utiliser les techniques de diagnostic basées sur les méthodes classiques de l'analyse financière.

Les résultats de notre étude révèlent des performances financières de manière décroissante.

Les télécommunications constituent un secteur renfermant beaucoup de potentialités. Tout le monde y trouve sa part.

Bibliographie

OUVRAGES

- L'analyse financière de l'entreprise, Bernard Colasse, (4^{ème} édition) parution 2003
- Le diagnostic financier des sociétés, Jean-Guy Degos
- Gestion financière de l'entreprise, DOV OGIEN , parution le 16/05/2018 (4^{ème} édition)
- HUBERT DE LA BRUSLERIE dans son ouvrage Analyse Financière (4^{ème} édition),
- Gérard Melyon (2007), *gestion financière*
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2012-2013), élaborent un schéma d'analyse financière
- ALAIN M., (1998), Analyse financière compte et méthode, Dunod, Paris.
- BUISSART C., (2011), Analyse financière, Foucher, Paris.
- CHAMBOST I., CUYAUBERE T., (2006), Gestion financière, Dunod, Paris.
- CHARPENTIER P., (2006), Organisation et gestion de l'entreprise, ARMAND COLIN, France.
- COHEN E., (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada.
- DE LA BRUSLERIE H., (2010), Analyse financière, DUNOD, Paris.
- DORIATH B. et autres, (2010), Comptabilité et gestion des organisations, Dunod, Paris.

- DUCASSE E. et al, (2005), Normes comptables internationales IAS/IFRS, De Boeck, Bruxelles.
- DUPLAT C., (2004), analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, Vuibert, Paris.
- GRANDGUILLOT B., (2007), Analyse financière, Gualino, Paris.

Annexes

BILAN 2019

Exercice au 31/12/N		Exercice au 31/12/N-1	REF	PASSIF	Note	Exercice au 31/12/N	Exercice au 31/12/N-1
Amorts et Dépréc.	Net	Net				Net	Net
64 439 857 152	55 296 201 000	61 578 930 106	CA	CAPITAL	13	5 000 000 000	5 000 000 000
	0		CB	Apporteurs capital non appelé	13		-2 500 000 000
64 439 857 152	55 296 201 000	61 578 930 106	CD	Primes liées au capital social	14		
	0		CE	Ecart de réévaluation	3e		
	0		CF	Réserves indisponibles	14		
61 245 595 055	59 931 620 809	47 271 701 618	CG	Réserves libres	14		
	244 311 273	241 311 273	CH	Report à nouveau	14	8 691 256 605	-56 737 557 980
	0		CJ	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)		1 199 169 366	6 513 923 146
11 422 776 488	14 292 460 574	12 700 049 135	CL	Subventions d'investissement	15		
49 616 377 365	45 326 634 156	34 273 476 718	CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	15		
206 441 202	68 214 806	56 864 492	CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		14 890 425 971	-47 723 634 834
0	1 038 005 976	1 049 405 976	DA	Emprunts et dettes financières diverses	16	74 174 317 940	130 765 468 360
0	4 189 753 444	2 493 152 983	DB	Dettes de location acquisition	16		
		0	DC	Provisions pour risques et charges	16	243 618 512	199 730 350
0	4 189 753 444	2 493 152 983	DD	TOTAL DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES		74 417 936 452	130 965 198 710
125 685 452 207	120 455 581 229	112 393 190 683	DF	TOTAL RESSOURCES STABLES		89 308 362 423	83 241 563 876
	0		DH	Dettes circulantes HAO	5	2 386 373 339	4 957 138 294
0	471 000 530	1 480 090 486	DI	Clients, avances reçues	7	0	7 589 030 203
3 266 604 398	24 042 677 722	39 245 429 746	DJ	Fournisseurs d'exploitation	17	22 917 036 756	28 210 630 565
0	310 828 219	1 651 798 208	DK	Dettes fiscales et sociales	18	3 917 707 025	5 192 711 630
3 266 604 398	18 118 756 191	33 201 494 952	DM	Autres dettes	19	26 140 384 971	26 021 086 427
0	5 613 093 312	4 392 136 586	DN	Provisions pour risques à court terme	19	0	
3 266 604 398	24 513 678 252	40 725 520 232	0	TOTAL PASSIF CIRCULANT		55 361 502 091	71 970 597 119
	0						
	0		DQ	Banques, crédit d'escompte	20		
	3 437 035 007	7 530 002 333	DR	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	20	3 736 429 974	5 436 552 253
0	3 437 035 007	7 530 002 333	DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF		3 736 429 974	5 436 552 253
			DV	Ecart de conversion - Passif	12		
128 952 056 605	148 406 294 487,73	160 648 713 248	DZ	TOTAL GENERAL		148 406 294 487,73	160 648 713 248

COMPTE DE RESULTAT 2019

REF	LIBELLES		NOTE	31/12/N	31/12/N-1
TA	Ventes de marchandises A	+	21	364 615 390	682 445 608
RA	Achats de marchandises	-	22	-440 972 352	-1 383 484 186
RB	Variation de stocks	-/+	6	-1 472 637 393	425 892 957
XA	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES (somme TA à RB)			-1 548 994 355	-275 145 621
TB	Ventes de produits fabriqués B	+	21		
TC	Travaux, services vendus C	+	21	41 342 655 325	50 587 050 529
TD	Produits accessoires D	+	21		
XB	CHIFFRE D'AFFAIRES (A + B + C + D)			41 707 270 715	51 269 496 137
TE	Production stockée (ou destockage)	-/+	6		
TF	Production immobilisée		21		
TG	Subventions d'exploitation		21		
TH	Autres produits	+	21	521 092 938	82 649 590
TI	Transferts de charges	+	12		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	22		
RD	Variation de stocks de stocks de matières premières et fournitures liées	-/+	6		
RE	Autres achats	-	22	-2 249 444 255	-2 318 032 123
RF	Variation de stocks d'autres approvisionnements	-/+	6	0	
RG	Transports	-	23	-242 826 791	-224 656 061
RH	Services extérieurs	-	24	-16 087 577 373	-19 941 395 436
RI	Impôts et taxes	-	25	-2 248 247 265	-3 106 991 560
RJ	Autres charges	-	26	-420 090 995	-567 154 377
XC	VALEUR AJOUTEE (XB + RA + RB) + (somme TE à RJ)			19 066 567 229	24 236 324 941
RK	Charges de personnel	-	27	-4 063 022 247	-4 047 487 744
XD	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (XC + RK)			15 003 544 982	20 188 837 197
TJ	Reprises d'amortissements	+	28		
RL	Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciations	-	3C & 28	-12 950 042 899	-11 531 897 226
XE	RESULTAT D'EXPLOITATION (XD + TJ + RL)			2 053 502 083	8 656 939 971
TK	Revenus financiers et assimilés	+	29	2 975 608	12 813 871
TL	Reprises de provisions et dépréciations financières	+	28		
TM	Tranfert de charges financières	+	12		
RM	Frais financiers et charges assimilées	-	29	-852 308 325	-2 150 830 696
RN	Dotations aux provisions et aux dépréciations financières	-	3C & 28		
XF	RESULTAT FINANCIER (somme TK à RN)			-849 332 717	-2 138 016 825
XG	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (XE + XF)			1 204 169 366	6 518 923 146
TN	Produits des cessions d'immobilisations	+	3D		
TO	Autres produits H.A.O.	+	30		
RO	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	-	3D		
RP	Charges H.A.O.	-	30		
XH	RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES (somme TN à RP)			0	0
RQ	Participations des travailleurs	-	30		
RS	Impôts sur le résultat	-		-5 000 000	-5 000 000
XI	RESULTAT NET (XG + XH + RQ + RS)			1 199 169 366	6 513 923 146

NOT

NOTE 34 : FICHE DE SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS			
Désignation entité :	Exercice clos le :	31/12/2019	
EXPRESSO SENEGAL	Durée en mois :	12	
Numéro d'identification :	3005495 2G3		
(EN MILLIERS DE FRANCS)	ANNEE N	ANNEE N-1	VARIATION EN %
ANALYSE DE L'ACTIVITE			
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION			
CHIFFRE D'AFFAIRES	41 707 271	51 269 496	
MARGE COMMERCIALE	- 1 548 994	- 275 146	
VALEUR AJOUTEE	19 066 567	24 236 325	
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	15 003 545	20 188 837	
RESULTAT D'EXPLOITATION	2 053 502	8 656 940	
RESULTAT FINANCIER	- 849 333	- 2 138 017	
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 204	6 518 923	
RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES	-	-	
RESULTAT NET	1 199 169	6 513 923	
DETERMINATION DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
EBE	15 003 545	20 188 837	
+ Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisation (compte 654)			
- Produits ces cessions courantes d'immobilisation (compte 754)			
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION	15 003 545	20 188 837	
+ Revenus financiers			
+ Gains de change	2 976	12 814	
+ Transferts de charges financières	-	-	
+ Produits HAO	-	-	
+ Transferts de charges HAO	-	-	
- Frais financiers	- 852 308	- 2 150 831	
- Pertes de change	-	-	
- Participation	-	-	
- Impôts sur le résultat	- 5 000	- 5 000	
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)	14 149 212	18 045 820	
- Distributions de dividendes opérées durant l'exercice			
= AUTOFINANCEMENT	14 149 212	18 045 820	
ANALYSE DE LA RENTABILITE			
Rentabilité économique = $\frac{\text{Résultat d'exploitation (a)}}{\text{capitaux propres}} + \text{dettes financières}$	0%	5%	
Rentabilité financière = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	8%	-14%	
ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE			
Capitaux propres et ressources assimilées	14 890 426	- 47 723 635	-131%
+ Dettes financières* et autres ressources assimilées (b)	74 417 936	130 965 199	-43%
= Ressources stables	89 308 362	83 241 564	7%
- Actif immobilisé (b)	120 455 581	112 393 191	
= FONDS DE ROULEMENT (1)	- 31 147 219	- 29 151 627	7%
Actif circulant d'exploitation (b)	24 513 678	40 725 520	
- Passif circulant d'exploitation (b)	55 361 502	71 970 597	
= BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (2)	- 30 847 824	- 31 245 077	
Actif circulant HAO (b)			
- Passif circulant HAO (b)			
= BESOIN DE FINANCEMENT HAO (3)	-	-	
BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (4) = (2) + (3)	- 30 847 824	- 31 245 077	
TRESORERIE NETTE (5) = (1) - (4)	- 299 395	2 093 450	
CONTRÔLE : TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIF - TRESORERIE PASSIF			
ANALYSE DE LA VARIATION DE LA TRESORERIE			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	13 751 959	23 417 144	
- Flux de trésorerie des activités d'investissement	20 968 545	16 570 093	
+ Flux de trésorerie des activités de financement	4 823 741	- 8 903 244	
= VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE DE LA PERIODE	- 2 392 845	- 2 056 193	
ANALYSE DE LA VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Endettement financier brut (Dettes financières* + Trésorerie passif) - Trésorerie actif	74 717 331	128 871 749	
= ENDETTEMENT FINANCIER NET			
(a) Résultat d'exploitation après impôt théorique sur le bénéfice.			
(b) Les écarts de conversion doivent être éliminés afin de ramener les créances et les dettes concernées à leur valeur initiale.			
Dettes financières* = emprunts et dettes financières diverses + dettes de location acquisition.			

BILAN 2020

REF	ACTIF	Note	Exercice au 31/12/N			Exercice au 31/12/N-1	REF	PASSIF	Note	Exercice au 31/12/N	Exercice au 31/12/N-1
			Brut	Amorts et Dépréc.	Net	Net				Net	Net
AD	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3	119 736 058 152	70 861 905 859	48 874 152 293	55 296 201 000	CA	CAPITAL	13	5 000 000 000	5 000 000 000
AE	Frais de développement et de prospection				0		CB	Apporteurs capital non appelé	13		
AF	Brevets, licences, logiciels et droits similaires		119 736 058 152	70 861 905 859	48 874 152 293	55 296 201 000	CD	Primes liées au capital social	14		
AG	Fonds commercial et droit au bail				0		CE	Écarts de réévaluation	3e		
AH	Autres immobilisations incorporelles				0		CF	Réserves indisponibles	14		
AI	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3	135 420 057 027	69 346 448 393	66 073 608 634	60 969 626 785	CG	Réserves libres	14		
AI	Terrains ⁽¹⁾ (1) dont placement en net/.....		244 311 273		244 311 273	244 311 273	CH	Report à nouveau	14	9 890 425 971	8 691 256 605
AK	Bâtiments (1) dont placement en net/.....				0		CJ	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)		(9 176 844 769)	1 199 169 366
AL	Aménagements, agencements et installations		27 708 481 215	12 466 037 336	15 242 443 879	14 292 460 574	CL	Subventions d'investissement	15		
AM	Matériel, mobilier et actifs biologiques		105 752 595 030	56 587 453 694	49 165 141 336	45 326 634 156	CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	15		
AN	Matériel de transport		486 113 161	292 957 363	193 155 798	68 214 806	CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		5 713 581 202	14 890 425 971
AP	Avances & acomptes versés sur immobilisations	3	1 228 556 348		1 228 556 348	1 038 005 976	DA	Emprunts et dettes financières diverses	16	76 459 272 731	74 174 317 940
AQ	IMMOBILISATIONS FINANCIERES	4	3 363 521 866	0	3 363 521 866	4 189 753 444	DB	Dettes de location acquisition	16		
AR	Titres de participation				0		DC	Provisions pour risques et charges	16	267 499 966	243 618 512
AS	Autres immobilisations financières		3 363 521 866		3 363 521 866	4 189 753 444	DD	TOTAL DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES		76 726 772 697	74 417 936 452
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE		258 519 637 045	140 208 354 252	118 311 282 793	120 455 581 229	DF	TOTAL RESSOURCES STABLES		82 440 353 899	89 308 362 423
BA	ACTIF CIRCULANT H.A.O.	5			0		DH	Dettes circulantes HAO	5	948 608 832	2 386 373 339
BB	STOCKS ET ENCOURS	6	479 759 272		479 759 272	471 000 530	DI	Clients, avances reçues	7	559 317 275	0
BG	CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES		32 941 686 093	3 566 604 398	29 375 081 695	24 042 677 722	DJ	Fournisseurs d'exploitation	17	27 331 624 218	22 917 036 756
BH	Fournisseurs, avances versées	17	280 093 257		280 093 257	310 828 219	DK	Dettes fiscales et sociales	18	9 495 669 009	3 917 707 025
BI	Clients	7	25 471 846 037	3 566 604 398	21 905 241 639	18 118 756 191	DM	Autres dettes	19	25 702 644 525	26 140 384 971
BJ	Autres créances	8	7 189 746 799		7 189 746 799	5 613 093 312	DN	Provisions pour risques à court terme	19		
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT		33 421 445 365	3 566 604 398	29 854 840 967	24 513 678 252	DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT		64 037 863 859	55 361 502 091
BQ	Titres de placement	9			0						
BR	Valeurs à encaisser	10			0		DQ	Banques, crédit d'escompte	20		
BS	Banques, chèques postaux, caisse et assimilés	11	3 142 262 031		3 142 262 031	3 437 035 007	DR	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	20	4 830 168 033	3 736 429 974
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF		3 142 262 031	0	3 142 262 031	3 437 035 007		TOTAL TRESORERIE - PASSIF		4 830 168 033	3 736 429 974
BU	Écarts de conversion - Actif	12					DV	Écarts de conversion - Passif	12		
BZ	TOTAL GENERAL		295 083 344 441	143 774 958 650	151 308 385 791	148 406 294 488	DZ	TOTAL GENERAL		151 308 385 791	148 406 294 488

COMPTE DE RESULTAT 2020

REF	LIBELLES		NOTE	31/12/N	31/12/N-1
TA	Ventes de marchandises A	+	21	275 843 090	364 615 390
RA	Achats de marchandises	-	22	-487 237 794	-440 972 352
RB	Variation de stocks	-/+	6	-8 154 762	-1 472 637 393
XA	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES (somme TA à RB)			-219 549 466	-1 548 994 355
TB	Ventes de produits fabriqués B	+	21		
TC	Travaux, services vendus C	+	21	34 405 815 406	41 342 655 325
TD	Produits accessoires D	+	21		
XB	CHIFFRE D'AFFAIRES (A + B + C + D)			34 681 658 496	41 707 270 715
TE	Production stockée (ou destockage)	-/+	6		
TF	Production immobilisée		21		
TG	Subventions d'exploitation		21		
TH	Autres produits	+	21	97 020 769	521 092 938
TI	Transferts de charges	+	12		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	22		
RD	Variation de stocks de stocks de matières premières et fournitures liées	-/+	6		
RE	Autres achats	-	22	-2 582 154 712	-2 249 444 255
RF	Variation de stocks d'autres approvisionnements	-/+	6		
RG	Transports	-	23	-155 238 172	-242 826 791
RH	Services extérieurs	-	24	-18 329 434 122	-16 087 577 373
RI	Impôts et taxes	-	25	-2 281 783 525	-2 248 247 265
RJ	Autres charges	-	26	-314 652 285	-420 090 995
XC	VALEUR AJOUTEE (XB + RA + RB) + (somme TE à RJ)			10 620 023 893	19 066 567 229
RK	Charges de personnel	-	27	-4 690 657 552	-4 063 022 247
XD	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (XC + RK)			5 929 366 341	15 003 544 982
TJ	Reprises d'amortissements	+	28		
RL	Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciations	-	3C & 28	-14 546 783 499	-12 950 042 899
XE	RESULTAT D'EXPLOITATION (XD + TJ + RL)			-8 617 417 158	2 053 502 083
TK	Revenus financiers et assimilés	+	29	4 986 295	2 975 608
TL	Reprises de provisions et dépréciations financières	+	28		
TM	Tranfert de charges financières	+	12		
RM	Frais financiers et charges assimilées	-	29	-559 413 906	-852 308 325
RN	Dotations aux provisions et aux dépréciations financières	-	3C & 28		
XF	RESULTAT FINANCIER (somme TK à RN)			-554 427 611	-849 332 717
XG	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (XE + XF)			-9 171 844 769	1 204 169 366
TN	Produits des cessions d'immobilisations	+	3D		
TO	Autres produits H.A.O.	+	30		
RO	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	-	3D		
RP	Charges H.A.O.	-	30		
XH	RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES (somme TN à RP)			0	0
RQ	Participations des travailleurs	-	30		
RS	Impôts sur le résultat	-		-5 000 000	-5 000 000
XI	RESULTAT NET (XG + XH + RQ + RS)			-9 176 844 769	1 199 169 366

NOTE 34 : FICHE DE SYNTHESE DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS			
Désignation entité :	Exercice clos le :	31/12/2020	
EXPRESSO SENEGAL	Durée en mois :	12	
Numéro d'identification :	3005495 2G3		
(EN FRANCS)	ANNEE 2020	ANNEE 2019	VARIATION EN %
ANALYSE DE L'ACTIVITE			
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION			
CHIFFRE D'AFFAIRES	34 681 658	41 707 271	-17%
MARGE COMMERCIALE	(219 549)	(1 548 994)	-86%
VALEUR AJOUTEE	10 620 024	19 066 567	-44%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	5 929 366	15 003 545	-60%
RESULTAT D'EXPLOITATION	(8 617 417)	2 053 502	-520%
RESULTAT FINANCIER	(554 428)	(849 333)	-35%
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	(9 171 845)	1 204 169	-862%
RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES	-	-	
RESULTAT NET	(9 176 845)	1 199 169	-865%
DETERMINATION DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
EBE	5 929 366	15 003 545	
+ Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisation (compte 654)			
- Produits ces cessions courantes d'immobilisation (compte 754)			
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION	5 929 366	15 003 545	
+ Revenus financiers			
+ Gains de change	4 986	2 976	
+ Transferts de charges financières	-	-	
+ Produits HAO	-	-	
+ Transferts de charges HAO	-	-	
- Frais financiers	(553 968)	(829 543)	
- Pertes de change	(5 446)	(22 765)	
- Change HAO			
- Participation	(5 000)	(5 000)	
- Impôts sur le résultat			
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)	5 369 939	14 149 212	
- Distributions de dividendes opérées durant l'exercice			
= AUTOFINANCEMENT	5 369 939	14 149 212	
ANALYSE DE LA RENTABILITE			
Rentabilité économique = $\frac{\text{Résultat d'exploitation (a)}}{\text{capitaux propres}} + \text{dettes financières}$	-10%	2%	
Rentabilité financière = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	-161%	8%	
ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE			
Capitaux propres et ressources assimilées	5 713 581	14 890 426	-62%
+ Dettes financières* et autres ressources assimilées (b)	76 726 773	74 417 936	3%
= Ressources stables	82 440 354	89 308 362	-8%
- Actif immobilisé (b)	118 311 283	120 455 581	-2%
= FONDS DE ROULEMENT (1)	- 35 870 929	- 31 147 219	-4%
Actif circulant d'exploitation (b)	29 854 841	24 513 678	22%
- Passif circulant d'exploitation (b)	64 037 864	55 361 502	16%
= BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (2)	- 34 183 023	- 30 847 824	11%
Actif circulant HAO (b)			
- Passif circulant HAO (b)			
= BESOIN DE FINANCEMENT HAO (3)	-	-	
BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (4) = (2) + (3)	- 34 183 023	- 30 847 824	11%
TRESORERIE NETTE (5) = (1) - (4)	(1 687 906)	(299 395)	464%
CONTRÔLE : TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIF - TRESORERIE PASSIF			
ANALYSE DE LA VARIATION DE LA TRESORERIE			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	8 705 138	13 751 959	-37%
- Flux de trésorerie des activités d'investissement	- 12 378 604	- 20 968 545	-41%
+ Flux de trésorerie des activités de financement	2 284 955	4 823 741	-53%
= VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE DE LA PERIODE	- 1 388 511	- 2 392 845	-42%
ANALYSE DE LA VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Endettement financier brut (Dettes financières* + Trésorerie passif) - Trésorerie actif	78 147 179	74 473 713	5%
= ENDETTEMENT FINANCIER NET			
(a) Résultat d'exploitation après impôt théorique sur le bénéfice.			
(b) Les écarts de conversion doivent être éliminés afin de ramener les créances et les dettes concernées à leur valeur initiale.			
Dettes financières* = emprunts et dettes financières diverses + dettes de location acquisition.			

BILAN 2021

REF	ACTIF	Note	Exercice au 31/12/N			Exercice au 31/12/N-1	REF	PASSIF	Note	Exercice au 31/12/N	Exercice au 31/12/N-1
			Brut	Amorts et Dépréc.	Net					Net	Net
AD	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3	128 300 638 152,00	77 982 002 731,00	50 318 635 421,00	48 874 152 293,00	CA	CAPITAL	13	5 000 000 000,00	5 000 000 000,00
AE	Frais de développement et de prospection						CB	Apporteurs capital non appelé	13		
AF	Brevets, licences, logiciels et droits similaires		128 300 638 152,00	77 982 002 731,00	50 318 635 421,00	48 874 152 293,00	CD	Primes liées au capital social	14		
AG	Fonds commercial et droit au bail				-		CE	Ecart de réévaluation	3e		
AH	Autres immobilisations incorporelles				-		CF	Réserves indisponibles	14		
AI	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3	142 595 540 774,00	77 093 015 526,00	65 502 525 248,00	66 073 608 634,00	CG	Réserves libres	14		
AJ	Terrains ⁽¹⁾ (1) dont placement en net/.....		244 311 273,00		244 311 273,00	244 311 273,00	CH	Report à nouveau	14	713 581 202,00	9 890 425 971,00
AK	Bâtiments (1) dont placement en net/.....				-		CJ	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	-	7 375 336 312,00	9 176 844 769,00
AL	Aménagements, agencements et installations		30 303 954 717,00	13 281 129 102,00	17 022 825 615,00	15 242 443 879,00	CL	Subventions d'investissement	15		
AM	Matériel, mobilier et actifs biologiques		110 257 345 209,00	63 417 748 558,00	46 839 596 651,00	49 165 141 336,00	CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	15		
AN	Matériel de transport		600 779 161,00	394 137 866,00	206 641 295,00	193 155 798,00	CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES	-	1 661 755 110,00	5 713 581 202,00
AP	Avances & acomptes versés sur immobilisations	3	1 189 150 414,00		1 189 150 414,00	1 228 556 340,00	DA	Emprunts et dettes financières diverses	16	73 503 500 221,00	76 459 272 731,00
AQ	IMMOBILISATIONS FINANCIERES	4	3 708 615 310,00	-	3 708 615 310,00	3 363 521 866,00	DB	Dettes de location acquisition	16		
AR	Titres de participation				-		DC	Provisions pour risques et charges	16	292 109 572,00	267 499 966,00
AS	Autres immobilisations financières		3 708 615 310,00		3 708 615 310,00	3 363 521 866,00	DD	TOTAL DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES		73 795 609 793,00	76 726 772 697,00
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE		274 604 794 236,00	155 075 018 257,00	119 529 775 979,00	118 311 282 793,00	DF	TOTAL RESSOURCES STABLES		72 133 854 683,00	82 440 353 899,00
BA	ACTIF CIRCULANT H.A.O.	5			-		DH	Dettes circulantes HAO	5	2 600 414 743,00	948 608 832,00
BB	STOCKS ET ENCOURS	6	662 773 081,00		662 773 081,00	479 759 272,00	DI	Clients, avances reçues	7	731 311 471,00	559 317 275,00
BG	CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES		32 572 933 181,00	3 866 604 398,00	28 706 328 783,00	29 375 081 695,00	DJ	Fournisseurs d'exploitation	17	27 576 204 454,00	27 331 624 218,00
BH	Fournisseurs, avances versées	17	383 702 722,00		383 702 722,00	280 093 257,00	DK	Dettes fiscales et sociales	18	17 895 982 068,00	9 495 669 009,00
BI	Clients	7	27 527 859 006,00	3 866 604 398,00	23 661 254 608,00	21 905 241 639,00	DM	Autres dettes	19	25 890 347 326,00	25 702 644 525,00
BJ	Autres créances	8	4 661 371 453,00		4 661 371 453,00	7 189 746 799,00	DN	Provisions pour risques à court terme	19		
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT		33 235 706 262,00	3 866 604 398,00	29 369 101 864,00	29 854 840 967,00	DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT		74 694 260 062,00	64 037 863 859,00
BQ	Titres de placement	9			-						
BR	Valeurs à encaisser	10			-		DQ	Banques, crédit d'escompte	20		
BS	Banques, chèques postaux, caisse et assimilés	11	3 152 999 985,00		3 152 999 985,00	3 142 262 031,00	DR	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	20	5 223 763 083,00	4 830 168 033,00
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF		3 152 999 985,00	-	3 152 999 985,00	3 142 262 031,00	DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF		5 223 763 083,00	4 830 168 033,00
BU	Ecart de conversion - Actif	12					DV	Ecart de conversion - Passif	12		
BZ	TOTAL GENERAL		310 993 500 483,00	158 941 622 655,00	152 051 877 828,00	151 308 385 791,00	DZ	TOTAL GENERAL		152 051 877 828,00	151 308 385 791,00

COMPTE DE RESULTAT 2021

REF	LIBELLES		NOTE	31/12/N	31/12/N-1
TA	Ventes de ma	+	21	198 457 586,00	275 843 090,00
RA	Achats de ma	-	22	526 662 888,00	487 237 794,00
RB	Variation de s	-/+	6	- 168 813 809,00	8 154 762,00
XA	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES (sc			- 159 391 493,00	- 219 549 466,00
TB	Ventes de pro	+	21		
TC	Travaux, serv	+	21	35 452 709 622,00	34 405 815 406,00
TD	Produits acce	+	21		
XB	CHIFFRE D'AFFAIRES (A + B + C + D)			35 651 167 208,00	34 681 658 496,00
TE	Production st	-/+	6		
TF	Production immobilisée		21		
TG	Subventions d'exploitation		21		
TH	Autres produi	+	21		97 020 769,00
TI	Transferts de	+	12		
RC	Achats de ma	-	22		
RD	Variation de s	-/+	6		
RE	Autres achats	-	22	3 015 557 977,00	2 582 154 712,00
RF	Variation de s	-/+	6		
RG	Transports	-	23	130 669 729,00	155 238 172,00
RH	Services exté	-	24	16 898 417 570,00	18 329 434 122,00
RI	Impôts et tax	-	25	2 191 467 337,00	2 281 783 525,00
RJ	Autres charge	-	26	330 954 816,00	314 652 285,00
XC	VALEUR AJOUTEE (XB + RA + RB) + (sor			12 726 250 700,00	10 620 023 893,00
RK	Charges de pe	-	27	5 068 531 281,00	4 690 657 552,00
XD	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (XC			7 657 719 419,00	5 929 366 341,00
TJ	Reprises d'an	+	28		
RL	Dotations au	-	3C & 28	14 891 273 611,00	14 546 783 499,00
XE	RESULTAT D'EXPLOITATION (XD + TJ) +			- 7 233 554 192,00	- 8 617 417 158,00
TK	Revenus finan	+	29	18 582 097,00	4 986 295,00
TL	Reprises de p	+	28		
TM	Tranfert de ch	+	12		
RM	Frais financie	-	29	155 364 217,00	559 413 906,00
RN	Dotations aux	-	3C & 28		
XF	RESULTAT FINANCIER (somme TK à RN			- 136 782 120,00	- 554 427 611,00
XG	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRE			- 7 370 336 312,00	- 9 171 844 769,00
TN	Produits des c	+	3D		
TO	Autres produi	+	30		
RO	Valeurs comp	-	3D		
RP	Charges H.A.C	-	30		
XH	RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIR			-	-
RQ	Participations	-	30		
RS	Impôts sur le	-		5 000 000,00	5 000 000,00
XI	RESULTAT NET (XG + XH + RQ + RS)			- 7 375 336 312,00	- 9 176 844 769,00

NOTE 34 : FICHE DE SYNTHESE DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS			
Désignation entité :	Exercice clos le :	31/12/2021	
EXPRESSO SENEGAL	Durée en mois :	12	
Numéro d'identification :	3005495 2G3		
(EN FRANCS)	ANNEE 2021	ANNEE 2020	VARIATION EN %
ANALYSE DE L'ACTIVITE			
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION			
CHIFFRE D'AFFAIRES	35 651 167 208	34 681 658 496	3%
MARGE COMMERCIALE	(159 391 493)	(219 549 466)	-27%
VALEUR AJOUTEE	12 726 250 700	10 620 023 893	20%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	7 657 719 419	5 929 366 341	29%
RESULTAT D'EXPLOITATION	(7 233 554 192)	(8 617 417 158)	-16%
RESULTAT FINANCIER	(136 782 120)	(554 427 611)	-75%
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	(7 370 336 312)	(9 171 844 769)	-20%
RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES			
RESULTAT NET	(7 375 336 312)	(9 176 844 769)	-20%
DETERMINATION DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
EBE	7 657 719 419	5 929 366 341	
+ Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisation (compte 654)			
- Produits ces cessions courantes d'immobilisation (compte 754)			
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION	7 657 719 419	5 929 366 341	
+ Revenus financiers			
+ Gains de change	18 582 097	4 986 295	
+ Transferts de charges financières			
+ Produits HAO			
+ Transferts de charges HAO			
- Frais financiers	133 445 256	553 967 959	
- Pertes de change	21 918 961	5 445 947	
- Change HAO			
- Participation			
- Impôts sur le résultat	5 000 000	5 000 000	
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G)	7 782 827 811	6 477 874 648	
- Distributions de dividendes opérées durant l'exercice			
= AUTOFINANCEMENT			
ANALYSE DE LA RENTABILITE			
Rentabilité économique = $\frac{\text{Résultat d'exploitation (a)}}{\text{capitaux propres}} + \text{dettes financières}$	-10%	-10%	
Rentabilité financière = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	444%	-161%	
ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE			
Capitaux propres et ressources assimilées	(1 661 755 110)	5 713 581 202	-129%
+ Dettes financières* et autres ressources assimilées (b)	73 795 609 793	76 726 772 697	-4%
= Ressources stables	72 133 854 683	82 440 353 899	-13%
- Actif immobilisé (b)	- 119 529 775 979	- 118 311 282 793	1%
= FONDS DE ROULEMENT (1)	- 47 395 921 296	- 35 870 928 894	
Actif circulant d'exploitation (b)	29 369 101 864	29 854 840 967	-2%
- Passif circulant d'exploitation (b)	- 74 694 260 062	- 64 037 863 859	17%
= BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (2)	- 45 325 158 198	- 34 183 022 892	33%
Actif circulant HAO (b)			
- Passif circulant HAO (b)			
= BESOIN DE FINANCEMENT HAO (3)			
BESOIN DE FINANCEMENT GLOBAL (4) = (2) + (3)	- 45 325 158 198	- 34 183 022 892	
TRESORERIE NETTE (5) = (1) - (4)	(2 070 763 098)	(1 687 906 002)	
CONTRÔLE : TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIF - TRESORERIE PASSIF	(2 070 763 098)	(1 687 906 002)	23%
ANALYSE DE LA VARIATION DE LA TRESORERIE			
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	18 658 072 605	8 705 137 783	114%
- Flux de trésorerie des activités d'investissement	16 085 157 191	12 378 603 609	30%
+ Flux de trésorerie des activités de financement	(2 955 772 510)	2 284 954 791	-229%
= VARIATION DE LA TRESORERIE NETTE DE LA PERIODE	- 382 857 096	1 388 511 035	
ANALYSE DE LA VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Endettement financier brut (Dettes financières* + Trésorerie passif) - Trésorerie actif	75 574 263 319	78 147 178 733	-3%
= ENDETTEMENT FINANCIER NET	75 957 120 415	79 535 689 768	
(a) Résultat d'exploitation après impôt théorique sur le bénéfice.			
(b) Les écarts de conversion doivent être éliminés afin de ramener les créances et les dettes concernées à leur valeur initiale.			
Dettes financières* = emprunts et dettes financières diverses + dettes de location acquisition.			

Table des matières

INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	8
Chapitre1 : CADRE THEORIQUE.....	9
Section 1 : Problématique de la recherche	9
Section 2 : revue critique de la littérature	11
Section 3 : Objectifs de la recherche.....	17
3.1Objectif général.....	17
3.2Objectifs spécifiques	17
Section 4 : Hypothèses de recherche.....	17
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	18
Section 1 : Cadre de l'étude	18
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude.....	19
Section3 : Technique et outils de collecte des données	20
3.1 La documentation	20
3.2 Le guide d'entretien	20
Section 4 : Difficultés et limites de la recherche.....	20
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	21
SECTION 1 : PRESENTATION DES CONCEPTS CLES DU SUJET.....	22
1.1Finance	22
1.2Analyse financière	22
1.3Diagnostic financier.....	23
a. Objectif du diagnostic financier.....	23
b. Utilisateurs	23
c. Les outils du diagnostic financier.....	24
d. Les étapes du diagnostic financier	24
e. L'analyse de la structure.....	24
f. L'analyse de l'activité	25
g. L'analyse de la rentabilité.....	25
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL	26
Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement concurrentiel	26
1.1 Historique.....	26
Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise	35
2.1 Les fonctions administratives.....	35

2.2 La fonction commerciale	36
2.3 Département technologie et informatique.....	38
Section 3 : Apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement.....	39
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	40
CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	41
Section 1 : Analyse de la structure financière.....	41
1 Analyse de la performance.....	45
3 Analyse des ratios.....	50
Section 2 : Analyse SWOT.....	55
Chapitre 2 : Vérification des hypothèses et Recommandations.....	56
Section 1 : Vérification des hypothèses	56
Section 2 : RECOMMANDATIONS.....	57
CONCLUSION.....	59
Bibliographie	60
Annexes	61